

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Καφές, το Απαραίτητο «Αξεσουάρ» στην Καθημερινότητα  
μας. Πως το «Τρίτο Κύμα Καφέ» Κατέκτησε τον Κόσμο και  
Καλλιεργεί Κουλτούρα. Η Περίπτωση της Coffee Berry και η  
Ανταγωνιστική Στρατηγική που Ακολουθεί.**

**Πέτρος Πετεβίνου**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Πάρις Κλεάνθους

**Μάιος 2019**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

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

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Καφές, το Απαραίτητο «Αξεσουάρ» στην Καθημερινότητα  
μας. Πως το «Τρίτο Κύμα Καφέ» Κατέκτησε τον Κόσμο και  
Καλλιεργεί Κουλτούρα. Η Περίπτωση της Coffee Berry και η  
Ανταγωνιστική Στρατηγική που Ακολουθεί.**

**Πέτρος Πετεβίνου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Πάρις Κλεάνθους**

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.

**Μάιος 2019**



## Περίληψη

Πως ο καφές έγινε το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητα μας. Πως το «τρίτο κύμα καφέ» κατέκτησε τον κόσμο και καλλιεργεί κουλτούρα. Η περίπτωση της Coffee Berry, μίας νέας επιχειρηματικής ιδέας, και πως μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε να κερδίσει, εκτός από τις εντυπώσεις και ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στο χώρο του «street coffee».

Επιχειρήσαμε λοιπόν να επαληθεύσουμε την νέα τάση που φαίνεται να κατακτά και την Κύπρο μέσα από έρευνα της αγοράς, προκειμένου να αλιεύσουμε απόψεις, συνήθειες και προτιμήσεις. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων, αλλά και άλλων δευτερογενών ευρημάτων ανάδειξαν ακριβώς αυτή τη νέα τάση.

Η ανάλυση του μάκρο και μικρο-περιβάλλοντος της αγοράς καφέ στην Κύπρο, η ανάλυση SWOT, καθώς και η ανάλυση της στρατηγικής 4P που εξετάστηκαν για την περίπτωση της Coffee Berry στην Κύπρο βοήθησαν στην επιβεβαίωση των ευρημάτων της πρωτογενής και δευτερογενής έρευνας.

Οι καταναλωτές άλλαξαν συνήθειες και με την πάροδο του χρόνου αποκτούν μια πιο απαιτητική κουλτούρα για τις γευστικές προτιμήσεις που έχουν για τον καφέ. Λέξεις όπως «barista» και «single origin» μπαίνουν στην καθημερινότητα τους και επίσημα ζούμε το τρίτο «κύμα» καφέ.

Οι φούρνοι Ζορπά διέκριναν την προοπτική που η επιχειρηματική ευκαιρία της πρώιμης αλυσίδας καφέ Coffee Berry προσέφερε και εφαρμόζοντας ένα χαμηλού ρίσκου μοντέλο, το «shop in shop», στόχευσαν στους υφιστάμενους πελάτες τους ταξιδεύοντας τους σε ένα γευστικό ταξίδι με άρωμα Βραζιλίας, Κολομβίας και Γουατεμάλας.

Ο καφές Coffee Berry με δυνατά στρατηγικά όπλα στην φαρέτρα του, την μοναδική ποιότητα του, τις αναρίθμητες ποικιλίες του και την άρτια επαγγελματική κατάρτιση των ανθρώπων του, εκχυλίζεται στο φλιτζάνι μας ως ο «απόλυτος» καφές.

## Summary

How coffee became the essential “accessory” in our life. How the third “wave” of coffee occupies the global market and educates culture. The case of Coffee Berry, and how in a short period of time managed to gain a significant share of market in the field of “street coffee”.

We tried to prove the new trend that seem to occupies also the Cyprus market, by using a market research in order to bring out opinions, behaviors and preferences. The analyzation of the questioners and with the help of other secondary findings brought out this trend.

The analyzation of macro and micro environment of the coffee market in Cyprus, the SWOT analysis and the analysis of the 4P strategy regarding the Coffee Berry in Cyprus, also help to confirm the findings of the primary and secondary research.

The consumers changed their habits and by the passage of the time acquire a more demanding culture about their coffee’s tasting preferences. Words like “barista” and “single origin” are now in their everyday life and we officially live the third “wave” of coffee.

Zorpas bakeries recognized the succeed of the business potential that the new coffee chain of Coffee Berry offered and by implementing a low risk model, the shop in shop model, targeted to the existing customers and travel with them to a tasteful trip with flavor of Brazil, Colombia and Guatemala.

The coffee of Coffee Berry with strong strategic guns in its quiver, the unique quality, the many different variety of coffees and the mastery of their “baristas”, extracted in our cup as the “absolute” coffee.

## **Ευχαριστίες**

Πολλές ευχαριστίες προς την οικογένεια μου για την αμέριστη υποστήριξη που μου έδειξαν κατά ολόκληρη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης ένα θερμό ευχαριστώ προς τον επιβλέπων καθηγητή μου Δρ. Πάρι Κλεάνθους για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου έδωσε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Η Ιστορία και η Εξέλιξη του Καφέ</b>	<b>4</b>
2.1	Η Ανακάλυψη του Καφέ	4
2.2	Η Διάδοση του Καφέ	4
2.3	Οι Ποικιλίες του Καφέ	5
2.4	Το Πρώτο «Κύμα» Καφέ	6
2.5	Το Δεύτερο «Κύμα» Καφέ	6
2.6	Το Τρίτο «Κύμα» Καφέ	7
2.6.1	Τι Δεν Είναι το Τρίτο «Κύμα» Καφέ	9
2.6.2	Ο Καφές «Specialty» Γίνεται Απαραίτητο Συστατικό της Κουλτούρας και του «Lifestyle» σε όλη την Ευρώπη	10
2.7	Costa Coffee και Τρίτο «Κύμα» Καφέ	11
2.7.1	Costa Coffee και Βραβείο Allegra	12
2.7.2	Οι Κόκκοι Καφέ της Costa Coffee	13
2.7.3	Τα «Όπλα» της Costa Coffee κατά το Τρίτο «Κύμα» Καφέ	14
<b>3</b>	<b>Μελέτη Περίπτωσης – Coffee Berry</b>	<b>15</b>
3.1	Ταυτότητα Coffee Berry	15
3.2	Όραμα και Αποστολή	15
3.3	Αλυσίδα Καταστημάτων	16
3.4	Ποικιλία Καφέδων	16
3.5	Η Επιτυχία των Coffee Berry μέσα από το Franchising	23
3.6	Coffee Berry και Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ	24
<b>4</b>	<b>Η Αγορά Καφέ στην Κύπρο</b>	<b>26</b>
4.1	Οι Κύριοι Ανταγωνιστές της Coffee Berry	26
4.2	Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος για την Αγορά Καφέ στην Κύπρο	27
4.2.1	Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος – PESTEL	27
4.2.2	Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος – Οι 5 Δυνάμεις του Porter	37
4.2.2.1	Γενικό συμπέρασμα	39
<b>5</b>	<b>Πρωτογενής και Δευτερογενής Έρευνα</b>	<b>41</b>
5.1	Μεθοδολογία έρευνας	41
5.2	Πρωτογενής Έρευνα	41

5.2.1	Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων	42
5.2.2	Κύρια Συμπεράσματα από τα Αποτελέσματα	63
5.3	Δευτερογενής Έρευνα	65
5.3.1	Οι Χώρες που Πίνουν τον Περισσότερο Καφέ	65
5.3.2	Οι χώρες που εξάγουν τον περισσότερο καφέ	67
5.3.3	Ιστορικά στατιστικά στοιχεία για την κατανάλωση καφέ	68
5.3.4	Άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία για τον καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο	70
<b>6</b>	<b>Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	<b>72</b>
6.1	Τι είναι στρατηγική	72
6.2	Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	72
6.2.1	Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	72
6.2.2	Πως επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	73
6.3	Αρχέτυπες Στρατηγικές κατά Porter	73
6.4	Ανάλυση SWOT	74
6.5	Διαδικασία Δημιουργίας και Προσφοράς Αξίας	75
6.6	Στρατηγική 4P	76
6.6.1	Ανάπτυξη Προϊόντων (Product)	77
6.6.2	Τιμολόγηση Προϊόντων (Price)	77
6.6.3	Διανομή Προϊόντων (Place)	77
6.6.4	Προβολή Προϊόντων (Promotion)	78
6.7	Στρατηγικές επιλογές	78
6.7.1	Κύριες Εισηγήσεις προς την Coffee Berry	78
<b>7</b>	<b>Επίλογος</b>	<b>80</b>
<b>Παραρτήματα</b>		<b>82</b>
<b>A</b>	<b>Ερωτηματολόγιο</b>	<b>82</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>		<b>90</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή



Εικόνα 1. Λογότυπο Coffee Berry.

Το «τρίτο κύμα καφέ» έχει καταφέρει να «παρασύρει» και να «μυήσει» τους περισσότερους από εμάς στην επιστήμη του καφέ. Διότι περί επιστήμης πρόκειται η όλη διαδικασία που ακολουθείτε από τη συλλογή των κόκκων του καφέ μέχρι και την απόσταξη του στο φλιτζάνι μας. Το «τρίτο κύμα καφέ» εστιάζει στην ποιότητα των ποικιλιών καφέ, στα χαρακτηριστικά του εδάφους που μεγαλώνουν οι φυτείες καφέ, στην εποχή και την τεχνική συγκομιδής, καθώς και στην τεχνική παρασκευής του, κάτι που μέχρι πρότινος δεν λαμβανόταν υπόψη από τους καταναλωτές. Οι καταναλωτές πλέον αποκτούν κουλτούρα και αναζητούν όλες αυτές τις λεπτομέρειες μέσα από μία πλειάδα επιλογών, για να κρίνουν τελικά ποιος είναι εκείνος ο καφές που ταιριάζει στις προτιμήσεις τους.

Είναι λοιπόν άξιο εμπειριστατωμένης ασχολίας και έρευνας η σχεδόν καθολική μύηση των καταναλωτών στην επιστήμη του καφέ. Σε μια εποχή, του άκρατου τεχνολογικού «καλπασμού», ο καφές είναι το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητα μας.

Στη διεθνή σκηνή τεράστιες αλυσίδες καφέ εναρμονίστηκαν με τις απαιτήσεις του τρίτου «κύματος» καφέ και κατάφεραν να επεκταθούν ακόμη περισσότερο στην παγκόσμια αγορά. Οι στρατηγικές και η πορεία που χάραξαν γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για νέους επαγγελματίες του κλάδου.

Κύριος σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάδειξη των λόγων εκείνων που αλυσίδες μεγαθήρια με παρουσία σε όλο τον κόσμο διαπρέπουν στην μάχη του τρίτου «κύματος». Ποια είναι λοιπόν τα συστατικά της επιτυχίας που μεταδίδονται στους καταναλωτές και πως αυτά τα συστατικά έντεχνα συνενώθηκαν στη στρατηγικό σχεδιασμό της Coffee Berry.

Σημαντικότερο συμπέρασμα της διατριβής είναι ανάδειξη των λόγων της επιτυχούς διείσδυσης της Coffee Berry στην αγορά της Κύπρου. Τα ευρήματα από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα αναδεικνύουν την ανώτερη ποιότητα του καφέ της Coffee Berry, καθώς και την άρτια εξειδίκευση των «baristas» της ως τις δύο θεμελιώδης αξίες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διατριβή βασίστηκε σε πρωτογενή έρευνα μέσω ερωτηματολογίων και δευτερογενή έρευνα μέσω εξεύρεσης γενικότερων στατιστικών για τον καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο. Και στις δύο περιπτώσεις η έρευνα ήταν περιορισμένης έκτασης και περιορίστηκε στους σημαντικότερους στόχους που κρίθηκαν εκ των προτέρων ότι θα βοηθήσουν στην επιτυχία της διατριβής. Όσο αφορά τη θεωρία που χρησιμοποιήθηκε και πάλι περιορίστηκε σε θεωρίες απολύτως απαραίτητες για την στήριξη των δεδομένων που εξάχθηκαν από την έρευνα.

Η γενική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της διατριβής ήταν η υποστήριξη, η επαλήθευση, η επανατοποθέτηση της άποψης ότι το «τρίτο κύμα καφέ» έχει καταφέρει να «παρασύρει» και να «μυήσει» τους περισσότερους από εμάς στην επιστήμη του καφέ. Ως επίσης και η ανάδειξη των λόγων της επιτυχούς διείσδυσης της Coffee Berry στην αγορά της Κύπρου.

Ο καθορισμός λοιπόν των δύο αυτών στόχων υπήρξε η βάση πάνω στην οποία ετοιμάστηκαν τα ερωτηματολόγια, καθώς και τα κύρια κλειδιά αναζήτησης

δευτερογενών δεδομένων. Τα όσα ευρήματα αναδείχθηκαν από την έρευνα, ακολούθως υποστηρίχθηκαν με τις ανάλογες θεωρίες από τη βιβλιογραφία.

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο καταγράφεται η ιστορία και η εξέλιξη του καφέ. Αρχικά γίνεται αναφορά για την ανακάλυψη και τη διάδοση του καφέ, ενώ στη συνέχεια περιγράφονται τα τρία «κύματα» καφέ. Τέλος μελετάται η περίπτωση του Costa Coffee σε παγκόσμιο επίπεδο, ως ένας σημαντικότερος εκπρόσωπος του τρίτου «κύματος».

Στο Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η αλυσίδα Coffee Berry και η παρουσία της στην Κύπρο μέσω των φούρνων Ζορπά. Γίνεται μία εκτεταμένη αναφορά στα προϊόντα της για να επισημανθούν με έντονο τρόπο οι ποικιλίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το πιο σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής που ακολουθείτε όπως θα δούμε και στη συνέχεια.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο εξετάζεται η αγορά καφέ στην Κύπρο. Επισημαίνονται οι κύριοι ανταγωνιστές της Coffee Berry αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς με την χρήση των αναλύσεων PESTLE και των 5 δυνάμεων Porter.

Στο Πέμπτο Κεφάλαιο αναλύεται η πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Στην πρωτογενή έρευνα αναλύθηκαν τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια, ενώ στη δευτερογενή έρευνα παρουσιάστηκαν ιστορικά στατιστικά δεδομένα και άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία για τον καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο Έκτο Κεφάλαιο εφαρμόζονται για την περίπτωση της Coffee Berry σημαντικά στρατηγικά εργαλεία από τη διεθνή βιβλιογραφία. Οι εξέταση των αρχέτυπων στρατηγικών κατά Porter, η ανάλυση SWOT, η διαδικασία δημιουργίας και προσφοράς αξίας και η στρατηγική 4P βοηθούν στην κατανόηση των στρατηγικών εκείνων που η Coffee Berry στην Κύπρο ακολουθεί. Επιπρόσθετα καταγράφονται μια σειρά από μελλοντικές στρατηγικές επιλογές που έχει η Coffee Berry σύμφωνα πάντα από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο Έβδομο Κεφάλαιο, συνοψίζεται ολόκληρη η διατριβή και εξάγονται συμπεράσματα. Τέλος, γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και πιθανή συνέχιση της διατριβής.

# Κεφάλαιο 2

## Η Ιστορία και η Εξέλιξη του

### Καφέ

#### 2.1 Η Ανακάλυψη του Καφέ

Ο καφές ανακαλύφθηκε τυχαία από ένα βοσκό, παρατηρώντας τις κατσίκες του στα βουνά της Αιθιοπίας. Ο Κάλντι παρατήρησε ότι όταν οι κατσίκες του έτρωγαν τους καρπούς ενός θάμνου, που έμοιαζαν με κεράσια, ήταν εμφανώς πιο ζωηρές. Έτσι από περιέργεια δοκίμασε και ο ίδιος για να επιβεβαιώσει ότι και αυτός αποκτούσε ενέργεια. Ο βοσκός τότε το ανέφερε σε έναν μοναχό, ο οποίος έφτιαξε ρόφημα με τους καρπούς και έμεινε έκπληκτος από τη ενέργεια που απέκτησε. (Μηχανή του Χρόνου, 2019)

#### 2.2 Η Διάδοση του Καφέ

Κατά το 12ο αιώνα οι καρποί διαδόθηκαν σε όλη τη χώρα και αργότερα μέσω των εμπόρων στην αραβική χερσόνησο.

Η Υεμένη ήταν η χώρα που εξέλιξε πρώτη τον καφέ καθώς έβρασαν τους κόκκους και έφτιαξαν το πιο διάσημο ρόφημα στον πλανήτη. Από την Υεμένη προήλθε και το όνομα του καφέ που αρχικά ονομαζόταν «Qahwa», που προφέρεται «κάουα». «Qahwa» ήταν μία από τις λέξεις που οι Άραβες χρησιμοποιούσαν για το κρασί και επειδή το αλκοόλ απαγορεύτηκε από το Ισλάμ, το αντικατέστησαν με τον καφέ.

Ο καφές σταδιακά διαδόθηκε και στην Ευρώπη, και συγκεκριμένα στην Ιταλία όταν Βενετοί έμποροι τον έφεραν στη χώρα. Στην αρχή αντιμετωπίστηκε ως «σατανικό ποτό»

από τους Ιταλούς και κυρίως από την εκκλησία, ωστόσο τον δοκίμασε ο Πάπας Κλήμης Η' και εντυπωσιάστηκε από τη γεύση του για να δώσει την άδεια να τον καταναλώνουν ελεύθερα όλοι οι Χριστιανοί.

Τον 17ο αιώνα πρώτοι οι Ολλανδοί κατάφεραν να πάρουν σπόρους από τους Άραβες που απαγόρευαν την εξαγωγή τους ούτως ώστε να διατηρήσουν το μονοπώλιο. Οι Ολλανδοί τότε τους φύτεψαν στις αποικίες τους στην Ινδονησία.

Κατά τον ίδιο αιώνα ο καφές διαδόθηκε και στον «Νέο Κόσμο», την Αμερική από τους Ευρωπαίους άποικους που αρχικά έπιναν κυρίως τσάι, αλλά επειδή το 1773, επιβλήθηκε βαρύς φόρος στο τσάι από το βασιλιά Γεώργιο Γ', οι Αμερικάνοι στράφηκαν προς τον καφέ.

Ο Francisco de Mello Palheta ήταν αυτός που έφερε τον καφέ στη Βραζιλία, καθώς ταξίδεψε μέχρι τη Γουϊνέα, για να πάρει σπόρους από τους Γάλλους αποίκους. Ο Palheta με περιπετειώδη τρόπο κατάφερε να εξασφαλίσει τους σπόρους καφέ χάρη στη γοητεία του. Έτσι έφθασε ο καφές στη Βραζιλία που λόγω του κλίματος και των τεράστιων εκτάσεων της, έχει πλέον τη μεγαλύτερη παραγωγή καφέ που της αποφέρει τεράστια έσοδα. (Μηχανή του Χρόνου, 2019)

## 2.3 Οι Ποικιλίες του Καφέ

Οι βασικές καλλιέργειες του καφέ και τα είδη των θάμνων απ' όπου προέρχονται οι καρποί είναι δύο. Η Arabica, η οποία αποτελεί το 70% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Ο καφές Arabica έχει ελαφριά γεύση και περιέχει σχετικά χαμηλή ποσότητα καφεΐνης. Η δεύτερη καλλιέργεια, η «robusta», είναι φυτό που αντέχει περισσότερο στις κακουχίες από ότι ο Arabica, είναι όμως χαμηλότερης ποιότητας με πιο πικρή γεύση.

Οι δύο αυτές καλλιέργειες μας δίνουν σήμερα πάρα πολλές ποικιλίες, από μεταλλάξεις των φυτών, ανάλογα με την περιοχή που καλλιεργήθηκαν και τις αναμειξεις που έγιναν από τους καλλιεργητές. (Μηχανή του Χρόνου, 2019)

## 2.4 Το Πρώτο «Κύμα» Καφέ

Το πρώτο «κύμα» καφέ ξεκίνησε στις αρχές του 19<sup>ο</sup> αιώνα, όπου ο Σατόρι Κάτο εφεύρε το στιγμιαίο καφέ. Αργότερα χρησιμοποιήθηκε από μεγάλες εταιρείες καφέ όπως η Nestle και μέσω του ονόματος Nescafe εξαπλώθηκε ραγδαία σε όλον τον κόσμο. Η μετατροπή του καφέ σε στιγμιαίο μαζί με τη δυνατότητα αποθήκευσης του για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα μέσω της αεροστεγούς συσκευασίας, αποτελούν τους παράγοντες που έκαναν τον καφέ πιο εύκολο στη χρήση και το βοήθησαν να εξαπλωθεί σε όλες τις αγορές.

Στο πρώτο «κύμα» καφέ λοιπόν έχουμε τη μαζική παραγωγή και τη παγκοσμιοποίηση του καφέ. Κύριος στόχος των εταιρειών ήταν το νέο ρόφημα να υπάρχει σε όλα τα σπίτια με την μαζική παραγωγή του και την αεροστεγή συσκευασία του. Η ποιότητα σε αυτή την περίοδο του πρώτου «κύματος» του καφέ δεν ήταν το ζητούμενο. (Nestle, 2019), (Coffee Press, 2019), (Blackout Coffee, 2019)



Εικόνα 2. Συσκευασία Nescafe.

## 2.5 Το Δεύτερο «Κύμα» Καφέ

Το δεύτερο «κύμα» καφέ χαρακτηρίζει την εποχή που η αγορά του καφέ αλλάζει ριζικά

πρόσωπο και από ρόφημα που ο κόσμος αγόραζε από τις υπεραγορές για κατανάλωση στο σπίτι, περνάμε στην εποχή των μεγάλων αλυσίδων καφέ. Ο κόσμος πλέον μπορεί να απολαμβάνει το αγαπημένο του ρόφημα και εκτός σπιτιού. Κύριος εκφραστής της νέας τάσης είναι ο αμερικάνικος κολοσσός Starbucks, που γιγαντώθηκε με την εξάπλωση των καταστημάτων του σε όλη την υφήλιο. Το πρώτο κατάστημα Starbucks άνοιξε στο Σιάτλ το 1971. Προϊόντα που μέχρι τότε δε γνώριζαν οι καταναλωτές, γίνονται καθημερινή συνήθεια. Το «espresso», το «latte», το «cappuccino» μπαίνουν για καλά στη ζωή του κόσμου. Ο καφές γίνεται πιο ποιοτικός με τάση στον «specialty» καφέ καθώς στην εποχή του δεύτερου «κύματος» καφέ αρχίζει να δίδεται έμφαση στην προέλευση της ποικιλίας καφέ και το καβούρδισμα του. (The Guardian, 2019)



Εικόνα 3. Το πρώτο κατάστημα Starbucks.

## 2.6 Το Τρίτο «Κύμα» Καφέ

Το τρίτο «κύμα» καφέ είναι η εποχή όπου ο καφές είναι πλέον το επίκεντρο στις καφετέριες. Οι επιχειρήσεις τώρα επενδύουν περισσότερο στην ανώτερη ποιότητα του καφέ που σερβίρουν και λιγότερο στην ακριβή διακόσμηση του χώρου. Ο καταναλωτής αρχίζει να επιλέγει τον καφέ που θα αγοράσει βάση της ποιότητας του και της εξειδίκευσης του «barista», παρά του χώρου που θα καθίσει να τον απολαύσει. Η κοινωνικοποίηση μέσω της κατανάλωσης παύει πλέον να είναι κύριο χαρακτηριστικό της νέας εποχής, όπως συνέβαινε την εποχή του δεύτερου «κύματος».

Η εποχή του «specialty» καφέ είναι γεγονός. Η χώρα παραγωγής, η φάσμα που

καλλιεργείτε, το μικρόκλιμα, η διαλογή, η επεξεργασία, η αποθήκευση, το ψήσιμο, οι μηχανές παρασκευής με τις εξεζητημένες ρυθμίσεις και εν τέλει η όλη διαδικασία που ακολουθεί ο «barista» για να σερβίρει τον καφέ, όλα αυτά είναι εξίσου σημαντικά στην εποχή του τρίτου «κύματος» καφέ. Ο καφές γίνεται πλέον επιστήμη και ο «barista» γίνεται ο «σεφ» του καφέ. Και όπως κάθε σεφ έτσι και ο «barista» εκπαιδεύεται και καταρτίζεται άρτια ώστε να απογειώσει το αποτέλεσμα.

Στο τρίτο «κύμα» λοιπόν ο καφές αντιμετωπίζεται τόσο ευλαβικά όπως αντιμετωπίζεται και το κρασί. Δίδεται δηλαδή προσοχή και στην παραμικρή λεπτομέρεια, ούτως ώστε να επιτευχτεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι στο τρίτο «κύμα» οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον καφέ επενδύουν στη γνώση όλων των χαρακτηριστικών των κόκκων του καφέ καθώς και στην εξειδίκευση του προσωπικού, ούτως ώστε να αναδείξουν στο μέγιστο βαθμό την ποιότητα τους μέσα από το φλιτζάνι του καταναλωτή. (Mind News, 2019), (European Coffee Trip, 2019)



Εικόνα 4. Μάζεμα καρπών καφέ.





Εικόνα 5. Μηχανή εκχύλιση καφέ.

### 2.6.1 Τι Δεν Είναι το Τρίτο «Κύμα» Καφέ

- Το τρίτο «κύμα» καφέ δεν σημαίνει ότι ο «barista» έχει τατουάζ και γένια.
- Το τρίτο «κύμα» καφέ δεν σημαίνει ότι ο «barista» φοράει εντυπωσιακές ολόσωμες ποδιές.
- Το τρίτο «κύμα» καφέ δεν σημαίνει εντυπωσιακές μηχανές που πολύχρωμα λαμπάκια.
- Το τρίτο «κύμα» καφέ δεν σημαίνει ζυγαριές ακριβείας και άλλες συσκευές του καφέ που γεμίζουν τους πάγκους.
- Το τρίτο «κύμα» καφέ δεν σημαίνει εντυπωσιακές διακοσμήσεις του καφέ με αφρόγαλα που προσφέρει το «latte art».

Τίποτα απ' όλα τα πιο πάνω δεν σημαίνει τρίτο «κύμα» καφέ αν δεν συνοδεύονται με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα του τρίτου «κύματος» καφέ. (The Hard Times, 2019), (Coffee Press, 2019), (Blackout Coffee, 2019), (World Coffee Portal, 2019), (The Conversation, 2019), (Signalive, 2019)



Εικόνα 6. Διακόσμηση καφέ με αφρόγαλα.



Εικόνα 7. «Baristas» με «tattoo».

### **2.6.2 Ο Καφές «Specialty» Γίνεται Απαραίτητο Συστατικό της Κουλτούρας και του «Lifestyle» σε όλη την Ευρώπη.**

Η επιρροή του τρίτου «κύματος» καφέ μεγαλώνει όλο και πιο πολύ και επιτυχημένες μεγάλες αλυσίδες υιοθετούν όλα τα χαρακτηριστικά του. Νέο σχεδιασμός καταστημάτων, υπερσύγχρονες μηχανές, τεράστια επιλογή από «specialty» καφέδες και φυσικά άρτια εκπαιδευμένους «baristas».

Αυτή η σταθερή ανάπτυξη της κουλτούρας του «specialty» καφέ, δείχνει ότι ο καταναλωτής πλέον είτε το ψάχνει πιο σχολαστικά και αναζητά περισσότερο από κάθε άλλη φορά τον ποιοτικό καφέ, είτε τον παρασύρει το «κύμα» και γίνεται έρμαιο της μόδας και της τάσης της εποχής.

Και καθώς οι οικονομίες στις χώρες της Ευρώπης αρχίζουν να ανακάμπτουν, οι καταναλωτές επιλέγουν να απολαμβάνουν τον καφέ τους έξω από το σπίτι ως μια ευκαιρία συνεύρεσης και κοινωνικοποίησης. Φυσικά παρόλο της τάσης αυτής οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον καφέ για να είναι επιτυχημένες, θα πρέπει να προσφέρουν υψηλής ποιότητας καφέδες, να βρίσκονται σε πολυσύχναστους από πεζούς δρόμους και οι εργαζόμενοι τους να είναι γεμάτοι πάθος για τη δουλεία τους, ούτως ώστε να προσφέρουν στον καταναλωτή ένα έργο τέχνης με μαεστρία και μεράκι, καθώς οι «baristas» πλέον τυγχάνουν υψηλής εκπαίδευσης και κατάρτισης που μπορούν κάλλιστα και να αποκαλούνται και καλλιτέχνες του καφέ. (Allegra Strategies, 2019)

## **2.7 Costa Coffee και Τρίτο «Κύμα» Καφέ**

Η επιχείρηση Costa Coffee ιδρύθηκε το 1971 στο Λονδίνο από δύο Ιταλούς αδελφούς, τον Sergio και τον Bruno Costa και είναι αυτή τη στιγμή η πιο δημοφιλής αλυσίδα καταστημάτων καφέ στο Ηνωμένο Βασίλειο με πάνω από 2400 καταστήματα. Εκτός Ηνωμένου Βασιλείου λειτουργούν πάνω από 1400 καταστήματα σε 31 χώρες.

Το 1985 το Costa Coffee αποκτήθηκε από την Whitbread, το μεγαλύτερη όμιλο ξενοδοχείων και καταστημάτων καφέ στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πρόσφατα η Whitbread πώλησε την αλυσίδα στην Coca Cola έναντι του ποσού των 4,9 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Στα πλαίσια της φιλοσοφίας της και της εναρμόνισης με τις απαιτήσεις του τρίτου «κύματος» καφέ η Costa Coffee ίδρυσε πρώτα στο Λονδίνο και μετέπειτα και σε άλλες πόλεις του Ηνωμένου Βασιλείου ακαδημίες για εκπαίδευση «baristas». Στις ακαδημίες αυτές οι απόφοιτοι λαμβάνουν υψηλή εκπαίδευση όσον αφορά όλα τα μυστικά της τέχνης του καφέ. Οι απόφοιτοι «baristas» χρειάζεται να συνδυάζουν αποδοτικότητα, ταχύτητα, ικανότητα και σταθερότητα για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της πολύ απαιτητικής εργασίας για την οποία προορίζονται.

Ο Will Vernon, επικεφαλής του «Operational Skills and Brand Standards» σχολίασε: «Είμαστε δεσμευμένοι να επενδύουμε και να εξελίσσουμε τους ανθρώπους μας. Τα πιστεύω μας βασίζονται στον στόχο μας προς το τέλειο και αυτό αποδεικνύεται από τις ικανότητες των «baristas» μας και από τους χειροποίητους καφέδες που φτιάχνουν κάθε μέρα.» (Cost Sector Catering, 2019)

Στην Costa Coffee πιστεύουν ότι ο ποιοτικός καφές κυρίως εξαρτάται από τις ικανότητες των ανθρώπων της. Κάθε μάντζερ όπου και αν εργάζεται, με το ειδικά σχεδιασμένο πλαίσιο εκπαίδευσης, πάντα νιώθουν ενθαρρυμένοι στο να αναπτύξουν τον εαυτό τους και την ομάδα τους. (Wikipedia, 2019), (Costa, 2019)

### **2.7.1 Costa Coffee και Βραβείο Allegra**

«Το Costa Coffee, η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα καφέ στον κόσμο, πρόσθεσε στα επιτεύγματα της το βραβείο «Καλύτερη Αλυσίδα Καφέ στην Ευρώπη» για τρίτη συνεχή χρονιά (2011, 2012, 2013) όπως επίσης και «Καλύτερη Αλυσίδα Καφέ στη Νότια Ευρώπη», στα Πανευρωπαϊκά Βραβεία Καφέ Allegra 2013. Είναι γεγονός ότι τα Costa Coffee επιλέγουν τον καφέ τους μόνο από το 1% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ, το οποίο θεωρούν αξιόλογο. Μόνο ο καλύτερος, 100% εγκεκριμένος από τον RFA (Rainforest Alliance) καφές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία της μοναδικής γεύσης και αρώματος του Mocha Italia Blend.

Με δύο Ιταλούς ιδρυτές, τα Costa Coffee παραμένουν πιστά στις ρίζες τους. Οι έμπειροι μπαρίστας συνεχίζουν να προσφέρουν την ασύγκριτη εμπειρία του χειροποίητου ιταλικού καφέ στους πελάτες τους, σε όλο τον κόσμο.» (Costa Coffee, 2019)



Εικόνα 8. Βραβείο «Allegra» 2013.

### 2.7.2 Οι Κόκκοι Καφέ της Costa Coffee



Εικόνα 9. Δοκιμές και συσκευασία κόκκων καφέ.

Στα Costa Coffee δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των κόκκων καφέ που θα χρησιμοποιήσουν. Για πολλούς ένας κόκκος καφέ είναι ένας κόκκος καφέ. Για του ανθρώπους του Costa Coffee, δεν είναι έτσι. Έχουν ανθρώπους που όλη τους την καριέρα την ξόδεψαν στο να ψάχνουν τις καλύτερες πηγές για να αγοράσουν τους καλύτερους κόκκους καφέ, να τους ελέγξουν και να τους καβουρδίσουν.

Στο τμήμα όπου καβουρδίζονται οι κόκκοι καφέ για παράδειγμα κάνουν σχολαστικούς ελέγχους και εξαγάγουν με ακρίβεια όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που χρειάζονται για την ποιότητα των κόκκων (γλυκύτητα, άρωμα, οξύτητα κ.α.). Κανένας κόκκος καφέ δεν καταλήγει στα καταστήματα εάν δεν περάσει με επιτυχία τις μετρήσεις που γίνονται. (Costa Coffee, 2019)

### **2.7.3 Τα «Όπλα» της Costa Coffee κατά το Τρίτο «Κύμα» Καφέ**

Όπως είδαμε και πιο πάνω τα κύρια «όπλα» της Costa Coffee είναι η ποιότητα των κόκκων καφέ που επιλέγει, ελέγχει, καβουρδίζει σωστά, διατηρεί και εν τέλει ψήνει και σερβίρει στο φλιτζάνι μας, καθώς και η άρτια εκπαίδευση και εξειδίκευση των «baristas» της που διδάσκονται στην ακαδημία που η ίδια η Costa Coffee διαθέτει.

Βασίζεται λοιπόν στην λεπτομέρεια, στην σχολαστικότητα και στην εξειδίκευση που εκπροσωπεί το τρίτο «κύμα» καφέ. (UK Essays, 2019)

# Κεφάλαιο 3

## Μελέτη Περίπτωσης -

### Coffee Berry

#### 3.1 Ταυτότητα Coffee Berry

Στη Coffee Berry πιστεύουν ότι έχουν ταυτιστεί με τη διανομή καφέ και έχοντας εμπειρία και τεχνογνωσία 15 ετών στην παραγωγική διαδικασία του πολύτιμου κόκκου, θεωρούν ότι “γνωρίζουν” τον καφέ.

Η Coffee Berry, μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση κατάφερε να εδραιωθεί στην αντίληψη των καταναλωτών, ως μία ποιοτική επιλογή στο τομέα του «street coffee». Ως ο απόλυτος εκπρόσωπος του «τρίτου κύματος» καλλιεργεί κουλτούρα και διδάσκει τα μυστικά του καφέ, ίσως όπως κανείς άλλος προηγουμένως σε Ελλάδα και Κύπρο.

Τα κύρια συστατικά της επιτυχίας της είναι η σκληρή δουλειά, η στρατηγική και η τεχνογνωσία. Βασισμένη λοιπόν στο πιο πάνω τρίπτυχο προσφέρει ένα εξαιρετικό προϊόν μέσα από τα διαφοροποιημένα σε «design concept» καταστήματα της και από ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

#### 3.2 Όραμα και Αποστολή

«Στόχος μας να προσφέρουμε μια ανεπανάληπτη γευστική και αισθητική εμπειρία στον καταναλωτή, άριστη και σταθερή ποιότητα σε όλα τα καταστήματα και προσεχτικά επιλεγμένα προϊόντα και νέες ποικιλίες καφέ, που να καλύπτουν και τους πιο απαιτητικούς πελάτες μας. Αυτός είναι ο στόχος μας και εργαζόμαστε καθημερινά για να

τον διασφαλίζουμε για όλους όσους μας επιλέγουν!» (Coffee Berry, 2019)

### 3.3 Αλυσίδα Καταστημάτων

Η Coffee Berry κατάφερε μέσα σε 3 χρόνια να αναπτύξει ένα πολύ μεγάλο δίκτυο καταστημάτων σε Ελλάδα και Κύπρο. Αυτή τη στιγμή απαριθμεί 115 καταστήματα και προσβλέπει σε περαιτέρω επέκταση σε αγορές του εξωτερικού.

### 3.4 Ποικιλία Καφέδων

#### SINGLE ORIGIN

#### Μονοποικιλιακός Nicaragua



Εικόνα 10

Άρωμα καρυδιού στην επίγευση, οξύτητα εσπεριδοειδών.



## Μονοποικιλιακός Ethioipia



Εικόνα 11

Αρώματα μαύρου τσαγιού, μέτρια οξύτητα, γλυκός και πικάντικος.

## Μονοποικιλιακός Guatemala



Εικόνα 12

Γλυκό άρωμα βανίλιας & σοκολάτας, ελαφρές τόνους εσπεριδοειδών, ομαλό σώμα με αρωματικό τελείωμα.

## Μονοποικιλιακός Brazil



Εικόνα 13

Ισορροπημένος καφές με γλυκύτητα καραμέλας, οξύτητα κερασιού, αρώματα μαύρης σοκολάτας και τόνους από καρύδια και μέλι.

## Μονοποικιλιακός Colombia



Εικόνα 14

Φρουτώδη χαρακτηριστικά, σοκολάτα, μέτριο σώμα, καθαρό τελείωμα με καλή επίγευση.

## Μονοποικιλιακός Honduras



Εικόνα15

Νότες γιασεμιού, άνθη πορτοκαλιάς και τροπικά αρώματα φρούτων, συμπεριλαμβανομένων σταφυλιών και μπλε βατόμουρου. Ο καφές από αυτή την χώρα διαθέτει μια εκλεπτυσμένη οξύτητα, κρεμώδες σώμα και επίγευση τσαγιού τριαντάφυλλο.

## Μονοποικιλιακός Costa Rica



Εικόνα 16

Έντονο άρωμα, πλούσια γεύση, μέτριο-ψηλό σώμα, οξύτητα λεμονιού με απαλό τελείωμα.

## Kenya



Εικόνα 17

Καθαρή οξύτητα, κρεμώδες σώμα μούρων, μακράς διάρκειας επίγευση, βαθιά γλυκύτητα.

## **BLENDS**

### **Espresso 100% Premium**



Εικόνα 18

Γλυκόπιτος. Ένα μοναδικό blend ανώτερης ποιότητας. Καφές αρωματικός, ισορροπημένος, με γλυκά χαρακτηριστικά.

## Espresso Flavor



Εικόνα 19

Καφές με περισσότερη καφεΐνη. Ένα blend που συνδυάζει Arabica & Robusta.

## Espresso 100% Elegant



Εικόνα 20

Έντονα χαρακτηριστικά. Ένα ιδιαίτερο blend με έντονα, μοναδικά χαρακτηριστικά που αφήνουν τη γευστική τους σφραγίδα όλη την ημέρα.

## **DECAFFEINE**

### **Espresso Decaffeine**



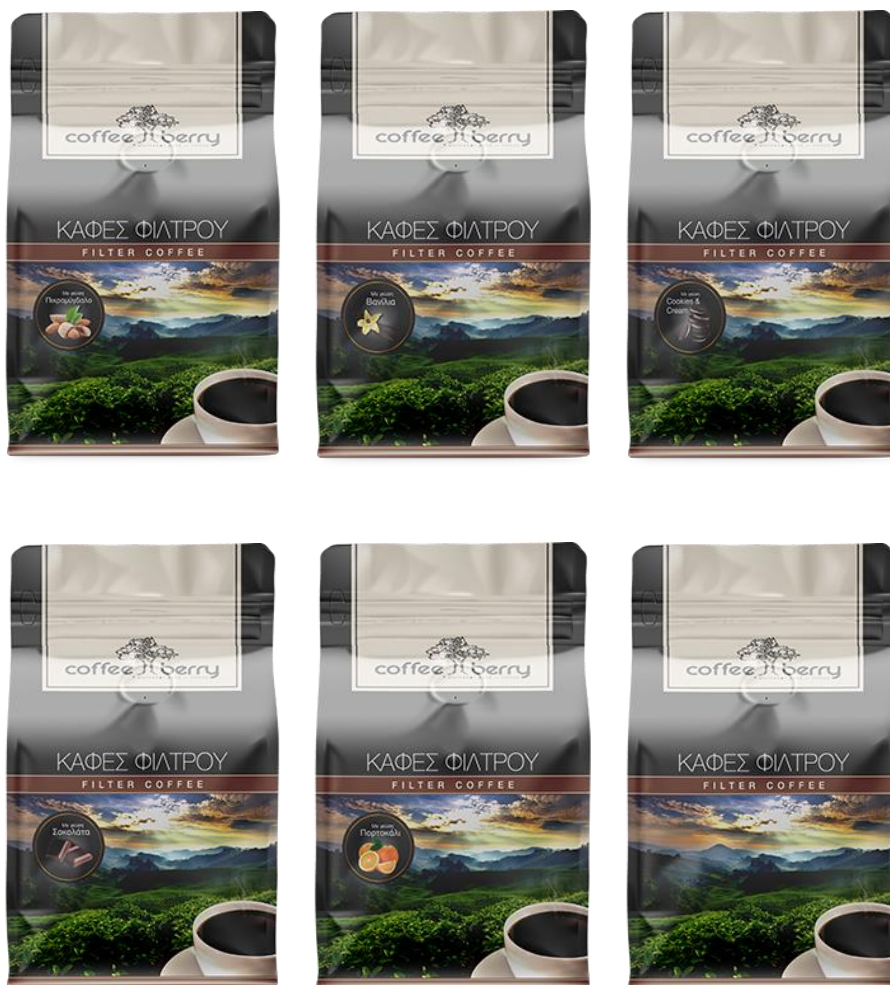
Εικόνα 21

Ο Espresso Decaffeine που επιλέγουμε και σας προσφέρουμε έχει υποστεί επεξεργασία με την απόλυτα φυσική μέθοδο water process με την αποκλειστική χρήση νερού.

## **ΑΛΛΟΙ ΚΑΦΕΔΕΣ**

### **Ελληνικός Ξανθός και Φίλτρου Κλασσικός και σε Διάφορες Γεύσεις**





Εικόνα 22

(Coffee Berry, 2019)

### 3.5 Η Επιτυχία των Coffee Berry μέσα από το Franchising

Σε συνέντευξη του κ. Χάρη Γρυπάρη, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Coffee Berry στην ενότητα Απόψεις στο ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2018, ανέφερε μεταξύ άλλων ότι «Το 2017 ήταν μια εξαιρετική χρονιά για την Coffee Berry με νέες συνεργασίες, σε διαφορετικές περιοχές της ελλαδικής αγοράς, γεγονός που αναδεικνύει την προσαρμοστικότητα και ευελιξία του concept. Η πολυετής πείρα της εταιρείας μας σε θέματα υποδομών, τροφοδοσίας και σχεδιασμού μάρκετινγκ, δημιουργούν στερεές βάσεις στις οποίες «πατά» με άνεση ο franchisee. Η επέκταση των δραστηριοτήτων μας στην αγορά της Κύπρου ήταν το επόμενο βήμα μας καθώς σχεδιάσαμε το concept έτσι

ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί όχι μόνο τον τότε ανταγωνισμό της ελληνικής αγοράς αλλά και τον μελλοντικό, ενώ ταυτόχρονα να μπορεί να απευθυνθεί και σε επιλεγμένες διεθνείς αγορές. Ευελιξία, ποιότητα, έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στην εκπαίδευση, συνεχείς επενδύσεις σε υποδομές είναι η βάση της στρατηγικής μας. Η πολυετής πείρα της εταιρείας μας σε θέματα υποδομών και τροφοδοσίας, σχεδιασμού μάρκετινγκ, δημιουργούν στέρεες βάσεις στον νέο συνεργάτη και προσφέρουν ένα οργανωμένο επιχειρηματικό πλάνο.» (Franchise Success, 2019)



Εικόνα 23. Ο κ. Χάρης Γρυπάρης, Διευθύνοντας Σύμβουλος της Coffee Berry

«Το εδραιωμένο brand name, η διασφάλιση οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από τις κεντρικές συμφωνίες της εταιρείας και η δυνατότητα που έχουν οι franchisees να προμηθεύονται τα πιο ποιοτικά προϊόντα στις καλύτερες τιμές είναι κάποια από τα οφέλη ενός καταστήματος που αποτελεί μέλος της ισχυρής αλυσίδας.» (Franchise Success, 2019)

### 3.6 Coffee Berry και Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ

Ο όμιλος εταιρειών Α. Ζορπάς & Υιοί Λτδ. αναζητώντας μία αξιόπιστη συνεργασία για επέκταση των εργασιών του στην απαιτητική αγορά του καφέ επέλεξε την συνεργασία με την Coffee Berry. Μέσω της συνεργασίας αυτής εξασφαλίζει τη διάθεση καφέ



σταθερής ποιότητας και μοναδικότητας με σύγχρονες μεθόδους παραγωγής.

«Αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία του μοναδικού coffee to go concept και εκπρόσωπο του 3ου κύματος καφέ, ο όμιλος δημιούργησε μέσα στους Φούρνους Ζορπάς εντυπωσιακές γωνιές Coffee Berry που μαγνητίζουν τα βλέμματα με τις αποκλειστικές ποικιλίες καφέ, τις επιλεγμένες ποικιλίες τσαγιών τους φυσικούς χυμούς, γρανίτες, ροφήματα κ.ά.

Σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, όπως αυτήν της Κύπρου, με ισχυρές αλυσίδες καφέ να μονοπωλούν το ενδιαφέρον των πελατών, η Coffee Berry έχει ξεχωρίσει και έχει δημιουργήσει το δικό της πιστό κοινό, προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας καθώς και την ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία που έχει γίνει «σήμα κατατεθέν» για τα καταστήματά της.» (The Franchise Co, 2019), (Ζορπάς, 2019)



Εικόνα 24. Σάκοι από κόκκους καφέ της Coffee Berry.

# Κεφάλαιο 4

## Η Αγορά Καφέ στην Κύπρο

### 4.1 Οι Κύριοι Ανταγωνιστές της Coffee Berry

#### **Costa Coffee**

Ιταλική αλυσίδα καφέ που ξεκίνησε το 1971 από το Λονδίνο και με παρουσία σε πάνω από 30 χώρες σε όλο τον κόσμο. Στην Κύπρο άνοιξε το πρώτο της κατάστημα το 2005 στη Λευκωσία και σήμερα διατηρεί 21 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου. (Costa Coffee, 2019)

#### **Starbucks**

Αμερικάνικη αλυσίδα καφέ που έκανε αρχή από το Σιάτλ το 1971 και με παρουσία σε πάνω από 78 χώρες σε όλο τον κόσμο. Στην Κύπρο διατηρεί 14 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου. (Starbucks, 2019)

#### **Gloria Jeans**

Αυστραλέζικη αλυσίδα καφέ με παρουσία σε 39 χώρες απ' όλο τον κόσμο. Στην Κύπρο διατηρεί 11 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου, εκτός από την Πάφο. (Gloria Jeans Coffee, 2019)

#### **Cafe Nero**

Βρετανική αλυσίδα καφέ που έκανε αρχή από το Λονδίνο το 1990 και με παρουσία σε πάρα πολλές χώρες σε όλο την Ευρώπη με περισσότερα από 800 καταστήματα. Στην Κύπρο διατηρεί 10 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου εκτός από την Αμμόχωστο. (Caffe Nero, 2019)

### **Coffee Island**

Ελληνική αλυσίδα καφέ που έκανε αρχή από το Πάτρα το 1990 και με παρουσία σε Ελλάδα και εξωτερικό με περισσότερα από 400 καταστήματα. Στην Κύπρο διατηρεί 46 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου. (Coffee Island, 2019)

### **La Croissanterie**

Κυπριακή αλυσίδα καφέ με παρουσία στην Κύπρο με περισσότερα από 30 καταστήματα σε όλες τις πόλεις της ελεύθερης Κύπρου. (La Croissanterie, 2019)

## **4.2 Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος για την Αγορά Καφέ στην Κύπρο**

Πιο κάτω επιχειρείται μία ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την αγορά καφέ στην Κύπρο. Εξετάζεται το Μάκρο-Περιβάλλον με την ανάλυση PESTLE και το Μίκρο-Περιβάλλον με την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.

### **4.2.1 Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος - PESTEL**

**P**olitical - **E**conomic - **S**ocial - **T**echnological - **L**egal - **E**cological (Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ. και Κιόχος Α., 2003:37-47)

Το μακρό-περιβάλλον μίας επιχείρησης επηρεάζεται από 6 διαφορετικά είδη παραγόντων μέσω συγκεκριμένων τάσεων οι οποίες χρήζουν εμπειριστατωμένης μελέτης και ανάλυσης καθώς η τροπή τους επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης.

Πιο κάτω εντοπίζονται οι κύριες τάσεις της κάθε κατηγορίας και εφαρμόζονται τόσο στον κλάδο της καφεστίασης, όσο και συγκεκριμένα στην περίπτωση της Coffee Berry.

#### *1. Πολιτικό Περιβάλλον*

Η κύρια τάση στο πολιτικό περιβάλλον που επηρεάζει μία επιχείρηση είναι η

σταθερότητα του πολιτικού συστήματος.

Σε περίπτωση αστάθειας του πολιτικού συστήματος με αλληπάλληλες εκλογικές αναμετρήσεις και αδυναμία σχηματισμού μίας δυνατής κυβέρνησης, αυτό θα επιφέρει πλήγμα στον κλάδο της καφεστίασης και θα προκαλέσει στασιμότητα σε επενδύσεις και σε επέκταση εργασιών.

Όπως όλες οι άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο έτσι και η Coffee Berry θα επηρεαστεί αρνητικά από το ενδεχόμενο μίας τέτοιας εξέλιξης και θα πρέπει να αναστείλει οποιαδήποτε προγραμματισμένα σχέδια για επενδύσεις και επέκταση των καταστημάτων της στην χώρα εκείνη που υπάρχει η εν λόγω πολιτική αστάθεια.

Το υπάρχον πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο, παρόλο που γενικά θεωρείτε σταθερό, μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι εγκυμονεί κινδύνους από την άποψη της συνεχιζόμενης από του Τούρκους κατοχής και των αλληπάλληλων αδιεξόδων στις συνομιλίες που παρακάθονται οι ηγέτες των δυο κοινοτήτων.

Επίσης οι επαναλαμβανόμενες προκλήσεις και παραβιάσεις της κυπριακής ΑΟΖ από μεριάς των Τούρκων κλιμακώνουν κατά διαστήματα την ένταση και συχνά πυκνά γίνετε αναφορά στα ΜΜΕ για ένθερμα επεισόδια. Συνεπώς σε κάθε τέτοια περίπτωση, επηρεάζεται αρνητικά η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος.

Μία άλλη παράμετρος που διαδραματίζει το δικό της ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής σταθερότητας του νησιού, είναι η εκρηκτική κατάσταση που επικρατεί στη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική με του συνεχιζόμενους πολέμους, πραξικοπήματα και προκλήσεις μεταξύ των χωρών της περιοχής. Είναι λοιπόν λογικό να επηρεάζει σε κάποιο βαθμό και την πολιτική σταθερότητα στο νησί.

Αυτοί οι συσσωρευμένοι κίνδυνοι που απειλούν το πολιτικό περιβάλλον εξισορροπούνται με την ιδιότητα της Κύπρου ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με διάφορες πολιτικές και αποφάσεις της κυβέρνησης για προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Συγκεκριμένα ο ομοιόμορφος εταιρικός φορολογικός συντελεστής, ύψους 12,5%, η

υπογραφή πέραν των 60 Συμφωνιών Αποφυγής Διπλής Φορολογίας αλλά και οι φοροαπαλλαγές σε συνδυασμό με της υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που προσφέρονται καθιστούν την Κύπρο ελκυστική βάση για ξένες εταιρείες.

Επίσης το σχέδιο για απόκτηση του κυπριακού διαβατηρίου που υιοθέτησε η κυβέρνηση επέφερε σημαντικό αριθμό ξένων επενδύσεων καθώς η απόκτηση του κυπριακού διαβατηρίου σημαίνει αυτόματα και διαβατήριο για ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό από μόνο του είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος για κάποιον ξένο επενδυτή να ξοδέψει €2 και πλέον εκατομμύρια για να το αποκτήσει, όπως βέβαια οι κανονισμοί απαιτούν.

Επιπρόσθετα σε θέματα βελτίωσης του πολιτικού περιβάλλοντος του νησιού, η κυβέρνηση προωθεί στοχευόμενα σχέδια για ενίσχυση και στήριξη των τοπικών επιχειρήσεων και για μείωση της ανεργίας. Με κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης προωθούν την νεανική και γυναικεία επιχειρηματικότητα καθώς και την έρευνα και καινοτομία. (Sigmalive, 2019), (Brief, 2019)

## 2. Οικονομικό περιβάλλον

Η κύρια τάση στο οικονομικό περιβάλλον που επηρεάζει μία επιχείρηση είναι η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών.

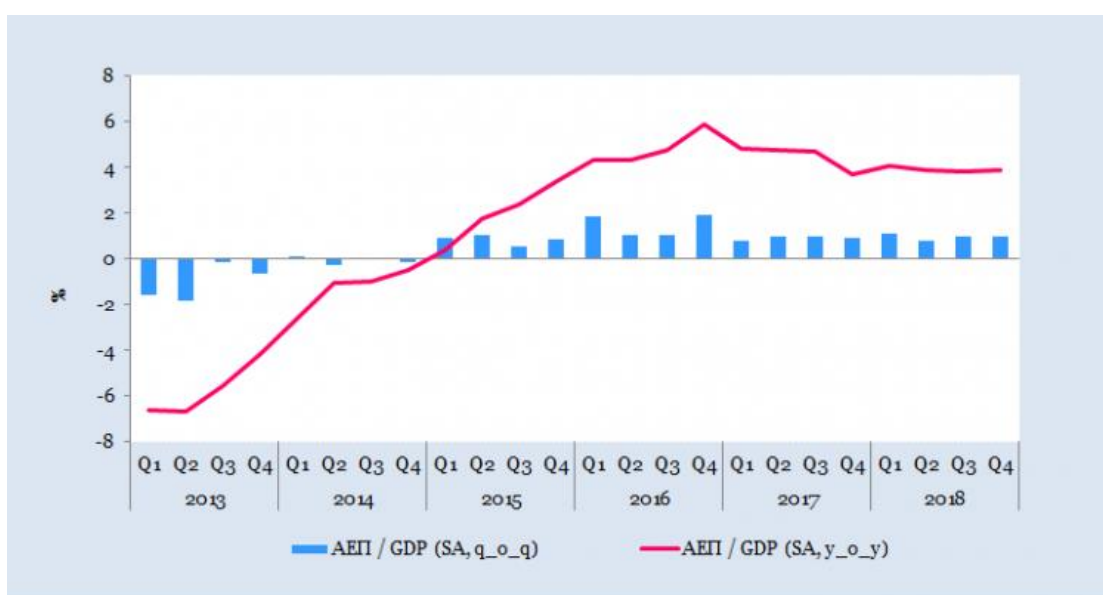
Η τάση αυτή επικρατεί ανά το παγκόσμιο τα τελευταία χρόνια με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Όλος ο κλάδος της καφεστίασης, όπως και όλες οι επιχειρήσεις γενικότερα επηρεάστηκαν αρνητικά από αυτή την εξέλιξη με τη μείωση των πωλήσεων τους.

Αυτή η τάση φυσικά αρχίζει να διαφοροποιείται προς τη θετική πλευρά καθώς οι κυβερνήσεις με διάφορα μέτρα που πήραν καταφέρνουν σιγά σιγά να αναστρέφουν την κατάσταση.

Στην Κύπρο η οικονομική κρίση έπληξε σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις και πάρα πολλές από όλους κλάδους έβαλαν λουκέτο.

Η Κύπρος μπήκε σε μνημόνιο και οι δανειστές επέβαλαν δυσβάστακτα μέτρα. Τα εισοδήματα του κόσμου είτε μειώθηκαν σημαντικά, είτε εξανεμίστηκαν εντελώς λόγω της μείωσης σε μισθούς και συντάξεις, αλλά και της απώλειας χιλιάδων θέσεων εργασίας.

Ως επακόλουθο των θυσιών του λαού, η Κύπρος εξήλθε του μνημονίου και δειλά-δειλά οι αριθμοί αλλάζουν και οι δείκτες της οικονομίας βελτιώνονται. Φυσικά έχουν ακόμα να γίνουν πολλά ούτως ώστε η χώρα να εξέλθει ολοκληρωτικά από την κρίση και η πραγματική οικονομία να επανέλθει σε ρυθμούς πριν την κρίση.



Διάγραμμα 1. Το ΑΕΠ της οικονομίας της Κύπρου.

«Ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2018 είναι θετικός και υπολογίζεται σε +3.8% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2017. Μετά τη διόρθωση του ΑΕΠ ως προς τις εποχικές διακυμάνσεις και τις εργάσιμες μέρες, ο ρυθμός ανάπτυξης υπολογίζεται επίσης στο +3.8%.

Η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης οφείλεται κατά κύριο λόγο στους τομείς: "Ξενοδοχεία και Εστιατόρια", "Λιανικό και Χονδρικό Εμπόριο", "Κατασκευές", "Μεταποίηση", "Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες", και "Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες". Αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης κατέγραψε ο τομέας "Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες". » (Υπουργείο Οικονομικών, 2019)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
													Προμ.	Πρόβλ.	Πρόβλ.
ΑΕΠ σε σταθερές τιμές αγοράς 2010 (% μεταβολή)	4.9	4.7	5.1	3.7	-2.0	1.3	0.4	-2.9	-5.8	-1.3	2.0	4.8	4.2	4.0	3.8
Ποσοστό ανεργίας ΕΕΔ (%)	5.3	4.5	3.9	3.7	5.4	6.3	7.9	11.8	15.9	16.1	14.9	12.9	11.1	8.5	7.0
Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (% μεταβολή)	2.0	2.2	2.1	4.4	0.2	2.6	3.5	3.1	0.4	-0.3	-1.5	-1.2	0.7	1.0	1.2
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% του ΑΕΠ)	-2.2	-1.0	3.2	0.9	-5.4	-4.5	-5.7	-5.5	-5.1	-0.4*	-0.3*	0.3	1.8	2.9	3.1
Δημόσιο Χρέος (% του ΑΕΠ)	63.4	59.3	54.0	45.6	54.3	56.3	65.7	79.7	102.6	107.5	107.5	105.0	95.7	104.2	97.2

Πίνακας 1. Κύριοι οικονομικοί δείκτες.

Το ΑΕΠ από -5,8% που ήταν το 2013, έφθασε το 4% το 2018.

Το ποσοστό ανεργίας από 15,9% που εκτοξεύθηκε το 2013, μειώθηκε στο 8,5% το 2018. (Υπουργείο Οικονομικών, 2019)

Rating Agency	Rating	Last Update	Action
Standard & Poor's	BBB-	15 Sep 2018	rating upgrade
Moody's Investors Service	Ba2	27 Jul 2018	rating upgrade
Fitch Ratings	BBB-	22 Oct 2018	rating upgrade
DBRS	BBB (low)	28 Nov 2018	rating upgrade

Πίνακας 2. Αξιολογήσεις κυπριακής οικονομίας.

Στις τελευταίες αξιολογήσεις της κυπριακής οικονομίας για την πιστοληπτική της ικανότητα που διενεργήθηκαν από του διεθνούς οίκους αξιολόγησης η Κύπρος αναβαθμίστηκε στην κατηγορία BBB-. Σημειώνεται ότι το 2013 όταν και κτύπησε για τα καλά η κρίση την χώρα, οι αξιολογήσεις κατάτασσαν την Κύπρο στην κατηγορία σκουπίδια, που σήμαινε ότι τα ομόλογα του δημοσίου της χώρας δεν μπορούσαν να εμπορευθούν στις διεθνείς αγορές. Η αναβάθμιση της κυπριακής οικονομίας σε επενδυτική βαθμίδα και η διατήρηση της εκεί, ενισχύει την πεποίθηση πολλών για ένα ελπιδοφόρο μέλλον. (World Government Bonds, 2019)

Ένα μεγάλο αγκάθι στην κυπριακή οικονομία είναι τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, τα οποία ναι μεν μειώθηκαν κατά πολύ το τελευταίο διάστημα μετά και το κλείσιμο του Συνεργατισμού, καθώς μεταφέρθηκαν εκτός τραπεζικού συστήματος όσα αφορούσαν τον συνεργατισμό, στην πραγματικότητα όμως συνεχίζουν να επιβαρύνουν την ευρύτερη

οικονομία. Τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια όσο αφορά τον τραπεζικό τομέα περιορίζουν σημαντικά τη ρευστότητα των τραπεζών με αποτέλεσμα να μη μπορούν να χορηγούν εκ νέου δάνεια σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις, μία πολύ σημαντική παράμετρος για την ανάπτυξη της οικονομίας. (Dialogos, 2019)

Country of usual residence	January - December			% change 2018/17
	Tourist arrivals			
	2016	2017	2018	
<b>TOTAL</b>	<b>3.186.531</b>	<b>3.652.073</b>	<b>3.938.625</b>	<b>7,8</b>
Austria	30.419	40.473	45.888	13,4
Belgium	28.238	27.089	28.231	4,2
France	42.576	35.931	36.500	1,6
Germany	124.030	188.826	189.200	0,2
Denmark	29.593	34.990	43.063	23,1
Switzerland (incl. Lichten.)	53.319	57.540	74.216	29,0
Greece	160.254	169.712	186.370	9,8
United Kingdom	1.157.978	1.253.839	1.327.805	5,9
Israel	148.739	261.966	232.561	-11,2
Lebanon	50.361	58.273	62.255	6,8
Norway	47.037	54.342	55.273	1,7
Netherlands	29.450	37.585	42.217	12,3
Ukraine	62.292	48.190	69.619	44,5
Poland	42.683	56.665	89.508	58,0
Russia	781.634	824.494	783.631	-5,0
Sweden	115.019	136.725	153.769	12,5
Finland	18.463	20.962	26.507	26,5
Other	264.446	344.471	492.012	42,8

Πίνακας 3. Ο τουρισμός της Κύπρου.

Ο τουρισμός, η πιο σημαντική βιομηχανία της κυπριακής οικονομίας σημειώνει συνεχή άνοδο τα τελευταία χρόνια, δείγμα της σημαντικής δουλειάς που γίνεται από τον Κυπριακό Οργανισμό Τουρισμού. Τον τελευταίο χρόνο καταγράφηκε μία σημαντική αύξηση της τάξης του 7,8% στις αφίξεις τουριστών στο νησί, και έδωσε συνέχεια στην σταθερή αύξηση των τελευταίων χρόνων. (Υπουργείο Οικονομικών, 2019)

### 3. Κοινωνικό Περιβάλλον



Η εισοδηματική ανισότητα λόγω της οικονομικής κρίσης είναι ακόμη έκδηλη μεταξύ των πολιτών της χώρας με το ποσοστό που βρισκόταν σε κίνδυνο φτώχειας ή σε κοινωνικό αποκλεισμό να ανέρχεται στο 25% του πληθυσμού το 2017, παρουσιάζοντας βελτίωση κατά 2,5% σε σχέση με το 2016. (Sigmalive, 2019)

Η ανεργία ανάμεσα στους νέους παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Παρόλο που ο δείκτης ανεργίας υποχώρησε, παραμένει σταθερά πάνω από 20% το ποσοστό ανάμεσα στους νέους. (Philenews, 2019)

Σημαντική αλλαγή στην κουλτούρα του καφέ καταγράφεται την περίοδο που ακολουθεί την οικονομική κρίση, πιθανότατα λόγω ακριβώς των συνεπειών της.

Ο πολύς ελεύθερος χρόνος που υπάρχει λόγω ανεργίας κυρίως των νέων ευνοεί την κατανάλωση καφέ και την κοινωνικοποίηση τους σε καφετέριες,

Η διείσδυση πολλών αλυσίδων καφέ στη ζωή των Κυπρίων τους έκανε πιο απαιτητικούς ως προς την ποιότητα και την προέλευση τους.

Λόγο της ανεργίας μεταξύ των νέων πολλοί νέοι αξιοποιώντας και την πείρα που απέκτησαν κατά τα φοιτητικά τους χρόνια όταν εργάζονταν σε καφετέριες, προχώρησαν στο άνοιγμα μικρών καφετεριών με μικρά κεφάλαια.

#### 4. *Τεχνολογικό Περιβάλλον*

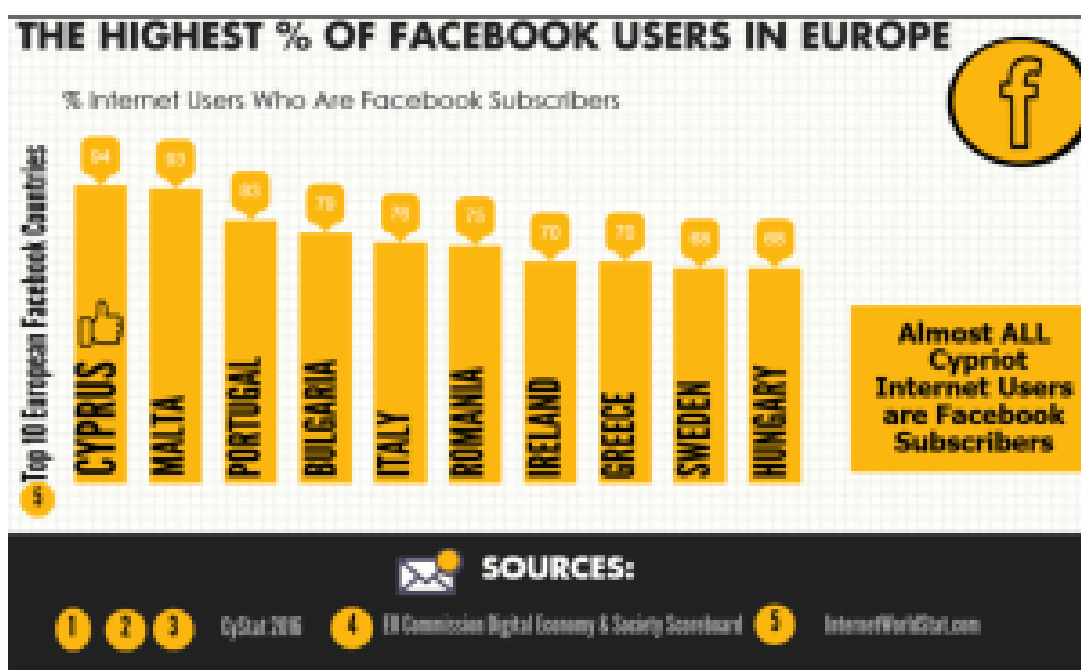
Η κύρια τάση στο τεχνολογικό περιβάλλον που επηρεάζει μία επιχείρηση είναι η χρήση της τεχνολογίας για έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να βελτιωθούν τα υφιστάμενα προϊόντα καθώς και να εισαχθούν στην αγορά καινούρια.

Ο κλάδος της καφεστίασης επηρεάζεται από την τάση αυτή με τρόπο τέτοιο που εάν δεν τρέχεις μαζί με τον ανταγωνισμό τότε απειλείτε η ίδια η βιωσιμότητα της επιχείρησης.



Διάγραμμα 2. Νοικοκυριά με πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Η χρήση του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί εντυπωσιακά, όπως επίσης και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Από το 31,7% των νοικοκυριών που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο το 2005 φθάσαμε στο εκπληκτικό 86,2% το 2018. (Υπουργείο Οικονομικών, 2019)



Διάγραμμα 3. Χρήστες Facebook.

Η Κύπρος κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε χρήστες του Facebook μεταξύ όσων είναι χρήστες του διαδικτύου. (Cyprus News Report, 2019)

Οι μηχανές καφέ που σήμερα υπάρχουν είναι υψηλής τεχνολογίας και καταφέρνουν να αναδείξουν την ποιότητα και τα αρώματα του καφέ καλύτερα από ποτέ.

Μέσω της τεχνολογίας οι σύγχρονες επιχειρήσεις στο χώρο της καφεστίασης μπορούν να δημιουργήσουν εφαρμογές τηλεφώνων για να μπορούν οι πελάτες τους να κάνουν παραγγελίες «online».

Επίσης η τεχνολογία είναι αυτή που βοηθά τις επιχειρήσεις στο να δημιουργήσουν μία βάση δεδομένων με τους πελάτες του για να μπορούν να επικοινωνούν μαζί τους και να τους αποστέλλουν τις προσφορές τους, καθώς και να έχουν προγράμματα αφοσίωσης για να ανταμείβουν τους πελάτες τους.

#### 5. *Νομικό Πλαίσιο*

Η κύρια τάση που πηγάζει από το νομικό πλαίσιο και που επηρεάζει μία επιχείρηση είναι η πιστή εναρμόνιση της επιχείρησης με το νομοθετικό πλαίσιο από το οποίο διέπεται.

Το κυπριακό νομικό πλαίσιο βασίζεται πάνω στο αγγλικό σύστημα και θεωρείται φιλικό για τις επιχειρήσεις, με διαφάνεια και αξιοπιστία.

Η Κύπρος ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στα πλαίσια της εναρμόνισης της με το ευρωπαϊκό κεκτημένο φιλελευθεροποίησε τις άμεσες ξένες επενδύσεις από επιχειρήσεις άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχουν ουσιαστικά καταργηθεί οι πρόνοιες περί Ελέγχου Συναλλάγματος Νόμου. (Total Serve, 2019)

#### 6. *Περιβαλλοντικά Θέματα*

Η κύρια τάση σχετικά με τα περιβαλλοντικά θέματα που επηρεάζει μία επιχείρηση είναι η εναρμόνιση της στις σύγχρονες απαιτήσεις προστασίας του περιβάλλοντος.

Οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα ανακύκλωσης και περιορισμού των σκυβάλων, καθώς και για προώθηση νέων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας συνθέτουν ένα

πρωτόγνωρο και αρκετά απαιτητικό σκηνικό για τα περιβαλλοντικά θέματα.

Δείκτης	Μονάδα	2013	2014	2015	2016 <sup>p</sup>	2017 <sup>p</sup>
<b>Ποσότητα αποβλήτων που διαχωρίστηκε για ανακύκλωση (1)</b>	<b>000'ς τόνοι</b>	<b>69,78</b>	<b>70,05</b>	<b>72,12</b>	<b>73,25</b>	<b>78,21</b>
- κατά είδος αποβλήτου						
Χαρτί, χαρτοπολτός και προϊόντα του	"	42,87	44,21	46,06	47,46	49,56
Πλαστικό	"	9,77	8,55	11,05	10,28	9,85
Γυαλί	"	6,68	6,36	6,59	6,11	6,71
Μέταλλο	"	8,49	8,86	6,48	7,06	9,20
Ξύλο	"	0,87	0,70	0,74	0,50	0,60
Κλωστοϋφαντουργικές ύλες και προϊόντα	"	1,00	1,30	1,00	1,78	2,19
Σύμμεικτα ανακυκλώσιμα υλικά	"	0,10	0,07	0,20	0,06	0,10

Πίνακας 4. Απόβλητα που ανακυκλώθηκαν.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε μια ευαισθητοποίηση του κόσμου όσο αφορά την ανακύκλωση, πράγμα που αποτυπώνεται από τον πίνακα πιο πάνω. (Υπουργείο Οικονομικών, 2019)

Η Coffee Berry θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργεί μέσα σε πλαίσια περιβαλλοντικής συνείδησης χρησιμοποιώντας ανακυκλώσιμα υλικά σεβιρίσματος, χρησιμοποιώντας μέσα για την διανομή των παραγγελιών της φιλικά προς το περιβάλλον καθώς και προώθηση της ανακύκλωσης των απορριμμάτων των καταστημάτων της.

## 4.2.2 Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος – Οι 5 Δυνάμεις του Porter

"Ο Porter έχει εντοπίσει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν τη μακροχρόνια ελκυστικότητα ενός κλάδου ή τμήματος της αγοράς από άποψη αποδοτικότητας και κέρδους." (Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ. και Κιόχος Α., 2003:57)

### 1. *Απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές στον κλάδο*

Σε μία πλήρως φιλελευθεροποιημένη αγορά ο υπάρχον ανταγωνισμός είναι η πιο σημαντική δύναμη. Συνεχώς οι ανταγωνιστές της Coffee Berry αλλά και η ίδια η Coffee Berry προσπαθούν να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν ή ακόμη και να το αυξήσουν μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων, εισάγοντας στην αγορά καινούρια προϊόντα, όπως επίσης βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση τους αλλά και την διανομή τους.

Ο κλάδος της καφεστίασης βιώνει ένα έντονο ανταγωνισμό με κύρια χαρακτηριστικά την ύπαρξη πολλών ισχυρών ανταγωνιστών με σχετικά όχι και τόσο διαφοροποιημένα προϊόντα και το κόστος αλλαγής των καταναλωτών να είναι μικρό.

Συμπερασματικά και με γνώμονα μόνο τους υπάρχοντες ανταγωνιστές μπορούμε να πούμε ότι ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός.

### 2. *Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο*

Το ύψος των εμποδίων εισόδου καθώς και η απειλή αντιποίνων από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι τα κύρια κριτήρια αξιολόγησης κατά πόσο ένας κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι.

Ο κλάδος της καφεστίασης παρουσιάζεται να είναι μη ελκυστικός για τις νέες επιχειρήσεις καθώς τα εμπόδια είναι σχεδόν ανυπέρβλητα. Η φήμη και η πελατεία που συνοδεύουν τους υπάρχοντες ανταγωνιστές (μαζί τους και η Coffee Berry), τα καλά οργανωμένα κανάλια διανομής αλλά και οι μακροχρόνιες συνεργασίες που διατηρούν με συνεργάτες και προμηθευτές που εγγυούνται πιο συμφέρουσες συμφωνίες είναι τα κυριότερα εμπόδια εισόδου των νέων ανταγωνιστών.

Η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στον χώρο του καφέ είναι μια απαιτητική και δύσκολη υπόθεση. Η αγορά είναι μεγάλη, ο ανταγωνισμός ακόμη μεγαλύτερος και οι απαιτήσεις του κοινού ιδιαίτερες και αυξημένες. Την ίδια στιγμή, ως υποψήφιος επιχειρηματίας, κανείς δεν θέλει να επενδύσει κεφάλαιο, κόπο και χρόνο σε μια αποτυχημένη προσπάθεια.

Συμπερασματικά, η επένδυση που απαιτείται από μία νέα επιχείρηση για είσοδο της στον κλάδο της καφεστίασης είναι ιδιαίτερα δαπανηρή για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί τόσο όσο αφορά τα προϊόντα της αλλά και τις στρατηγικές θέσεις των καταστημάτων της. Επίσης τα κανάλια διανομής και οι στρατηγικές συνεργασίες που χρειάζονται να αναπτυχθούν είναι χρονοβόρες και αμφίρροπες.

### *3. Απειλές από την εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων*

Ο κλάδος καφεστίασης δεν απειλείτε ιδιαίτερα από την εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων καθώς οι λάτρεις του καφέ δύσκολα συμβιβάζονται με κάποιο είδος υποκατάστατου του καφέ, όπως για παράδειγμα το τσάι, ο χυμός, τα "smoothies" και οι διάφοροι έτοιμοι συσκευασμένοι καφέδες.

Από την άλλη ως υποκατάστατο του καφέ από τα διάφορα καταστήματα πώλησης καφέ, μπορεί να θεωρηθεί και ο καφές που παρασκευάζεται στο σπίτι με τις σύγχρονες οικιακές μηχανές «espresso».

Άρα όλα ρευστά σε συνθήκες μίας φιλελεύθερης αγοράς, έτσι οι επιχειρήσεις και φυσικά και η Coffee Berry χρειάζεται να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή στις τιμές των προϊόντων τους καθώς τα διαθέσιμα εισοδήματα των καταναλωτών είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για το ύψος των πωλήσεων μίας επιχείρησης. Και μιλώντας για τον καφέ πρέπει να πούμε ότι δεν είναι είδος πρώτης ανάγκης, άρα εάν ο καταναλωτής δεν έχει την οικονομική ευχέρεια τότε εκ των πραγμάτων θα αναγκαστεί να στραφεί στα υποκατάστατα προϊόντα.

Συμπερασματικά, με τα σημερινά δεδομένα ο κλάδος είναι ελκυστικός. Αυτό είναι όμως όπως αναφέραμε και πιο πάνω ρευστό και απρόβλεπτο.

#### 4. *Απειλή από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών*

Οι αγοραστές είναι αυτοί που έχουν την δύναμη και στον κλάδο της καφεστίασης. Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν στα χέρια του μπορεί να μην εκφράζεται άμεσα με παζάρι, είναι όμως έκδηλη στα μάτια των επιχειρήσεων που χρειάζεται να την εισπράξουν και να την διαχειριστούν ωφέλημα και προς το συμφέρον τους με την βελτίωση των τιμών τους αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους.

Είναι λοιπόν υψίστης σημασίας η Coffee Berry να λαμβάνει τα μηνύματα της αγοράς και ποτέ να μη εφησυχάζει και να μη θεωρεί κανένα πελάτη δεδομένο.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι ο κλάδος καφεστίασης θεωρείται μη ελκυστικός όσον αφορά την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### 5. *Απειλή από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών*

Οι προμηθευτές του καφέ προέρχονται κυρίως από χώρες της Λατινικής Αμερικής και κυρίως από Βραζιλία και Κολομβία. Είναι σχετικά ένας πολύ μεγάλος αριθμός και οι επιχειρήσεις του κλάδου εύκολα μπορούν να μετακινηθούν σε νέους προμηθευτές με μικρό κόστος.

Είναι λοιπόν προφανές ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καφέ που είναι και οι κύριοι προμηθευτές πρώτων υλών των επιχειρήσεων καφεστίασης είναι περιορισμένη και αυτό καθιστά τον κλάδο ελκυστικό. Η Coffee Berry χρειάζεται παρόλα αυτά να κάνει μία συνεχή έρευνα αγοράς όσο αφορά τους προμηθευτές για να είναι έτοιμη σε κάθε ενδεχόμενο ούτως ώστε να δράσει γρήγορα και με χαμηλό ρίσκο.

#### **4.2.2.1 Γενικό συμπέρασμα**

Συνοψίζοντας τις πιο πάνω επί μέρους αξιολογήσεις των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, μπορούμε να πούμε ότι ο κλάδος της καφεστίασης μπορεί να θεωρηθεί ισορροπημένος ως προς την ελκυστικότητα του. Για να αναπτυχθεί αλλά πιο πολύ για να διατηρηθεί μία επιχείρηση σε υψηλά ανταγωνιστικά επίπεδα και να είναι κερδοφόρα χρειάζεται να επενδύει συνεχώς σε τεχνολογία, εξοπλισμό και νέα προϊόντα. Χρειάζεται

λοιπόν να διατίθενται μεγάλα ποσά και να παρακολουθείτε καθημερινά ο ανταγωνισμός γιατί οι ισορροπίες είναι λεπτές και οποιοσδήποτε λάθος κινήσεις κοστίζουν ακριβά και ίσως να αποδειχθούν μοιραίες. Όσο αφορά τους μικρούς παίκτες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο το μέλλον είναι δυσοίωνο και μάλλον ισχύει η λαϊκή ρήση "το μεγάλο ψάρι τρώει το μικρό". (UK Essays, 2019)



# Κεφάλαιο 5

## Πρωτογενής και Δευτερογενής Έρευνα

### 5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Κύριος μας στόχος ήταν να διερευνήσουμε τις συνήθειες, τι προτιμήσεις αλλά και τις απόψεις των καταναλωτών για τον καφέ, ούτως ώστε να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την εικόνα που επικρατεί στη αγορά καφέ στην Κύπρο γενικότερα, καθώς και για την Coffee Berry ειδικότερα.

Τα ερωτηματολόγια ετοιμάστηκαν με στοχευμένες ερωτήσεις με σκοπό να αλιεύσουν από του ερωτηθέντες ουσιαστικές απαντήσεις στα πλαίσια της έρευνας μας. Εδόθησαν και απαντήθηκαν στο σύνολο τους 200 ερωτηματολόγια σε καταναλωτές από 2 πόλεις, 150 σε Λεμεσό και 50 σε Λευκωσία. Η επιλογή των καταναλωτών ήταν τυχαία και η προσέγγιση τους έγινε με προσωπική επαφή.

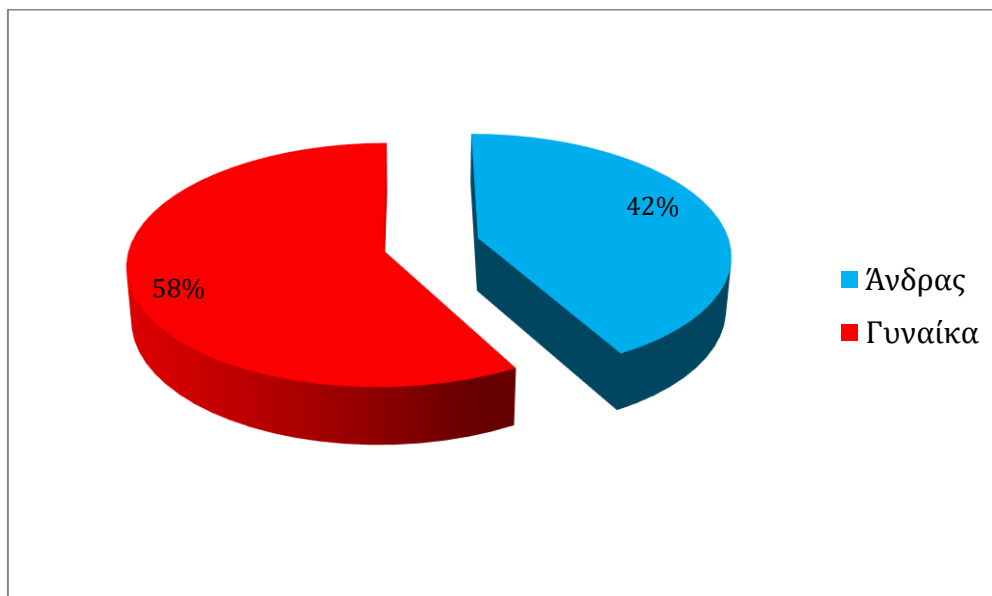
Όλες οι γραφικές παραστάσεις, τα σχήματα και οι πίνακες που ακολουθούν είναι προϊόν της ανάλυσης των ερωτηματολογίων και σε συνάρτηση με δευτερογενή δεδομένα από στατιστικά στοιχεία που περισυλλέχθηκαν και καταγράφονται επίσης πιο κάτω.

### 5.2 Πρωτογενής Έρευνα

Η πρωτογενής έρευνα αφορά καθαρά την διενέργεια έρευνας αγοράς με τη μέθοδο ερωτηματολογίων, των οποίων οι ερωτήσεις και τα αποτελέσματα παραθέτονται πιο κάτω.

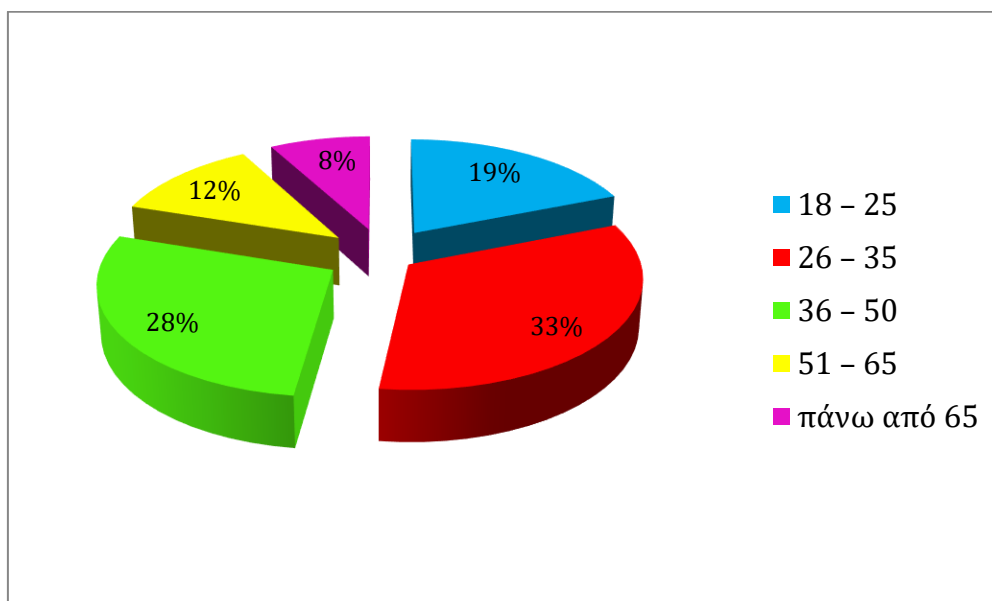
## 5.2.1 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίων

### 1. Φύλο:



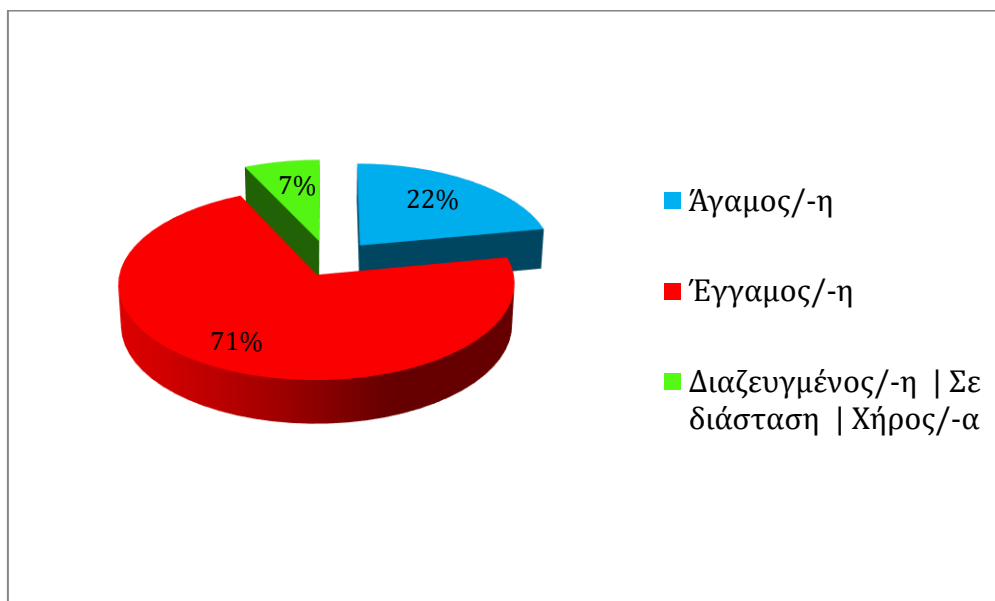
Σχήμα 1

### 2. Ηλικία:



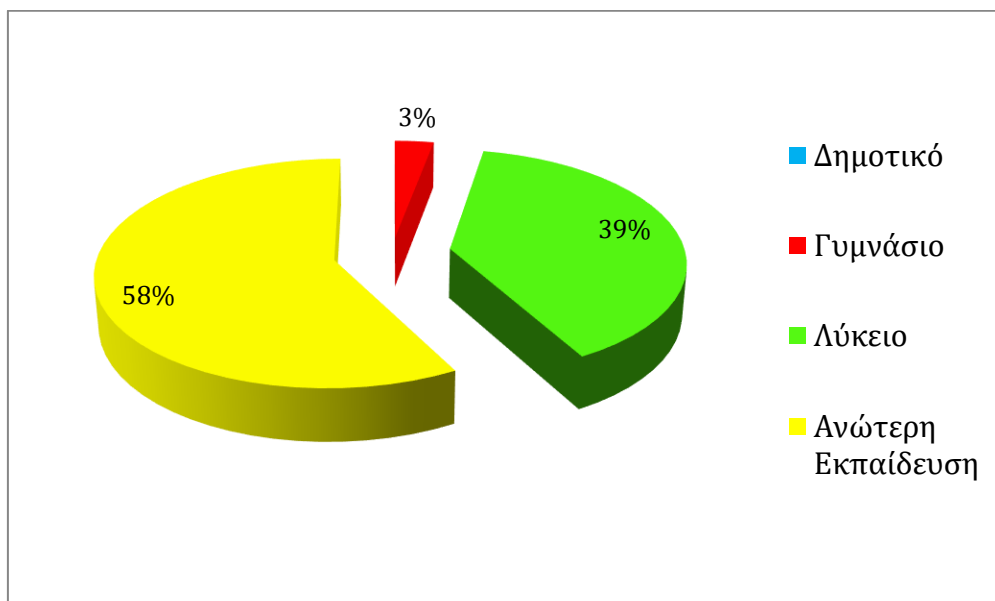
Σχήμα 2

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση:



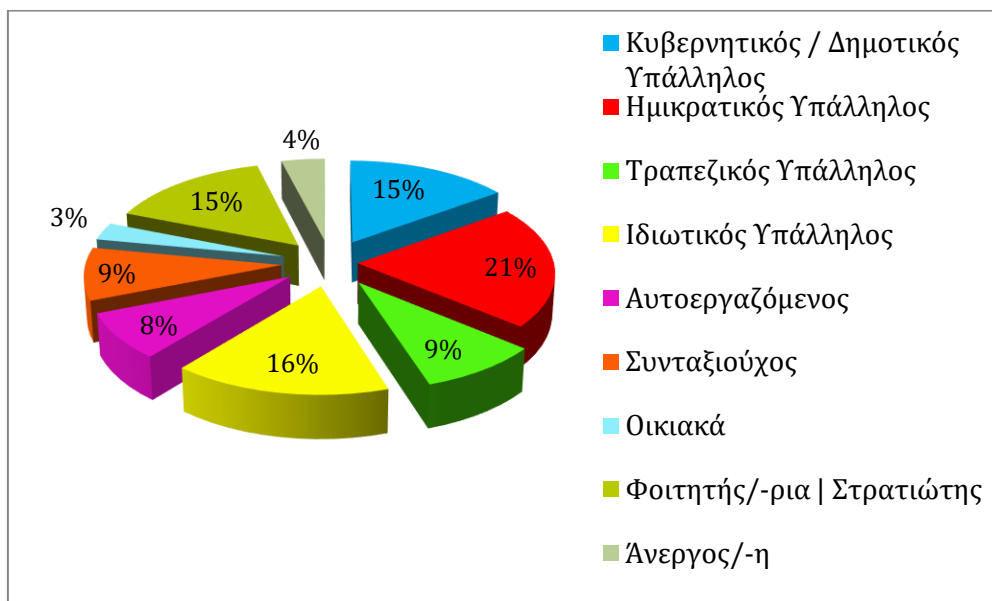
Σχήμα 3

### 4. Επίπεδο Μόρφωσης:



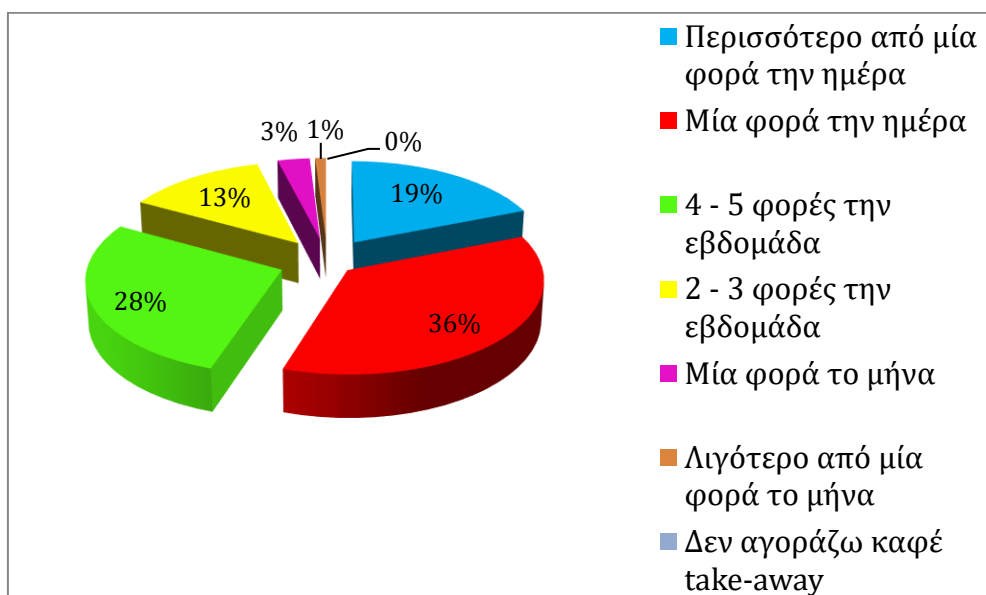
Σχήμα 4

## 5. Επαγγελματική Απασχόληση:



Σχήμα 5

## 6. Πόσο συχνά αγοράζετε καφέ take-away;

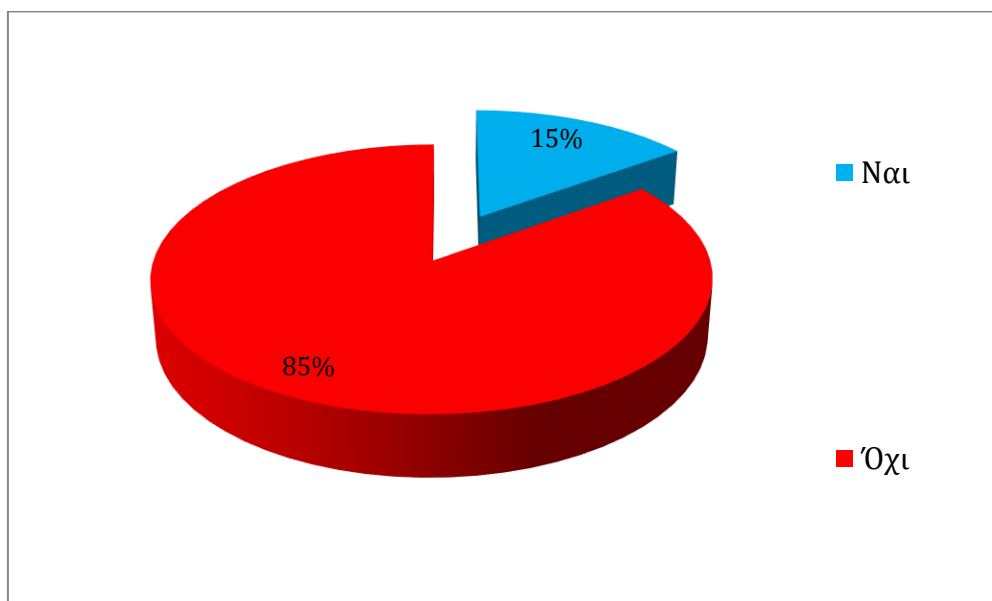


Σχήμα 6

Το αποτέλεσμα δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα για την κουλτούρα του καφέ στην Κύπρο, ειδικά για την αγορά καφέ take-away. Όπως καταδεικνύει και η έρευνα ο καφές take-away έγινε το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητα μας. Ένα ποσοστό της τάξης του 55% απάντησε ότι αγοράζει καφέ take-away τουλάχιστο μια φορά την ημέρα, ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξης του 28% απάντησε ότι αγοράζει καφέ

take away 4-5 φορές την εβδομάδα. Συνολικά δηλαδή το 83% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αγοράζει καφέ take-away τουλάχιστο 4 φορές την εβδομάδα.

#### 7. Συνηθίζετε να αγοράζετε και συσκευασμένους έτοιμους καφέδες:



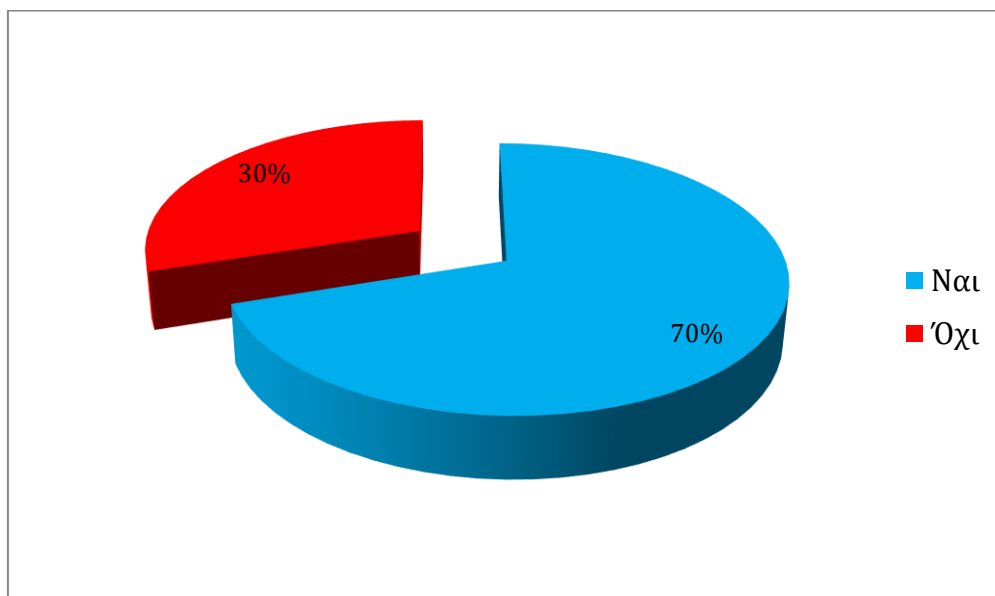
Σχήμα 7

Εν συνεχεία της ερώτησης 6 για την συχνότητα που οι ερωτηθέντες αγοράζουν καφέ take-away, στην οποία όλοι ανεξαιρέτως αγοράζουν καφέ take-away έστω και λιγότερο από μία φορά το μήνα, και πάλι η συγκεκριμένη ερώτηση δείχνει την αλλαγή κουλτούρας του Κύπριου ως προς τις συνήθειες που έχει για τον καφέ του. Μόνο 15% των ερωτηθέντων της έρευνας, απάντησαν ότι αγοράζουν και συσκευασμένους έτοιμους καφέδες. Το υπόλοιπο 85%, δήλωσαν ότι αγοράζουν μόνο καφέ take-away.

Ένα μικρό σχετικά ποσοστό, μόνο 15% αγοράζει και συσκευασμένους έτοιμους καφέδες, δείγμα την πλειάδας των επιλογών σε καφέδες που το τρίτο «κύμα» καφέ έφερε στην αγορά, καθώς και της πιο επιστημονικής ενασχόλησης που τυγχάνει ο καφές του τρίτου «κύματος» σε όλα τα στάδια παραγωγής του.

Θεωρητικά το ποσοστό αυτό θα ήταν πολύ υψηλότερο πριν 10 χρόνια, τότε που οι επιλογές και οι γνώσεις του καταναλωτή περιορίζονταν στα κλασικά προϊόντα καφέ, απόρροια του πρώτου και του δεύτερου «κύματος» καφέ.

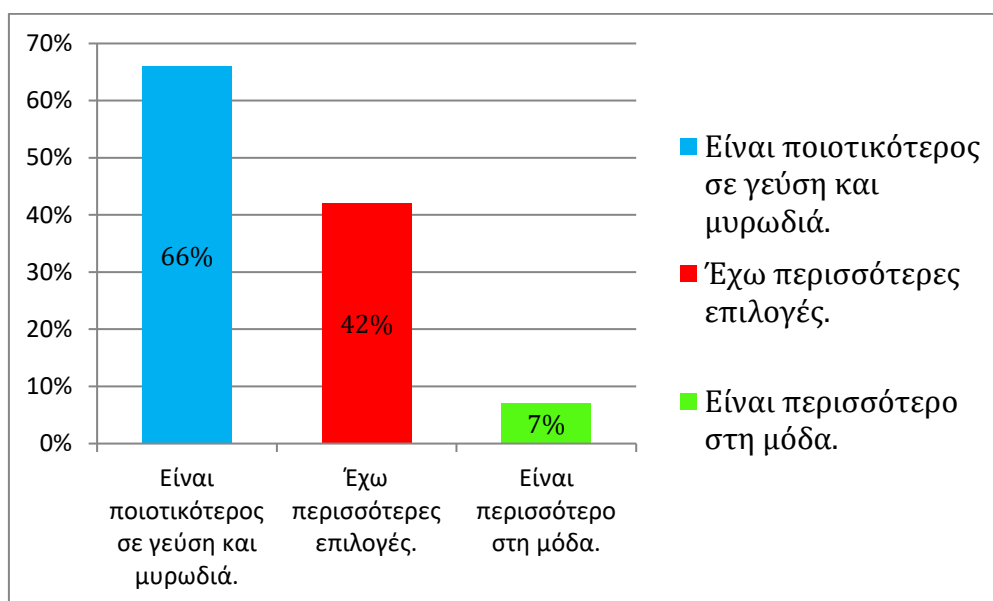
### 8. Προτιμάτε τον καφέ take-away αντί το συσκευασμένο έτοιμο καφέ;



Σχήμα 8

Σε ερώτηση σε όσους αγοράζουν και συσκευασμένο έτοιμο καφέ, για το κατά πόσο προτιμούν τον καφέ take-away αντί του έτοιμου συσκευασμένου καφέ, οι ερωτηθέντες και πάλι έδειξαν την προτίμηση τους στον καφέ take-away. Με ένα ποσοστό 70% δηλώνουν «γοητευμένοι» από το τρίτο «κύμα» καφέ. Πιο συγκεκριμένα και αντίθετα, μόνο το 30% του 15% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι προτιμούν τον έτοιμο συσκευασμένο καφέ, δηλαδή το 4,5 % του συνόλου των ερωτηθέντων της έρευνας.

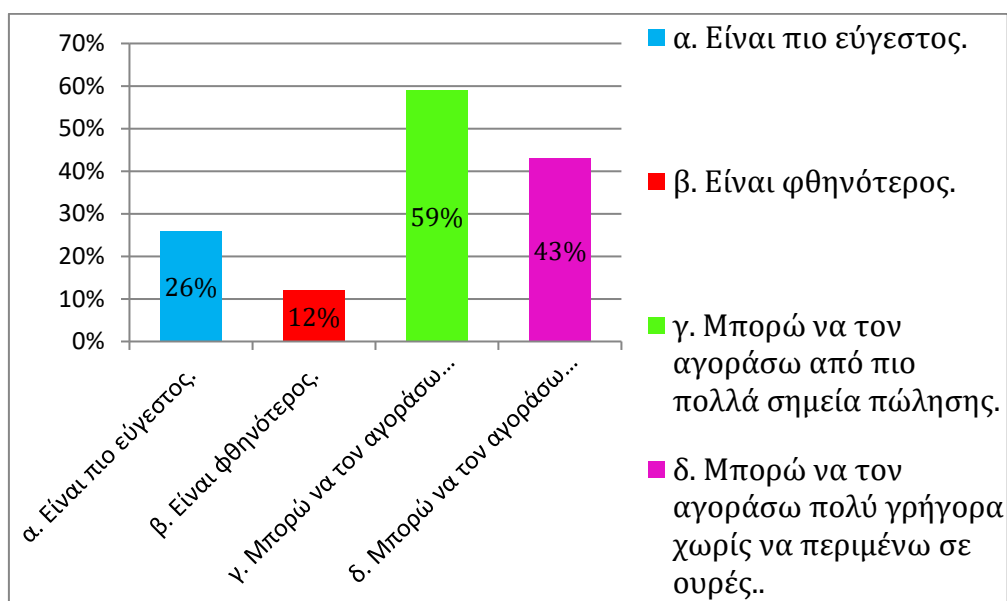
**9. Προτιμώ τον καφέ take-away αντί του συσκευασμένου έτοιμου καφέ διότι (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):**



Διάγραμμα 4

Εν συνεχεία της ερώτησης 8 οι ερωτηθέντες με πολύ υψηλό ποσοστό της τάξης του 66% δήλωσαν ότι ο λόγος που προτιμούν τον καφέ take-away αντί του συσκευασμένου έτοιμου καφέ είναι το γεγονός ότι είναι ποιοτικότερος σε γεύση και μυρωδιά. Δείγμα και πάλι της στροφής του καταναλωτή προς την ποιότητα και της πιο λεπτομερής ενασχόλησης του με τον καφέ και τα χαρακτηριστικά του. Η πιο πάνω διαπίστωση ενισχύεται και από το επίσης υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων της τάξης του 42% που δήλωσαν ως λόγο τις περισσότερες επιλογές που σου προσφέρει ο καφές take-away.

**10. Προτιμώ τον συσκευασμένο έτοιμο καφέ αντί του καφέ take-away διότι:  
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)**

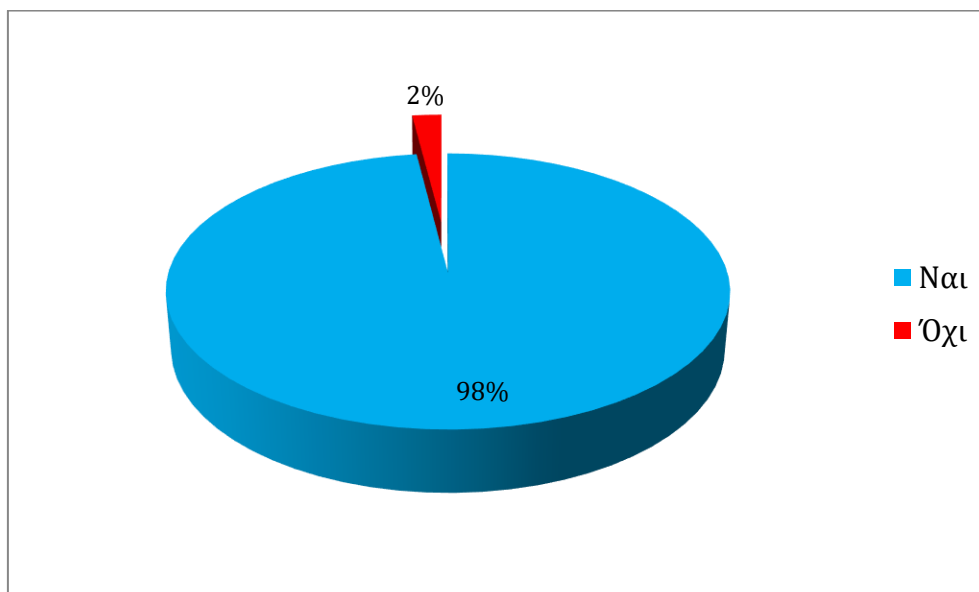


Διάγραμμα 5

Οι ερωτηθέντες που δήλωσαν ότι προτιμούν τον συσκευασμένο έτοιμο καφέ αντί του καφέ take-away, δήλωσαν επίσης και ως κύριους λόγους το γεγονός ότι μπορούν να τον αγοράσουν από πιο πολλά σημεία πώλησης (59%) και το γεγονός ότι μπορούν να τον αγοράσουν πολύ γρήγορα, χωρίς να περιμένουν σε ουρές (43%). Αυτοί οι λόγοι δείχνουν ότι όσοι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι αγοράζουν και έτοιμους συσκευασμένους καφέδες, το κάνουν διότι το θεωρούν μια πιο εύκολη και γρήγορη διαδικασία παραβλέποντας την ποιοτική διάσταση της επιλογής τους.



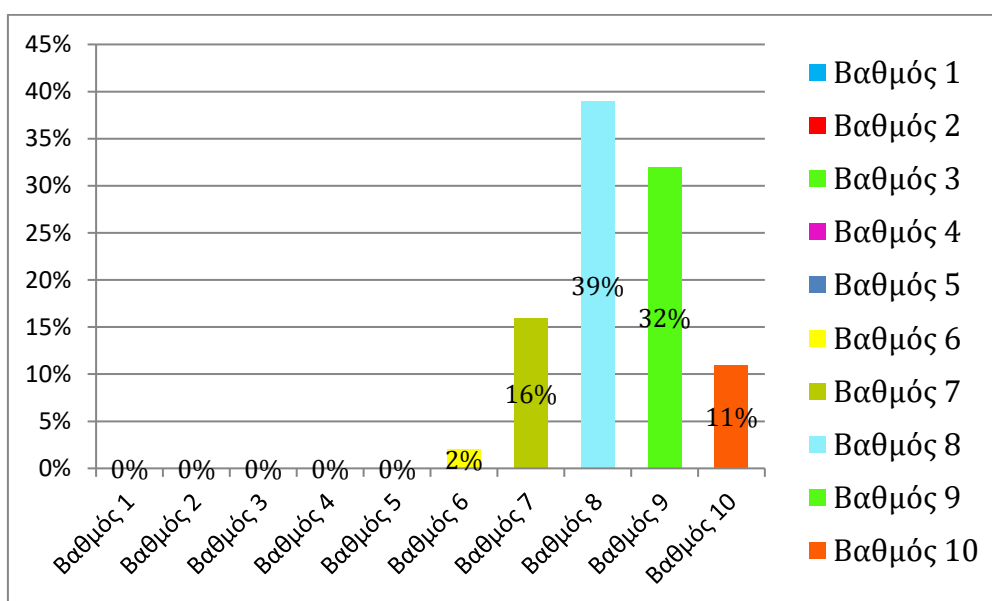
### 11. Έχετε δοκιμάσει ποτέ τον καφέ Coffee Berry;



Σχήμα 9

Μια σημαντική ερώτηση της έρευνας καταδεικνύει ότι ο καφές Coffee Berry δοκιμάστηκε σχεδόν από όλους τους ερωτηθέντες. Αυτό συνεπάγεται με καθολική διείσδυση στην αγορά κάτι βέβαιο που βοήθησε και το «concept» πάνω στο οποίο βασίζεται η Coffee Berry στην Κύπρο, με την λειτουργία των «shop in shop» καταστημάτων της μέσα στους Φούρνους Ζορπά.

### 12. Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο βαθμολογείτε τον καφέ Coffee Berry;



Διάγραμμα 6

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων βαθμολόγησαν τον καφέ Coffee Berry με βαθμό 8 και πάνω. Συγκεκριμένα το 82% των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι δοκίμασαν τον καφέ Coffee Berry, το βαθμολόγησαν με 8, 9 και 10 στα 10. Πολύ σημαντική η αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα του καφέ Coffee Berry που σίγουρα έμμεσα συγκρίνεται με άλλους καφέδες στην αγορά, καθώς ο ερωτηθέντας το να βαθμολογήσει κάτι μεμονωμένα χρειάζεται υποσυνείδητα και ένα μέτρο σύγκρισης.

**13. Σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 10, με πιθανότερο το 10, θα συστήνατε τον καφέ Coffee Berry σε κάποιο φίλο;**

Επιλογές	Detractors (0-6)	Passives (7-8)	Promoters (9-10)	NPS
Coffee Berry	1%	49%	50%	49%

Πίνακας 5

Το «NPS ή Net Promoter Score» είναι μία μέθοδος που αξιολογεί την συνολική άποψη των ερωτηθέντων σε ερωτηματολόγια όταν ζητείτε από αυτούς η άποψη τους για την εμπειρία τους από ένα προϊόν ή επιχείρηση και κατά πόσο θα τα σύστηναν σε άλλους. Γενικότερα μετρά την εμπειρία του πελάτη και προβλέπει την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι «Promoters» είναι πιστοί και ενθουσιασμένοι καταναλωτές που θα σύστηναν το προϊόν ή την επιχείρηση σε άλλους.

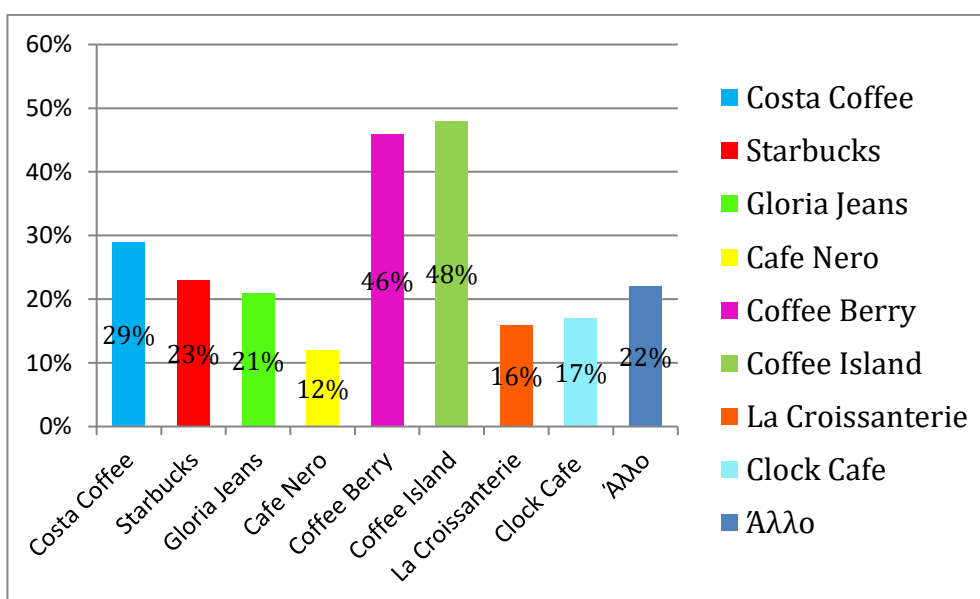
Οι «Passives» είναι ικανοποιημένοι καταναλωτές, όχι όμως ενθουσιασμένοι, οι οποίοι είναι ευάλωτοι σε προσφορές των ανταγωνιστών.

Οι «Detractors» είναι μη ικανοποιημένοι καταναλωτές που θα μπορούσαν να κάνουν ζημιά στην επιχείρηση μέσω της δυσφήμισης από στόμα σε στόμα.

Το «NPS» υπολογίζεται από την αφαίρεση του ποσοστού των «Detractors» από το ποσοστό των «Promoters». Όσο πιο ψηλό είναι το «NPS», τόσο το καλύτερο. Μέγιστο «NPS» μπορεί να είναι το 100% εάν όλοι οι πελάτες είναι «Promoters».

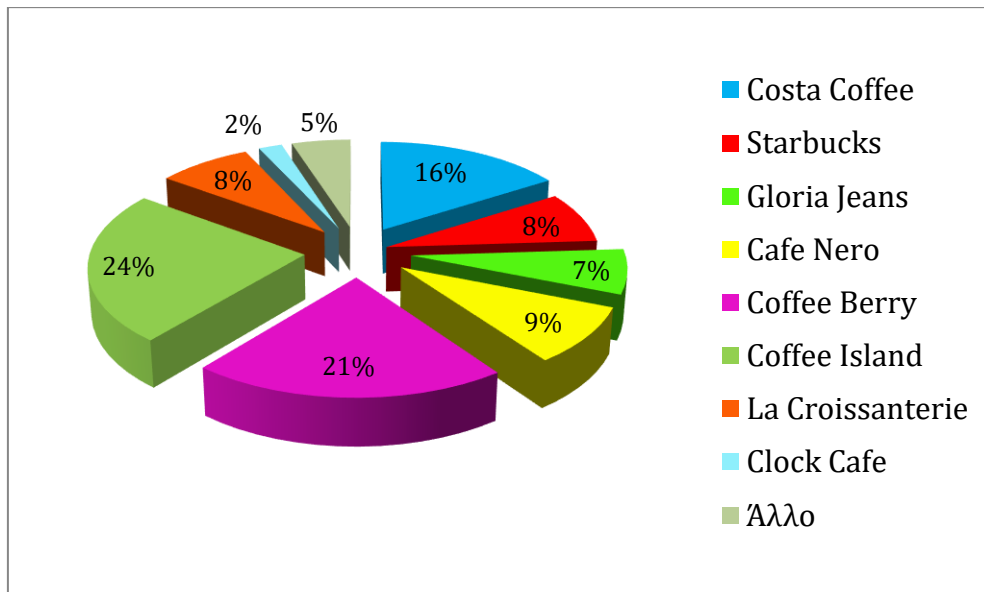
Το 49% που σκοράρει η Coffee Berry θεωρητικά πρόκειται για αρκετά υψηλό ποσοστό, πλην όμως το πολύ μεγάλο ποσοστό των «Passives» που φθάνει το 49%, κρύβει κινδύνους στο να μετατραπεί σε «Detractors» στο μέλλον εάν επέλθει εφησυχασμός, αλλά επειδή πάντα το νόμισμα έχει δύο όψεις οι «Passives» θα μπορούσαν να θεωρηθούν και ως πρόκληση από την επιχείρηση για να μετατραπούν σε «Promoters» στο μέλλον. (Net Promoter, 2019)

**14. Από πού αγοράσετε καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)**



Διάγραμμα 7

**15. Από πού αγοράσατε πιο συχνά καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες  
(Επιλέξτετε μόνο μία απάντηση):**

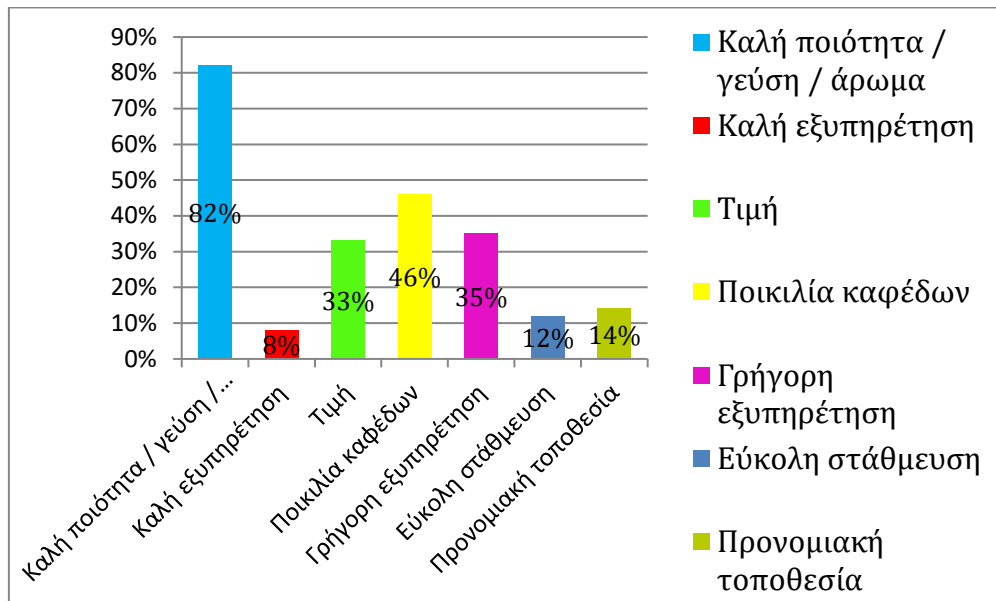


Σχήμα 10

Στις ερωτήσεις 14 και 15 οι ερωτηθέντες καλέστηκαν να δηλώσουν από πού αγόρασαν καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες, καθώς και από πού αγόρασαν καφέ take-away πιο συχνά τους τελευταίους 2 μήνες. Τα αποτελέσματα και στις δύο περιπτώσεις είναι πολύ θετικά για την Coffee Berry, με τα ποσοστά να φθάνουν το 46% και το 21% αντίστοιχα. Με πολύ μικρή διαφορά από την πρώτη σε ποσοστά επιχείρηση (Coffee Island), βρίσκεται στη δεύτερη θέση με σημαντική διαφορά από την τρίτη επιχείρηση (Costa Coffee).

Ένας στους πέντε ερωτηθέντες δήλωσαν ότι αγόρασαν πιο συχνά καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες από την Coffee Berry. Η διείσδυση της Coffee Berry στην αγορά μέσα σε πολύ μικρό χρονικά διάστημα είναι όντως εντυπωσιακή, δείγμα της στρατηγικής που ακολουθεί.

16. Ποιος ήταν ο λόγος που αγοράσετε καφέ take-away από τα σημεία πώλησης καφέ που επιλέξατε πιο πάνω; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)



Διάγραμμα 8

Κριτήριο επιλογής	Costa Coffee	Starbucks	Gloria Jeans	Cafe Nero	Coffee Berry	Coffee Island	La Croiss.	Clock Cafe	Άλλο
Καλή ποιότητα / γεύση / άρωμα	15%	11%	7%	5%	21%	21%	0%	2%	0%
Καλή εξυπηρέτηση	2%	1%	1%	1%	2%	1%	0%	0%	0%
Τιμή	0%	0%	0%	0%	4%	8%	14%	5%	2%
Ποικιλία καφέδων	11%	6%	3%	2%	18%	6%	0%	0%	0%
Γρήγορη εξυπηρέτηση	4%	1%	2%	1%	5%	9%	7%	2%	4%
Εύκολη στάθμευση	0%	0%	0%	1%	3%	3%	1%	2%	2%
Προνομιακή τοποθεσία	0%	0%	0%	0%	2%	4%	3%	1%	4%

Πίνακας 6

Η ερώτηση 16 είναι μία άκρως ενδιαφέρουσα ερώτηση που αιτιολογεί τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις 14 και 15. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν το λόγο που

αγοράζουν τον take-away καφέ τους από τα συγκεκριμένα καταστήματα.

Οι απαντήσεις βασίζονται σε τρεις κύριους άξονες, την ποιότητα και ποικιλία, την τιμή και την ευκολία εξυπηρέτησης. Βλέπουμε ξεκάθαρα ότι οι πελάτες της Coffee Berry, την επιλέγουν κυρίως γιατί θεωρούν ότι ο καφές της διαθέτει πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά και προσφέρεται σε περισσότερες επιλογές προέλευσης, ποικιλίας και καβουρδίσματος ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.

**17. Σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο θα συστήνατε τον καφέ από (Χρησιμοποιήστε διαφορετική βαθμολογία για κάθε επιλογή):**

Επιλογές	Detractors (0-6)	Passives (7-8)	Promoters (9-10)	NPS
Costa Coffee	24%	42%	34%	10%
Starbucks	29%	29%	42%	13%
Gloria Jeans	66%	19%	15%	-51%
Cafe Nero	67%	18%	15%	-52%
Coffee Berry	30%	25%	45%	15%
Coffee Island	30%	31%	39%	9%
La Croissanterie	84%	12%	4%	-80%
Clock Cafe	70%	24%	6%	-64%

Πίνακας 7

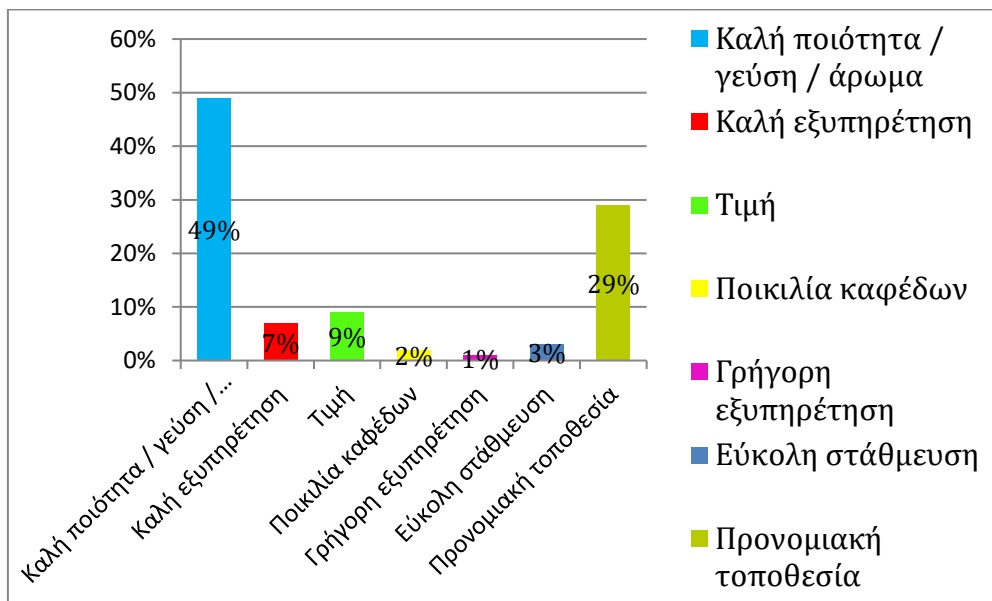
Στην ερώτηση αυτή χρησιμοποιείται και πάλι η μέθοδος του «NPS» όπως και στην ερώτηση 13, μόνο που σε αυτή την περίπτωση οι ερωτηθέντες έχουν να βαθμολογήσουν την πρόθεση τους να συστήσουν, εκτός από την Coffee Berry, και τους ανταγωνιστές της με διαφορετική μάλιστα βαθμολογία για κάθε επιλογή.

Μία αρκετά σημαντική ερώτηση που εξετάζει τον βαθμό της ικανοποίησης των πελατών από την εμπειρία τους αγοράζοντας καφέ take-away από όλους τους κύριους ανταγωνιστές της Coffee Berry.

Η Coffee Berry και εδώ επιτυγχάνει ένα καλό «NPS», καθώς υπήρχε ο σημαντικός περιορισμός στους ερωτηθέντες να μη μπορούν να χρησιμοποιήσουν ίδια βαθμολογία

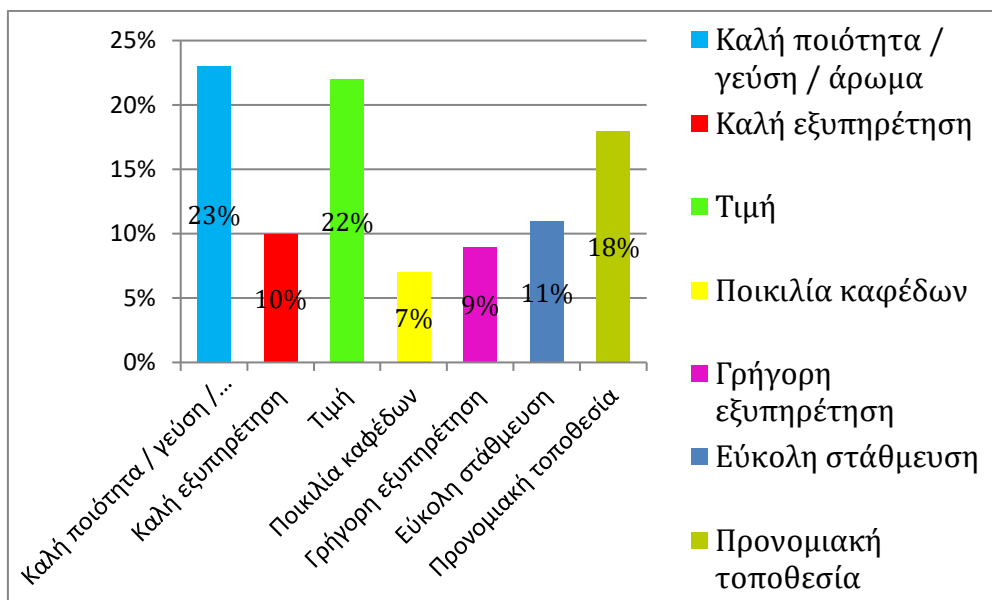
για κάθε επιχείρηση, το 15% ποσοστό που η έρευνα δίνει στην Coffee Berry είναι το υψηλότερο ανάμεσα στους ανταγωνιστές.

### 18. Ποιο είναι το πιο σημαντικό κριτήριο στην επιλογή καφέ take-away;



Διάγραμμα 9

### 19. Ποιο είναι το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο στην επιλογή καφέ take-away;



Διάγραμμα 10

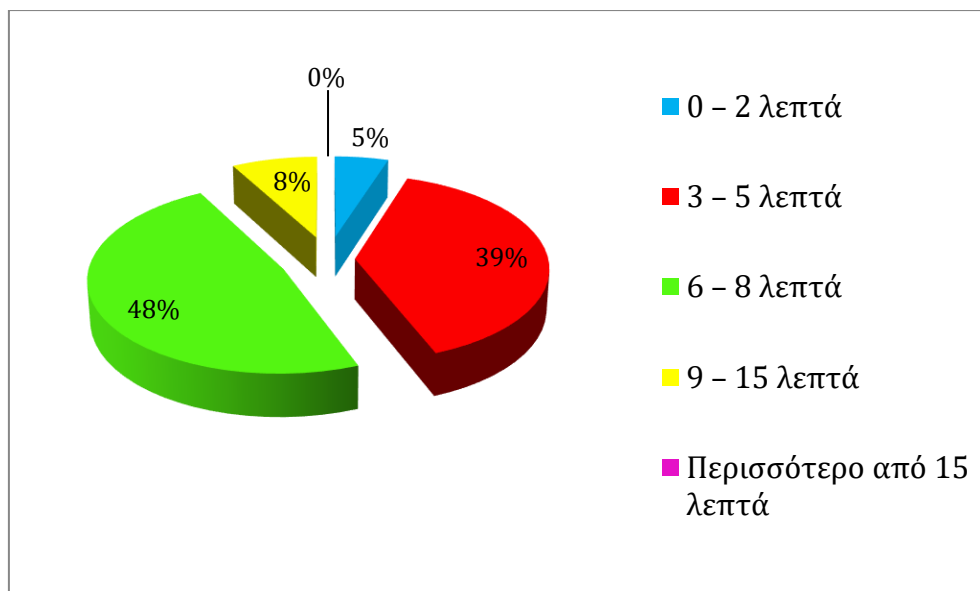
Στις ερωτήσεις 18 και 19 ζητείται από τους ερωτηθέντες να απομονώσουν το πρώτο και το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο για τα οποία επιλέγουν τον καφέ take-away που

αγοράζουν.

Όπως δείχνουν και τα αποτελέσματα η καλή ποιότητα, γεύση, άρωμα συγκεντρώνει 72% είτε ως πρώτο κριτήριο , είτε ως δεύτερο.

Άλλο ένα σημαντικό εύρημα της έρευνας μέσα από την ερώτηση αυτή είναι ότι οι ερωτηθέντες με ποσοστό 47% επιλέγουν την προνομιακή τοποθεσία είτε ως πρώτο κριτήριο, είτε ως δεύτερο. Τέλος η τιμή με 31% θεωρείται από τους ερωτηθέντες ως σημαντικό κριτήριο είτε ως πρώτο είτε ως δεύτερο σε σειρά για την επιλογή τους από πού αγοράζουν καφέ take-away.

## 20. Πόσο χρόνο είστε διατεθειμένοι να περιμένετε στη ουρά για να αγοράσετε καφέ take-away;



Σχήμα 11

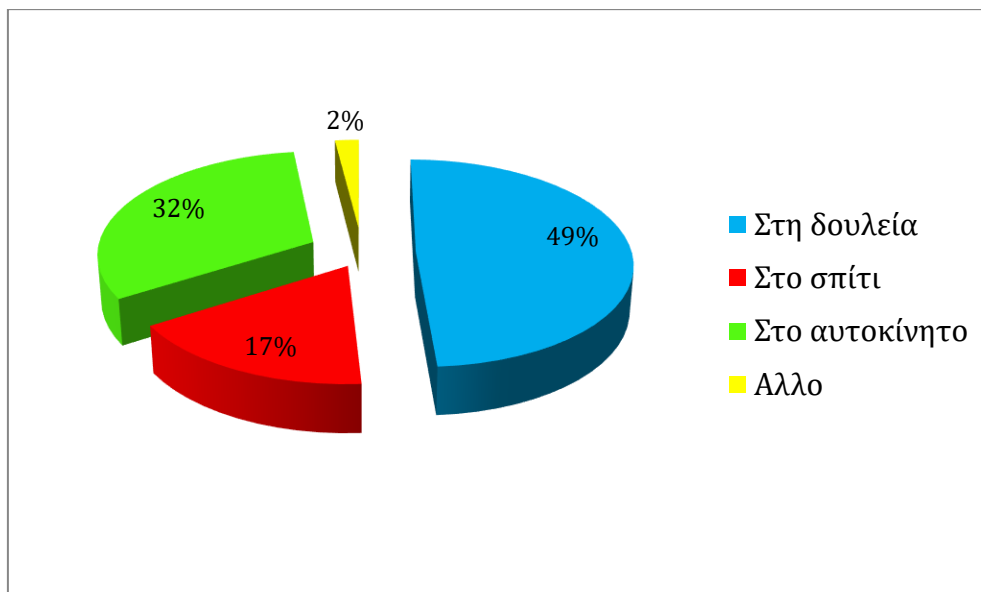
Οι ερωτηθέντες στην συντριπτική τους πλειοψηφία θέλουν να εξυπηρετηθούν σε λιγότερο από 8 λεπτά όταν πρόκειται να περιμένουν στην ουρά για να αγοράσουν καφέ take-away. Κάποιοι μάλιστα από αυτούς, πιο απαιτητικοί και ανυπόμονοι που ανέρχονται στο 39% των ερωτηθέντων, δεν είναι διατεθειμένοι να περιμένουν στην ουρά περισσότερο από 5 λεπτά.

Αυτό ίσως να οφείλεται στη σημαντική έλλειψη χρόνου στις ζωές μας καθώς το καθημερινό πρόγραμμα των περισσότερων από εμάς είναι τόσο βαρυφορτωμένο που



πάντα τρέχουμε για να προλάβουμε.

## 21. Που καταναλώνετε πιο συχνά τον καφέ take-away;



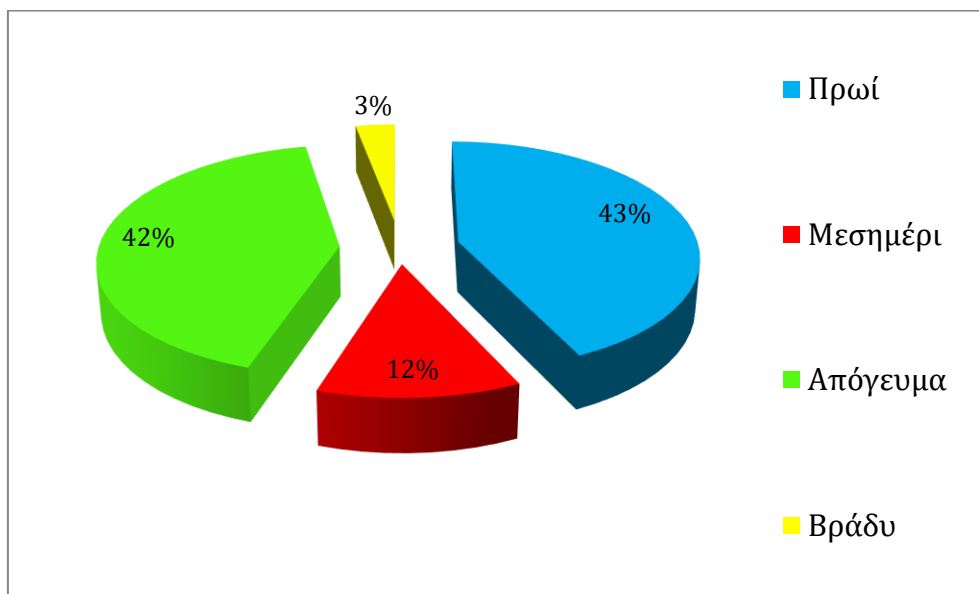
Σχήμα 12

Το 49% των ερωτηθέντων απάντησε ότι πιο συχνά καταναλώνει τον καφέ take-away του στη δουλειά. Ο απόλυτος «σύντροφος» τις ώρες που περνούμε στη δουλειά ονομάζεται καφές. Κάποιοι ίσως να καταναλώνουν και ολόκληρες κούπες καφέ καθημερινά προκειμένου να «ξυπνήσουν» το πρωί ή να «ξενυστάξουν» το απόγευμα.

Ένα άλλο σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 32%, δήλωσε ότι καταναλώνει πιο συχνά τον καφέ take-away του στο αυτοκίνητο. Πιθανότατα θα πρόκειται για άτομα που αρκετές ώρες της ημέρας βρίσκονται στο αυτοκίνητο, είτε γιατί είναι μέρος της δουλείας τους, είτε γιατί κάνουν συχνά ταξίδια από πόλη σε πόλη.

Τέλος, ένα καθόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι καταναλώνει πιο συχνά τον καφέ take-away του στο σπίτι. Σε ώρες ξεκούρασης και χαλάρωσης στο σπίτι απολαμβάνει τον καφέ του το 17%.

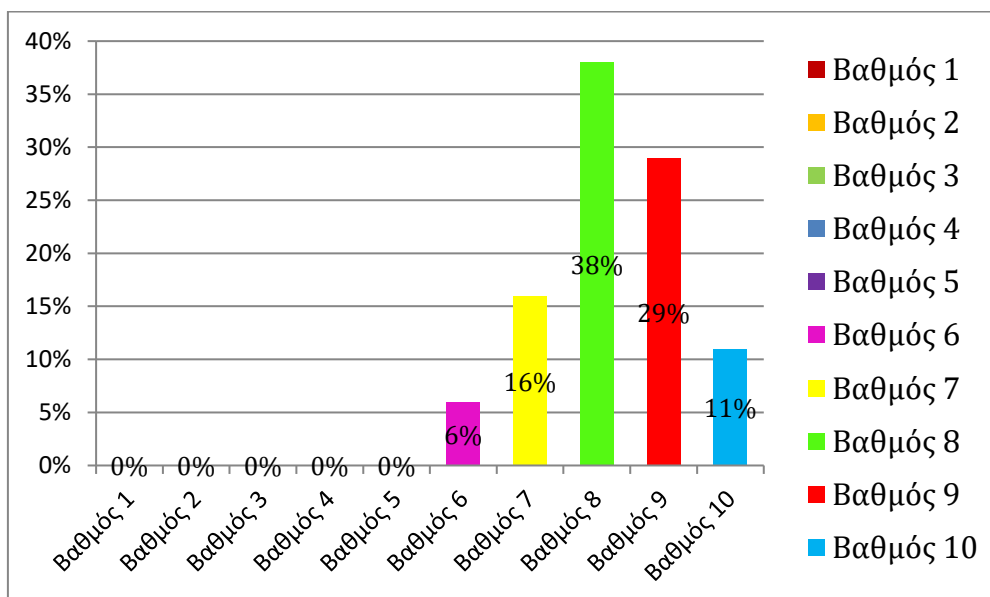
## 22. Ποια ώρα της ημέρας αγοράζετε συνήθως τον take-away καφέ σας;



Σχήμα 13

Οι ερωτηθέντες με ποσοστό 43% συνηθίζουν να αγοράζουν τον take-away καφέ τους το πρωί, ένα 12% το μεσημέρι και ένα εξίσου με το πρωί ποσοστό της τάξης του 42% το απόγευμα. Τέλος ένα μικρό ποσοστό 3% των ερωτηθέντων απάντησαν το βράδυ.

## 23. Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο σημαντική είναι η επαγγελματική κατάρτιση του Barista, στην απόφασή σας από πού θα αγοράσετε τον take-away καφέ σας;



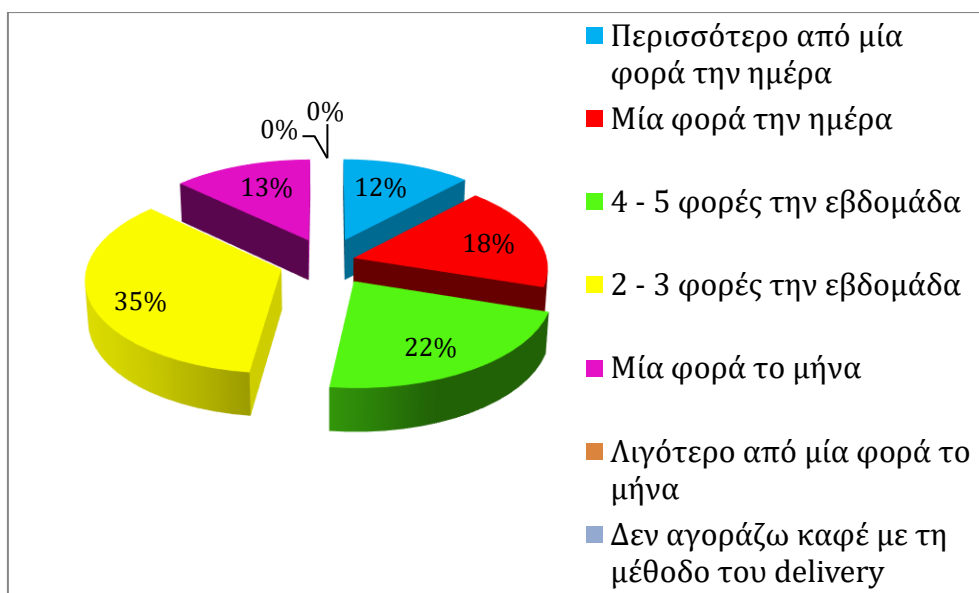
Διάγραμμα 11

Ενώ πριν μερικά χρόνια οι περισσότεροι από εμάς θα ανατρέχαμε στα λεξικά για κατανοήσουμε τι σημαίνει η λέξη «Barista», η έρευνα καταδεικνύει με έντονο τρόπο την σημασία που παίζει η επαγγελματική κατάρτιση του «Barista» στην απόφαση των καταναλωτών από πού θα αγοράσουν τον καφέ take-away τους.

Ένα ποσοστό 78% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με 8 και πάνω την σημαντικότητα που έχει η επαγγελματική κατάρτιση του «Barista».

Αυτή η όντως εντυπωσιακή τάση που επικρατεί, είναι δείγμα της εκπληκτικής αλλαγής κουλτούρας για τον καφέ που συντελείτε τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο, αλλά και γενικότερα σε όλο τον κόσμο.

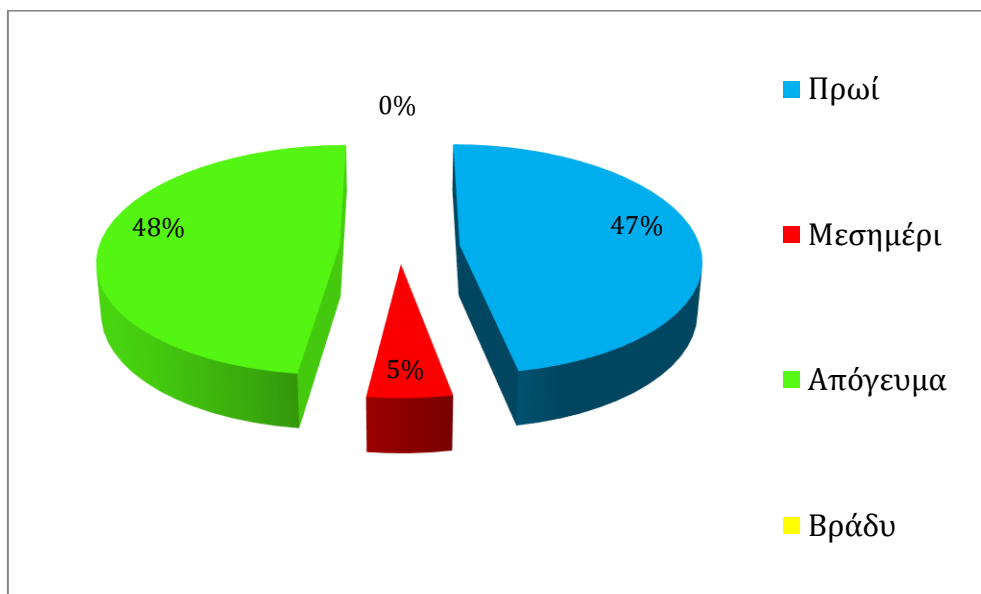
#### 24. Πόσο συχνά αγοράζετε καφέ με τη μέθοδο του delivery;



Σχήμα 14

Περισσότερους από τους μισούς ερωτηθέντες συνηθίζουν να αγοράζουν καφέ με τη μέθοδο του delivery τουλάχιστο 4-5 φορές την εβδομάδα. Αυτό φανερώνει την τάση της αγοράς που αναζητά την ευκολία μέσω ενός τηλεφωνήματος ή ακόμη και μιας «online» παραγγελίας.

**25. Ποια ώρα της ημέρας αγοράζετε συνήθως καφέ με τη μέθοδο του delivery;**

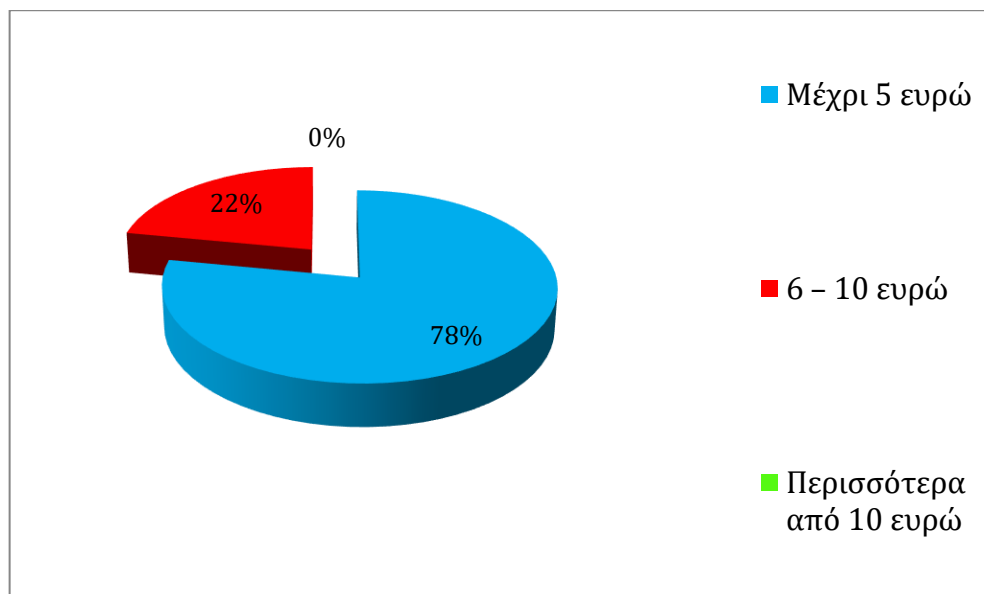


Σχήμα 15

Σχεδόν ισόποσα μοιράζεται η πίτα της συνήθειας των ερωτηθέντων αναφορικά με το ποια ώρα της ημέρας αγοράζουν συνήθως καφέ με τη μέθοδο του delivery. Το 47% των ερωτηθέντων απάντησαν πρωί και το 48% απάντησαν απόγευμα.

Οι δρόμοι πλέον των πόλεων μετρούν υπεράριθμες μοτοσυκλέτες μεταφοράς καφέ με κύριους προορισμούς τους εργασιακούς χώρους. Η ευκολία και η άνεση που προσφέρει η μέθοδος του delivery κερδίζει σιγά σιγά τις προτιμήσεις και των φίλων του καφέ, καθώς δεν χρειάζεται πλέον να φεύγουν από τους εργασιακούς τους χώρους για να αγοράσουν το αγαπημένο τους ρόφημα.

## 26. Πόσα χρήματα ξοδεύετε για την αγορά καφέ την ημέρα;

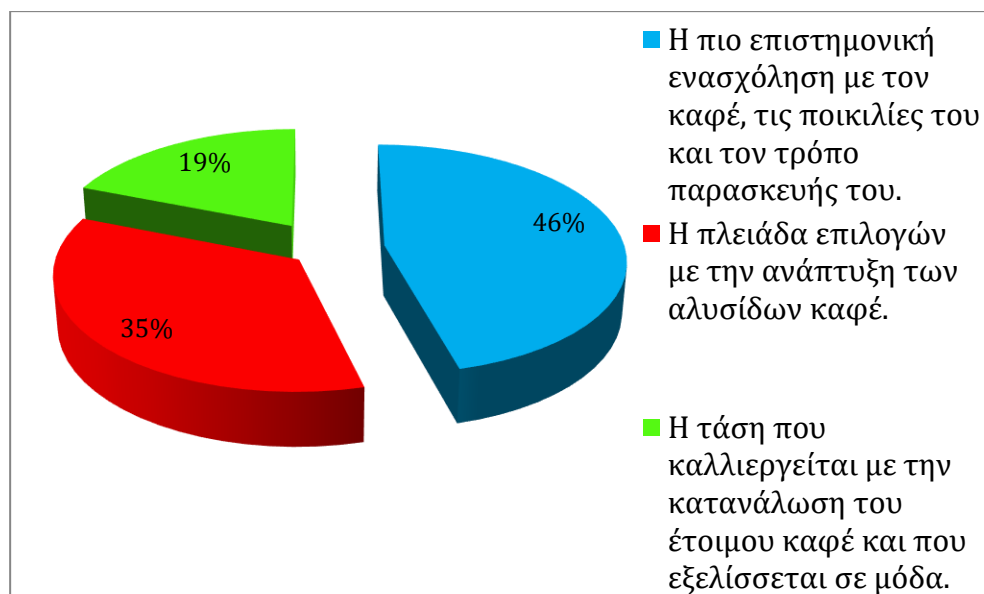


Σχήμα 16

Το οικονομικό μέρος και τις προεκτάσεις σε αυτό το κομμάτι για την τσέπη των καταναλωτών εξετάζονται σε αυτή την ερώτηση. Όπως δηλώνουν οι ερωτηθέντες στην μεγάλη τους πλειοψηφία ξοδεύουν μέχρι 5 ευρώ την ημέρα για αγορά καφέ. Το υπόλοιπο 22% δηλώνει ότι ξοδεύει από 6 μέχρι 10 ευρώ την ημέρα. Ποσά τα οποία εάν μετατραπούν σε μηνιαία, τότε προκαλούν εντύπωση και πρόκειται για ένα σεβαστό μηνιαίο έξοδο για τον μέσο καταναλωτή.

Αυτό βέβαια που είναι το πιο εντυπωσιακό είναι το ενδεχόμενο ότι οι περισσότεροι από τους φίλους του καφέ συνειδητά ξοδεύουν αυτά τα ποσά απόρροια της αγάπης και του πάθους τους για τον καφέ.

27. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κυριότερος λόγος που τα τελευταία χρόνια ο καφές έγινε το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητα μας;



Σχήμα 17

Με την ερώτηση αυτή προσπαθήσαμε να καταγράψουμε την άποψη των καταναλωτών για το λόγο που τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία έκρηξη στην κατανάλωση του καφέ.

Μία ισχυρή μερίδα, το 46%, υποστηρίζει ότι ο λόγος είναι η επιστημονική ενασχόληση με τον καφέ, τις ποικιλίες του και τον τρόπο παρασκευής του. Τα όσα δηλαδή έφερε το τρίτο «κύμα» καφέ με την εμφάνιση του.

Μια δεύτερη άποψη λιγότερο ισχυρή, αλλά με σημαντικό ποσοστό 35% υποστηρίζει ότι ο λόγος είναι οι πολλές επιλογές που υπάρχουν με την ανάπτυξη των αλυσίδων καφέ.

Τέλος η τρίτη άποψη με ποσοστό 19% υποστηρίζει ότι ο λόγος είναι η τάση που καλλιεργείται με την κατανάλωση καφέ και που εξελίσσεται σε μόδα. Μία κατά τα άλλα όχι αναμενόμενη άποψη που όμως βρίσκει υποστηρικτές ένα στους πέντε ερωτηθέντες. Και επειδή ζούμε σε μία εποχή του άκρατου καταναλωτισμού και του μιμητισμού αλλά και της ξενομανίας θα μπορούσε κάποιος να πει ότι φυσιολογικά βρίσκει υποστηρικτές μία τέτοια προσέγγιση.

## 5.2.2 Κύρια Συμπεράσματα από τα Αποτελέσματα

- ✓ Το 83% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αγοράζει καφέ take-away τουλάχιστο 4 φορές την εβδομάδα.
- ✓ Ένα μικρό σχετικά ποσοστό, μόνο το 15% αγοράζει και συσκευασμένους έτοιμους καφέδες.
- ✓ Ο καφές Coffee Berry δοκιμάστηκε σχεδόν από όλους τους ερωτηθέντες.
- ✓ Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων βαθμολόγησαν τον καφέ Coffee Berry με βαθμό 8 και πάνω.
- ✓ Η Coffee Berry σκοράρει 49% ποσοστό στο NPS.
- ✓ Ένας στους πέντε ερωτηθέντες δήλωσαν ότι αγόρασαν πιο συχνά καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες από την Coffee Berry.
- ✓ Οι πελάτες της Coffee Berry, επιλέγουν τον καφέ της κυρίως γιατί θεωρούν ότι ο καφές της διαθέτει πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά και προσφέρεται σε περισσότερες επιλογές προέλευσης, ποικιλίας και καβουρδίσματος ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.
- ✓ Οι ερωτηθέντες στην συντριπτική τους πλειοψηφία θέλουν να εξυπηρετηθούν σε λιγότερο από 8 λεπτά όταν πρόκειται να περιμένουν στην ουρά για να αγοράσουν καφέ take-away.
- ✓ Ένα ποσοστό 78% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με 8 και πάνω την σημαντικότητα που έχει η επαγγελματική κατάρτιση του «Barista».
- ✓ Περισσότερους από τους μισούς ερωτηθέντες συνηθίζουν να αγοράζουν καφέ με τη μέθοδο του delivery τουλάχιστο 4-5 φορές την εβδομάδα.
- ✓ Μία ισχυρή μερίδα, το 46%, υποστηρίζει ότι ο λόγος που ο καφές έγινε το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητα μας είναι η επιστημονική

ενασχόληση με τον καφέ, τις ποικιλίες του και τον τρόπο παρασκευής του. Τα όσα δηλαδή έφερε το τρίτο «κύμα» καφέ με την εμφάνιση του.

## 5.3 Δευτερογενής Έρευνα

Πιο κάτω καταγράφονται κάποια δευτερογενή στοιχεία από στατιστικές έρευνες που αφορούν την αγορά καφέ στην Κύπρο αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.



Εικόνα 25 . Τεχνοτροπίες καφέδων.

### 5.3.1 Οι Χώρες που Πίνουν τον Περισσότερο Καφέ

Η Φιλανδία είναι η χώρα στην οποία οι κάτοικοι της καταναλώνουν τον περισσότερο καφέ με τα στατιστικά να την κατατάσσουν στην πρώτη θέση με 12 κιλά καφέ ανά κεφαλή το χρόνο σύμφωνα με το «International Coffee Organization» (ICO).

Ακολουθούν οι επίσης Σκανδιναβικές χώρες, Νορβηγία, Ισλανδία, Δανία και εύκολα αντιλαμβάνεται κάποιος ότι οι παρατεταμένοι χειμώνες στις χώρες αυτές καλλιεργούν και την κουλτούρα του καφέ στις χώρες της περιοχής.

Η Κύπρος καταλαμβάνει την 20<sup>η</sup> θέση στον σχετικό πίνακα, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται λίγο



πιο πάνω στη 17<sup>η</sup> θέση, δείγμα της κουλτούρας μας ειδικότερα τα τελευταία χρόνια όσο αφορά τις συνήθειες μας για τον καφέ.

Όσο αφορά τις ΗΠΑ βρίσκονται στην 26<sup>η</sup> θέση, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο στην 45<sup>η</sup> θέση.



Εικόνα 26: Ελσίνκι, η πρωτεύουσα με τη μεγαλύτερη κατανάλωση καφέ στον κόσμο.

Πιο κάτω ο πίνακας με τις πρώτες 20 χώρες στον κόσμο στην κατανάλωση καφέ ανά κεφαλή. (Telegraph, 2019)

<b>The world's 20 biggest coffee drinkers</b>	
1.	<b>Finland - 12kg per capita per year</b>
2.	<b>Norway - 9.9</b>
3.	<b>Iceland - 9</b>
4.	<b>Denmark - 8.7</b>
5.	<b>Netherlands - 8.4</b>

6.	Sweden - 8.2
7.	Switzerland - 7.9
8.	Belgium - 6.8
9.	Luxembourg - 6.5
10.	Canada - 6.2
11.	Bosnia and Herzegovina - 6.1
12.	Austria - 5.9
13.	Italy - 5.8
14.	Slovenia - 5.8
15.	Brazil - 5.5
16.	Germany - 5.5
17.	Greece - 5.4
18.	France - 5.1
19.	Croatia - 4.9
20.	Cyprus - 4.8

Πίνακας 8. Ανά κεφαλή κατανάλωση καφέ.

### 5.3.2 Οι χώρες που εξαγουν τον περισσότερο καφέ

Η Βραζιλία είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη εξαγωγή καφέ στον κόσμο με το αξιοσημείωτο 5,7 δισεκατομμύρια λίβρες (lbs, pounds) το χρόνο (1 lbs = 0.45 kg) σύμφωνα με το

«International Coffee Organization» (ICO). (International Coffee Organization, 2019)

<b>The world's 10 biggest coffee exporters</b>	
<b>1.</b>	<b>Brazil - 5.7bn pounds</b>
<b>2.</b>	<b>Vietnam - 3.6bn</b>
<b>3.</b>	<b>Colombia - 1.8bn</b>
<b>4.</b>	<b>Indonesia - 1.5bn</b>
<b>5.</b>	<b>Ethiopia - 847m</b>
<b>6.</b>	<b>Honduras - 767m</b>
<b>7.</b>	<b>India - 767m</b>
<b>8.</b>	<b>Uganda - 635m</b>
<b>9.</b>	<b>Mexico - 516m</b>
<b>10.</b>	<b>Guatemala - 450m</b>

Πίνακας 9. Μεγαλύτεροι εξαγωγείς καφέ.

### 5.3.3 Ιστορικά στατιστικά στοιχεία για την κατανάλωση καφέ

Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν την κατανάλωση καφέ κατά την περίοδο του δεύτερου «κύματος» καφέ. Είναι αρκετά ενδιαφέρον να δούμε πως οι ποσότητες για μερικές χώρες εκτοξεύθηκαν από τότε μέχρι σήμερα, ανάμεσα τους η Ελλάδα και η Κύπρος.

Πιο κάτω ο πίνακας με τις πρώτες χώρες στον κόσμο στην κατανάλωση καφέ ανά κεφαλή για τις χρονιές 1985 -1988. (Coffee Research, 2019)

Country	1985	1986	1987	1988
Finland	10.09	12.04	12.61	11.68
Sweden	11.55	11.64	11.71	11.08
Norway	10.47	10.13	10.81	9.19
Denmark	11.04	11.00	10.65	10.20
Holland	9.41	9.65	10.48	9.89
Austria	7.34	7.75	8.17	8.01
Germany	6.84	7.38	8.17	8.27
Switzerland	6.17	6.59	7.10	7.83
Belgium	7.63	7.13	6.91	7.04
France	5.47	5.49	5.83	5.78
Italy	4.93	4.37	4.51	4.41
Spain	2.74	3.45	3.25	3.62
Greece	2.96	2.18	3.00	2.42
Yugoslavia	0.58	2.31	2.52	2.11
United Kingdom	2.44	2.41	2.48	2.45
USA	4.65	4.41	4.52	4.40
European Union	4.89	4.93	5.23	5.20

Πίνακας 10. Ιστορικά στοιχεία για ανά κεφαλή κατανάλωση καφέ.

Πιο κάτω ο πίνακας με τις πρώτες χώρες στον κόσμο στην κατανάλωση καφέ ανά κεφαλή για το 1989. (Coffee Research, 2019)

Country	Consumption (Kg/person)
Brazil	3.5
Colombia	4.0
Salvador	3.0
Guatemala	3.0
Nicaragua	2.6
Mexico	1.3
Scandinavia	12.0
Denmark	11.0
Holland	9.0
Belgium	8.0
Austria	8.0
Germany	7.0
France	6.0
Switzerland	6.0
Italy	4.3
Canada	4.3
Greece, Yugoslavia, Spain, Great Britain, Australia, and Japan.	2.0

Πίνακας 11. Ιστορικά στοιχεία για ανά κεφαλή κατανάλωση καφέ.

### 5.3.4 Άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία για τον καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο

Ο καφές είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ημέρας για πολλούς ανθρώπους και πιο κάτω παρουσιάζονται κάποια ενδιαφέροντα στατιστικά ιστορικά στοιχεία. (History of Coffee, 2019)

- 54% των Αμερικάνων πάνω από 18 χρονών πίνουν καφέ κάθε μέρα, περίπου δηλαδή 150 εκατομμύρια άνθρωποι.
- Το λιμάνι του Αμβούργου στην Γερμανία είναι το μεγαλύτερο σημείο μεταφοράς καφέ στον κόσμο.
- Το 65% όλων των καφέδων καταναλώνονται κατά τη διάρκεια των ωρών του προγεύματος.
- Οι ΗΠΑ ξοδεύουν 4 δισεκατομμύρια δολάρια για εισαγωγή καφέ κάθε χρόνο.
- Το 30% των καταστημάτων πώλησης καφέ είναι αλυσίδες.
- Στις ΗΠΑ υπάρχουν περίπου 1200 επαγγελματίες που καβουρδίζουν καφέ και έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο κέρδους στην αλυσίδα του εμπορίου του καφέ, πουλώντας καφέ σε μεγάλους εμπόρους μεταπωλητές.
- Το 35% όσων πίνουν καφέ τον προτιμούν μαύρο.
- 400 δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ καταναλώνονται κάθε χρόνο.
- Ο μέσος καταναλωτής καφέ πίνει 3,1 φλιτζάνια καφέ την ημέρα.
- 65% των καταναλωτών καφέ προσθέτουν γάλα ή ζάχαρη στον καφέ τους.
- Η εμπορική αξία της αγοράς καφέ στις ΗΠΑ, εκτιμάτε στα 30-32 δισεκατομμύρια δολάρια.
- Υπάρχουν 36 αρωματικά χαρακτηριστικά της γεύσης του καφέ, τα οποία μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά.

- Το 29% των καταναλωτών καφέ στις ΗΠΑ, αγοράζουν τον καφέ τους από καταστήματα που οι τιμές τους είναι πιο χαμηλές, όπως τα McDonalds και τα Dunkin Donuts.
- 14 δισεκατομμύρια καφέδες «espresso» καταναλώνονται κάθε χρόνο στην Ιταλία.
- Ο καφές μεγαλώνει σε πάνω από 53 χώρες, όλες βρίσκονται κοντά στον ισημερινό.
- Οι καταναλωτές καφέ που αγοράζουν take-away καφέ περιμένουν στην ουρά περίπου 45 ώρες τον χρόνο.

# Κεφάλαιο 6

## Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

### 6.1 Τι είναι στρατηγική

«Στρατηγική είναι ο προσανατολισμός (direction) και το πεδίο εφαρμογής (scope) ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω τη εναρμόνισης των πόρων (resources) και των ικανοτήτων (competences) με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων (φορέων) διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού (stakeholder).»

(Johnson G., Scholes K. και Whittington R., 2011:33)

### 6.2 Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

«Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε διακρίνει (διαφοροποιεί) με ευνοϊκό τρόπο μία εταιρεία ή τα προϊόντα (υπηρεσίες) από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των καταναλωτών ή των τελικών χρηστών.»

(Σιώμκος Γ., 2013:132)

#### 6.2.1 Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

- Υπέρτερη ποιότητα προϊόντων
- Εξαιρετική εξυπηρέτηση πελάτη
- Ισχυρή αξία επωνυμιών
- Διαρκής καινοτομία σε παραγωγική διαδικασία

- Χαμηλότερο κόστος
  - Πλεονέκτημα πρώιμης εισόδου σε αγορά ή εδραίωση
- (Σιώμκος Γ., 2013)

### 6.2.2 Πως επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγεί σε υπέρτερη απόδοση από τον ανταγωνισμό όταν καταφέρει η εταιρεία να συνδυάσει τις υπερέχουσες δεξιότητες με τους υπερέχοντες πόρους που μπορεί να διαθέτει. (Σιώμκος Γ., 2013)

Παραδείγματα από υπερέχουσες δεξιότητες:

- Εξειδικευμένη γνώση
- Προσανατολισμός στη εξυπηρέτηση πελατών
- Εμπειρία στο σχεδιασμό προγραμμάτων
- Εμπορικές σχέσεις

Παραδείγματα από υπερέχοντες πόρους:

- Χρηματοοικονομική δομή
- Πρόσβαση σε αποτελεσματικά δίκτυα διανομής
- Κατοχή πρώτων υλών
- Όνομα μάρκας
- Τοποθεσία λιανεμπορίου

## 6.3 Αρχέτυπες Στρατηγικές κατά Porter

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με συγκεκριμένες στρατηγικές, με τις πιο γνωστές να είναι οι Αρχέτυπες Ανταγωνιστικές Στρατηγικές κατά Porter:

- **Ηγεσία κόστους**, κατά την οποία προσφέρονται απλά/βασικά προϊόντα για το μέσο πελάτη στο σύνολο της αγοράς με τεχνικές μαζικής παραγωγής και χαμηλές τιμές.
- **Εστίαση με ηγεσία κόστους**, κατά την οποία προσφέρονται απλά/βασικά προϊόντα για πολύ συγκεκριμένους/λίγους πελάτες.



- **Διαφοροποίηση**, κατά την οποία προσφέρονται μοναδικά προϊόντα για το μέσο πελάτη στο σύνολο της αγοράς με αντιληπτή/υποκειμενική ή αντικειμενική διαφοροποίηση.
- **Εστίαση με διαφοροποίηση**, , κατά την οποία προσφέρονται μοναδικά προϊόντα για πολύ συγκεκριμένους/λίγους πελάτες με αντιληπτή/υποκειμενική ή αντικειμενική διαφοροποίηση.

(Σιώμκος Γ., 2013)

## 6.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό στο να κατανοηθούν και να εκτιμηθούν σωστά όλες οι παράμετροι πριν να πάρει η επιχείρηση μία στρατηγική απόφαση.

«Η συνολική αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια εταιρεία λέγεται ανάλυση SWOT (από τα αρχικά των αντίστοιχων λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats). Αυτή περιλαμβάνει την εξέταση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος μάρκετινγκ.» (Kotler P. και Keller K., 2016:59)

Πιο κάτω παρουσιάζεται μία ανάλυση SWOT για την Coffee Berry ως «franchise» επιχείρηση που αναλήφθηκε από την εταιρεία A. Ζορπάς & Υιοι Λτδ.

<p><b>Εσωτερικό περιβάλλον</b></p>	<p><b><u>Δυνάμεις</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ευκολία χρηματοδότησης</li> <li>✓ Έτοιμα καταστήματα σε σημαντικές τοποθεσίες μέσω του «shop in shop» μοντέλου</li> <li>✓ Έτοιμο πελατολόγιο</li> <li>✓ Όχι επιπρόσθετα κόστη για υποστηρικτικό προσωπικό</li> <li>✓ Υφιστάμενη κουλτούρα υψηλής εξυπηρέτησης</li> <li>✓ Έτοιμες υποδομές σχεδόν σε όλους τους λειτουργικούς τομείς</li> <li>✓ Υφιστάμενα σχέδια αφοσίωσης πελατών</li> <li>✓ Υπερέχουσα διοίκηση</li> </ul>	<p><b><u>Αδυναμίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Χαμηλή εξειδίκευση στη αγορά καφέ</li> <li>✓ Μάρκα με τη μέθοδο «franchise» / πιθανές διαφωνίες στο μέλλον</li> <li>✓ Δεν έχει τον έλεγχο σε θέματα προϊόντος και τιμολόγησης λόγω «franchise»</li> <li>✓ Μη υπάρχουσα εξυπηρέτηση με την μέθοδο του «delivery»</li> <li>✓</li> </ul>
<p><b>Εξωτερικό περιβάλλον</b></p>	<p><b><u>Ευκαιρίες</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Κανένα άλλο κατάστημα με τόση ποικιλία σε σνακ.</li> <li>✓ Υπάρχει αυξημένη τάση για αγορά take-away καφέ</li> <li>✓ Κανένα άλλο κατάστημα με τόσες επιλογές σε ποικιλία καφέδων</li> </ul>	<p><b><u>Απειλές</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Η αντιγραφή της επιχειρηματικής ιδέας κυρίως από άλλους μεγάλους φούρνους</li> <li>✓ Πιθανή αλλαγή της νομοθεσίας στο μέλλον που να απαγορεύει την «shop in shop» πώληση καφέ</li> </ul>

Πίνακας 12. Ανάλυση SWOT.

## 6.5 Διαδικασία Δημιουργίας και Προσφοράς Αξίας

- Τμηματοποίηση Αγοράς Καφέ

Η πρώτη κίνηση από το τμήμα Μάρκετινγκ τη είναι η τμηματοποίηση της αγοράς καφέ.

- ο *Στόχευση*

Αφού έγινε η τμηματοποίηση της αγοράς καφέ, θα πρέπει οι Μάρκετες να αποφασίσουν ποιο ή ποια από τα τμήματα που αναδείχθηκαν είναι τα πιο ελκυστικά, ούτως ώστε να στοχεύσουν σε αυτά.

Η διάθεση του καφέ έχει προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας σε περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς.

- ο *Τοποθέτηση*

Για κάθε προϊόν που τοποθετείτε στο τμήμα της αγοράς γίνεται ξεχωριστή τοποθέτηση. (Armstrong G. και Kotler P., 2009)

## 6.6 Στρατηγική 4P



Εικόνα 27. Μείγμα Μάρκετινγκ. (Vector Stock, 2019)

Το Μείγμα Μάρκετινγκ όπως αλλιώς ονομάζεται η ομαδοποίηση των κύριων εργαλείων/ αποφάσεων του Μάρκετινγκ αποτελείται από:

1. Προϊόν (Product)
2. Τιμή (Price)
3. Διανομή (Place)
4. Προβολή (Promotion)

(Kotler P. και Keller K., 2016)

### **6.6.1 Ανάπτυξη Προϊόντων (Product)**

Βάση λοιπόν της τοποθέτησης της Coffee Berry στην αγορά αναπτύσσονται και τα κατάλληλα προϊόντα τα οποία δε θα πρέπει με τίποτα να είναι υποδεέστερα των προσδοκιών των καταναλωτών. Οι καταναλωτές έχουν στο μυαλό τους την ποιότητα των καφέδων της Coffee Berry, την κατατάσσουν στις πρώτες προτιμήσεις τους για την ανώτερη ποιότητα σύμφωνα και με τα ερωτηματολόγια και οποιοδήποτε νέο προϊόν δεν διαθέτει παρόμοια ποιοτικά χαρακτηριστικά, θα τους προκαλέσει τουλάχιστον μείωση του ενθουσιασμού τους.

Η Coffee Berry παράγει πολλά διαφορετικά είδη καφέδων και καταφέρνει πολλές φορές να ανταγωνίζεται τον εαυτό της και να κερδίζει. (Armstrong G. και Kotler P., 2009:285-286)

### **6.6.2 Τιμολόγηση Προϊόντων (Price)**

Οι καφέδες της Coffee Berry προσφέρονται στην αγορά σε προσβάσιμες τιμές για όλους τους καταναλωτές και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνει υψηλές πωλήσεις σε όλα τα τμήματα – στόχους στα οποία απευθύνεται με τα διαφορετικά της προϊόντα.

### **6.6.3 Διανομή Προϊόντων (Place)**

Η Coffee Berry διανέμει και διαθέτει τους καφέδες της στην αγορά της Κύπρου μέσω πολλών από τους φούρνους Ζορπά σε όλες τις πόλεις. Όπως βγαίνει και από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων οι ερωτηθέντες με ποσοστό 47% επιλέγουν την

προνομιακή τοποθεσία είτε ως πρώτο κριτήριο, είτε ως δεύτερο, σε ερώτηση ποια είναι τα πιο σημαντικά κριτήρια για να επιλέξουν από πού θα αγοράσουν τον take-away καφέ τους.

#### **6.6.4 Προβολή Προϊόντων (Promotion)**

Η επικοινωνία της Coffee Berry με τους καταναλωτές της Κύπρου περιορίζεται σε διαφημιστικά έντυπα και επιγραφές μέσα και έξω από τους φούρνους Ζορπά. Σίγουρα εδώ υπάρχουν πολλά περιθώρια για νέες μεθόδους προβολής, αλλά από μόνο του το γεγονός ότι τα καταστήματα της Coffee Berry στην Κύπρο βρίσκονται μέσα στους φούρνους Ζορπά, είναι ένας από τους πιο άμεσους τρόπους επικοινωνίας της Coffee Berry με τους καταναλωτές.

### **6.7 Στρατηγικές επιλογές**

1. Να συνεχίσει την πώληση του καφέ μόνο μέσω των υφιστάμενων καναλιών πώλησης (shop in shop) και μόνο με την μέθοδο του take-away.
2. Να προχωρήσει σε επέκταση των καναλιών πώλησης με το άνοιγμα καταστημάτων της αλυσίδας και εκτός των φούρνων Ζορπά και πάλι με τη μέθοδο του take-away.
3. Να προχωρήσει σε επέκταση των καναλιών πώλησης με το άνοιγμα καταστημάτων της αλυσίδας με τη μορφή καφετέριας όπως ο ευρύτερος ανταγωνισμός κάνει (Coffee Island, Costa Coffee, Starbucks κ.λ.π.).
4. Να προχωρήσει με την εισαγωγή της υπηρεσίας «delivery» σε μικρή κλίμακα και μόνο σε συγκεκριμένες περιοχές που καλύπτονται εντός 3km από τα υφιστάμενα καταστήματα.
5. Να προχωρήσει με την εισαγωγή της υπηρεσίας «delivery» σε μεγάλη κλίμακα και να καλύπτει τις περιοχές των πόλεων.

#### **6.7.1 Κύριες Εισηγήσεις προς την Coffee Berry**

Η αναπτυσσόμενη τάση που αναδεικνύεται από τα ερωτηματολόγια της έρευνας για την αγορά καφέ μέσω του «delivery», γεννά την ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό και

υπηρεσίας «delivery» για τη Coffee Berry. Ο κύριος ανταγωνιστής στον take away καφέ, η Coffee Island, διαθέτει την υπηρεσία «delivery» για τους πελάτες της και κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στον τομέα αυτό.

Η εισαγωγή της υπηρεσίας «delivery» σε μεγάλη κλίμακα που να καλύπτει τις πλείστες περιοχές των πόλεων, θα ήταν μία στρατηγική προς την ορθή κατεύθυνση, λαμβάνοντας υπόψη και την αντίστοιχη στρατηγική της Coffee Island.

Εκμεταλλευσόμενη το γεγονός του «shop in shop» μέσα στους φούρνους Ζορπά, η Coffee Berry θα μπορούσε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την παράλληλη πώληση και της μεγάλης ποικιλίας σνακ που προσφέρουν οι φούρνοι Ζορπα. Με την κίνηση αυτή, το «win win» σενάριο θα ήταν πιθανό με την αύξηση των πωλήσεων καφέ από την Coffee Berry, αλλά και με την αύξηση των πωλήσεων των σνακ από του φούρνους Ζορπά.

Σε μία άλλη παράμετρο της προβολής (Promotion), όπως επισημάνθηκε και στην ανάλυση 4P, η διαφήμιση της Coffee Berry περιορίζεται μέσα στους φούρνους Ζορπά. Μία πιθανή αλλαγή στρατηγικής με την εισαγωγή της υπηρεσίας «delivery» θα χρειαζόταν υποστήριξη μέσα από διαφήμιση, κυρίως κατά την περίοδο της εισαγωγής της.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος

Εν κατακλείδι η Coffee Berry στην Κύπρο κατάφερε από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της στην αγορά να εδραιωθεί ως μία ποιοτική επιλογή αγοράς καφέ take-away. Ως άξιος πρεσβευτής του τρίτου «κύματος» καφέ, καλλιεργεί κουλτούρα και κατάφερε να μυήσει τους περισσότερους από εμάς στην επιστήμη του καφέ.

Βασισμένη σε δύο σημαντικούς άξονες κατέκτησε και την αγορά της Κύπρου με την πλειάδα ποιοτικών επιλογών καφέ που διαθέτει καθώς και με την επαγγελματική κατάρτιση των ανθρώπων της και ειδικά των «baristas» της.

Ακολουθώντας την στρατηγική της Διαφοροποίησης στοχεύει σε ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών με διαφοροποιημένα προϊόντα από τον ανταγωνισμό. Ένα περίτεχνο κράμα δεξιοτήτων και πόρων προσδίδει στην Coffee Berry ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που επιχειρεί. Η εξειδικευμένη γνώση και ο προσανατολισμός στον πελάτη δένουν αρμονικά με υπάρχοντες υπερέχοντες πόρους που οι φούρνοι Ζορπά διαθέτουν, όπως είναι η χρηματοοικονομική δομή και τα αποτελεσματικά δίκτυα διανομής.

Περαιτέρω η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε πρωτογενή έρευνα για τις προτιμήσεις των καταναλωτών για τις καφετέριες στην Κύπρο με εξυπηρέτηση καθήμενων πελατών. Ένας άλλος τομέας που μελλοντικά θα ήταν καλά η Coffee Berry να εξετάσει σε ευρεία κλίμακα. Σίγουρα τα δεδομένα είναι διαφορετικά, καθώς απαιτούνται υπέρογκα ποσά για διακοσμήσεις και επίπλωση ούτω ώστε να είναι εφάμιλλα άλλων ανταγωνιστών στο τομέας αυτό.

Η χρήση και πάλι ερωτηματολογίων θα ήταν ίσως ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος άντλησης δεδομένων και σε αυτή την περίπτωση, προκειμένου να γίνει μια χρήσιμη

σφυγμομέτρηση της αγοράς.



# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Ενημέρωση ατόμων που θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο:

Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και καμία πληροφορία δε θα χρησιμοποιηθεί εκτός από τη στατιστική έρευνα σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών για τον καφέ.

Το ερωτηματολόγιο δε θα διαρκέσει περισσότερο από 10 λεπτά για να συμπληρωθεί.

### 1. Φύλο:

- α. Άνδρας
- β. Γυναίκα

### 2. Ηλικία:

- α. 18 – 25
- β. 26 – 35
- γ. 36 – 50
- δ. 51 – 65
- ε. πάνω από 65

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση:

- α. Άγαμος/-η
- β. Έγγαμος/-η
- γ. Διαζευγμένος/-η | Σε διάσταση | Χήρος/-α

**4. Επίπεδο Μόρφωσης:**

- α. Δημοτικό
- β. Γυμνάσιο
- γ. Λύκειο
- δ. Ανώτερη Εκπαίδευση

**5. Επαγγελματική Απασχόληση:**

- α. Κυβερνητικός / Δημοτικός Υπάλληλος
- β. Ημικρατικός Υπάλληλος
- γ. Τραπεζικός Υπάλληλος
- δ. Ιδιωτικός Υπάλληλος
- ε. Αυτοεργαζόμενος
- στ. Συνταξιούχος
- ζ. Οικιακά
- ή. Φοιτητής/-ρια | Στρατιώτης
- θ. Άνεργος/-η

**6. Πόσο συχνά αγοράζετε καφέ take-away;**

- α. Περισσότερο από μία φορά την ημέρα
- β. Μία φορά την ημέρα
- γ. 4 - 5 φορές την εβδομάδα
- δ. 2 - 3 φορές την εβδομάδα
- ε. Μία φορά το μήνα
- στ. Λιγότερο από μία φορά το μήνα
- ζ. Δεν αγοράζω καφέ take-away

Αν η απάντηση είναι «Δεν αγοράζω καφέ take-away», σταματήστε το ερωτηματολόγιο εδώ. Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

**7. Συνηθίζετε να αγοράζετε και συσκευασμένους έτοιμους καφέδες:**

- α. Ναι
- β. Όχι

Αν η απάντηση είναι «Ναι», συνεχίστε στην επόμενη ερώτηση.

Αν η απάντηση είναι «Όχι», συνεχίστε στη ερώτηση 11.

**8. Προτιμάτε τον καφέ take-away αντί το συσκευασμένο έτοιμο καφέ;**

α. Ναι

β. Όχι

Αν η απάντηση είναι «Ναι», συνεχίστε στην επόμενη ερώτηση.

Αν η απάντηση είναι «Όχι», συνεχίστε στη ερώτηση 10.

**9. Προτιμώ τον καφέ take-away αντί του συσκευασμένου έτοιμου καφέ διότι (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις):**

α. Είναι ποιοτικότερος σε γεύση και μυρωδιά.

β. Έχω περισσότερες επιλογές.

γ. Είναι περισσότερο στη μόδα.

Συνεχίστε στην ερώτηση 11.

**10. Προτιμώ τον συσκευασμένο έτοιμο καφέ αντί του καφέ take-away διότι: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)**

α. Είναι πιο εύγεστος.

β. Είναι φθηνότερος.

γ. Μπορώ να τον αγοράσω από πιο πολλά σημεία πώλησης.

δ. Μπορώ να τον αγοράσω πολύ γρήγορα χωρίς να περιμένω σε ουρές.

**11. Έχετε δοκιμάσει ποτέ τον καφέ Coffee Berry;**

α. Ναι

β. Όχι

Αν η απάντηση είναι «Ναι», συνεχίστε στην επόμενη ερώτηση.

Αν η απάντηση είναι «Όχι», συνεχίστε στη ερώτηση 14.

**12. Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο βαθμολογείτε τον καφέ Coffee Berry;**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**13. Σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 10, με πιθανότερο το 10, θα συστήνατε τον καφέ Coffee Berry σε κάποιο φίλο;**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**14. Από πού αγοράσετε καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)**

- α. Costa Coffee
- β. Starbucks
- γ. Gloria Jeans
- δ. Cafe Nero
- ε. Coffee Berry
- στ. Coffee Island
- ζ. La Croissanterie
- θ. Clock Cafe
- ι. Άλλο

**15. Από πού αγοράσατε πιο συχνά καφέ take-away τους τελευταίους 2 μήνες**

**(Επιλέξτε μόνο μία απάντηση):**

α. Costa Coffee

β. Starbucks

γ. Gloria Jeans

δ. Cafe Nero

ε. Coffee Berry

στ. Coffee Island

ζ. La Croissanterie

θ. Clock Cafe

ι. Άλλο

**16. Ποιος ήταν ο λόγος πού αγοράσετε καφέ take-away από τα σημεία πώλησης καφέ που επιλέξατε πιο πάνω; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)**

α. Καλή ποιότητα / γεύση / άρωμα

β. Καλή εξυπηρέτηση

γ. Τιμή

δ. Ποικιλία καφέδων

ε. Γρήγορη εξυπηρέτηση

στ. Εύκολη στάθμευση

ζ. Προνομιακή τοποθεσία

**17. Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο θα συστήνατε τον καφέ από (Χρησιμοποιήστε διαφορετική βαθμολογία για κάθε επιλογή):**

α. Costa Coffee \_\_\_\_\_

β. Starbucks \_\_\_\_\_

γ. Gloria Jeans \_\_\_\_\_

δ. Cafe Nero \_\_\_\_\_

ε. Coffee Berry \_\_\_\_\_

στ. Coffee Island \_\_\_\_\_

ζ. La Croissanterie \_\_\_\_\_

**18. Ποιο είναι το πιο σημαντικό κριτήριο στην επιλογή καφέ take-away;**

- α. Καλή ποιότητα / γεύση / άρωμα
- β. Καλή εξυπηρέτηση
- γ. Τιμή
- δ. Ποικιλία καφέδων
- ε. Γρήγορη εξυπηρέτηση
- στ. Εύκολη στάθμευση
- ζ. Προνομιακή τοποθεσία

**19. Ποιο είναι το δεύτερο πιο σημαντικό κριτήριο στην επιλογή καφέ take-away;**

- α. Καλή ποιότητα / γεύση / άρωμα
- β. Καλή εξυπηρέτηση
- γ. Τιμή
- δ. Ποικιλία καφέδων
- ε. Γρήγορη εξυπηρέτηση
- στ. Εύκολη στάθμευση
- ζ. Προνομιακή τοποθεσία

**20. Πόσο χρόνο είστε διατεθειμένοι να περιμένετε στη ουρά για να αγοράσετε καφέ take-away;**

- α. 0 – 2 λεπτά
- β. 3 – 5 λεπτά
- γ. 6 – 8 λεπτά
- δ. 9 – 15 λεπτά
- ε. Περισσότερο από 15 λεπτά

**21. Που καταναλώνετε πιο συχνά τον καφέ take-away;**

- α. Στη δουλειά
- β. Στο σπίτι
- γ. Στο αυτοκίνητο
- δ. Άλλο

**22. Σε κλίμακα από το 1 μέχρι το 10, με υψηλότερο το 10, πόσο σημαντική είναι η επαγγελματική κατάρτιση του Barista, στην απόφασή σας από πού θα αγοράσετε τον take-away καφέ σας;**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**23. Πόσο συχνά αγοράζετε καφέ με τη μέθοδο του delivery;**

- α. Περισσότερο από μία φορά την ημέρα
- β. Μία φορά την ημέρα
- γ. 4 - 5 φορές την εβδομάδα
- δ. 2 - 3 φορές την εβδομάδα
- ε. Μία φορά το μήνα
- στ. Λιγότερο από μία φορά το μήνα
- ζ. Δεν αγοράζω καφέ με τη μέθοδο του delivery

Αν η απάντηση είναι «Δεν αγοράζω καφέ με τη μέθοδο του delivery», συνεχίστε στην ερώτηση 25.
--

**24. Ποια ώρα της ημέρας αγοράζετε συνήθως καφέ με τη μέθοδο του delivery;**

- α. Πρωί
- β. Μεσημέρι
- γ. Απόγευμα
- δ. Βράδυ

**25. Πόσα χρήματα ξοδεύετε για την αγορά καφέ την ημέρα;**

- α. Μέχρι 5 ευρώ
- β. 6 – 10 ευρώ
- γ. Περισσότερα από 10 ευρώ

**26. Ποια ώρα της ημέρας αγοράζετε συνήθως τον take-away καφέ σας;**

- α. Πρωί
- β. Μεσημέρι
- γ. Απόγευμα
- δ. Βράδυ

**27. Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο κυριότερος λόγος που τα τελευταία χρόνια ο καφές έγινε το απαραίτητο «αξεσουάρ» στην καθημερινότητά μας;**

- α. Η πιο επιστημονική ενασχόληση με τον καφέ, τις ποικιλίες του και τον τρόπο παρασκευής του.
- β. Η πλειάδα επιλογών με την ανάπτυξη των αλυσίδων καφέ.
- γ. Η τάση που καλλιεργείται με την κατανάλωση του έτοιμου καφέ και που εξελίσσεται σε μόδα.

**Σας ευχαριστούμε**



# Βιβλιογραφία

Armstrong, G., Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2011). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Kotler P., Keller K. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., Κιόχος, Α. (2003). *Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Σιώμος, Γ. (2003). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

## Ιστότοποι

Coffee Berry (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.coffeeberry.gr>

Ζορπας (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.zorbas.com.cy>

Μηχανή του Χρόνου (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.mixanitouxronou.gr/i-apolasustiki-istoria-tou-kafe/>

Nestle (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.nestle.com/>

Coffee Press (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.coffeepress.info/2017/01/3-4.html#more>

Blackout Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.blackoutcoffee.com/blogs/the-reading-room/the-three-waves-of-coffee>

The Guardian (2019). Αναρτήθηκε απο

<https://www.theguardian.com/cities/2015/may/14/the-first-starbucks-coffee-shop-seattle-a-history-of-cities-in-50-buildings-day-36>

Mind News (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.mindanews.com/top-stories/2018/07/millennials-help-promote-davao-third-wave-coffee-shops-thru-social-media-posts/>

European Coffee Trip (2019). Αναρτήθηκε από <https://europeancoffeetrip.com/can-starbucks-change-italian-specialty-coffee/>

The Hard Times (2019). Αναρτήθηκε από <https://thehardtimes.net/hardstyle/daily-inspiration-producerwriterdirector-still-makes-time-work-starbucks/>

Coffee Press (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.coffeepress.info/2017/01/3-4.html#more>

Blackout Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.blackoutcoffee.com/blogs/the-reading-room/the-three-waves-of-coffee>

World Coffee Portal (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.worldcoffeeportal.com/Latest/InsightAnalysis/2018/5-key-themes-The-changing-face-of-British-coffee>

The Conversation (2019). Αναρτήθηκε από <https://theconversation.com/how-the-third-wave-of-coffee-shops-is-transforming-high-streets-45118>

Sigmalive (2019). Αναρτήθηκε από <https://city.sigmalive.com/article/2017/6/7/xereis-apo-kalo-kafe-tote-sigoyra-tha-xereis-kai-apo-3rd-wave-coffee/>

Allegra Strategies (2019). Αναρτήθηκε από <https://allegrastrategies.com>

Cost Sector Catering (2019). Αναρτήθηκε από <http://costsectorcatering.co.uk/costa->

launches-third-training-academy

Wikipedia (2019). Αναρτήθηκε από [https://en.wikipedia.org/wiki/Costa\\_Coffee](https://en.wikipedia.org/wiki/Costa_Coffee)

Costa (2019). Αναρτήθηκε από [http://www.costa.co.uk/coffee/the\\_coffee.aspx](http://www.costa.co.uk/coffee/the_coffee.aspx)

Costa Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.costacoffee.com.cy/node/203>

Costa Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.costacoffee.com.cy/whats-in-cup>

UK Essays (2019). Αναρτήθηκε από  
<https://www.ukessays.com/search.php?q=COSTA+COFFEE>

The Franchise Co (2019). Αναρτήθηκε από <https://thefranchiseco.gr/blog/franchise-news>

Costa Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.costacoffee.com.cy/>

Starbucks (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.starbucks.com.cy>

Gloria Jeans Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.gloriajeanscoffees.com.cy>

Caffe Nero (2019). Αναρτήθηκε από <https://caffenero.com/cy>

Coffee Island (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.coffeeisland.com.cy>

La Croissanterie (2019). Αναρτήθηκε από <https://lacroissanterie.com.cy>

Franchise Success (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.franchise-success.gr/el/resources/interviews>

Franchise Success (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.franchise-success.gr/el/news/item/2065-3-chronia-coffee-berry-me-arwma-apo-showbiz>

Sigmalive (2019). Αναρτήθηκε από [https://economytoday.sigmalive.com/oikonomia/kypros/2135\\_i-kypros-os-polos-elxis-ependyseon](https://economytoday.sigmalive.com/oikonomia/kypros/2135_i-kypros-os-polos-elxis-ependyseon)

Sigmalive (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.sigmalive.com/simerini/business/561137/enallaktikos-tropos-proselkysis-ksenon-ependyseon-oi-politografisei>

Brief (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.brief.com.cy/oikonomia/kypros/eurostat-ptosi-tis-anergias-stin-kypro-sto-74-ton-ianoyario>

Υπουργείο Οικονομικών (2019). Αναρτήθηκε από [http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201811/447/docs/macrofigures2005\\_21\\_oct\\_2018\\_el.pdf](http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201811/447/docs/macrofigures2005_21_oct_2018_el.pdf)

World Government Bonds (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.worldgovernmentbonds.com/credit-rating/cyprus/>

Dialogos (2019). Αναρτήθηκε από <https://dialogos.com.cy/ektos-toy-trapezikoy-systimatos-ta-misa-mi-exypiretoymena-daneia/>

Υπουργείο Οικονομικών (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/71520200019571CAC2258315004B8D20?OpenDocument&sub=1&sel=1&e=&print>

Sigmalive (2019). Αναρτήθηκε από [https://economytoday.sigmalive.com/oikonomia/kypros/3256\\_kindynos-ftoheias-gia-25-toy-plithysmoy-stin-kypro-2017](https://economytoday.sigmalive.com/oikonomia/kypros/3256_kindynos-ftoheias-gia-25-toy-plithysmoy-stin-kypro-2017)

Philenews (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.philenews.com/oikonomia/kypros/article/685517/tetartoi-apo-to-telos-stin-apascholisi-neon>

Υπουργείο Οικονομικών (2019). Αναρτήθηκε από [https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/F4803EBAEBBDC24FC225750E00370AF2/\\$file/Summary\\_Report-ICT\\_HH-218-EL-131218.pdf?OpenElement](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/F4803EBAEBBDC24FC225750E00370AF2/$file/Summary_Report-ICT_HH-218-EL-131218.pdf?OpenElement)

Cyprus News Report (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.cyprusnewsreport.com/2017/02/cyprus-has-highest-percentage-of-facebook-users-in-eu-cyprus-is-infographic/>

Total Serve (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.totalserve.eu/Assets/Images/uploadedContent/CMS/documentsImages/informationSheetno22gr1486634036.pdf>

Υπουργείο Οικονομικών (2019). Αναρτήθηκε από [https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/energy\\_environment\\_82main\\_gr/energy\\_environment\\_82main\\_gr?OpenForm&sub=2&sel=2](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/energy_environment_82main_gr/energy_environment_82main_gr?OpenForm&sub=2&sel=2)

UK Essays (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.ukessays.com/essays/business/business-analysis-coffee-shop-five-forces-6889.php>

Net Promoter (2019) Αναρτήθηκε από <https://www.netpromoter.com/know/>

Telegraph (2019). Αναρτήθηκε από <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/>

ICO (2019). Αναρτήθηκε από <https://ico.org/>

Coffee Search (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.coffeeresearch.org/market/consumption.htm>

History of Coffee (2019). Αναρτήθηκε από <http://www.historyofcoffee.net/coffee-facts/statistics-of-coffee/>

Vector Stock (2019). Αναρτήθηκε από <http://vectorstock.com>