



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

[ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ]

ΒΑΣΙΛΑΡΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ Α.Μ 10033

ΜΑΥΡΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ Α.Μ. 10082

ΠΟΥΡΝΑΡΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ Α.Μ 9976

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ-ΜΑΙΡΗ
ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτρια μας από το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη για τη δυνατότητα που μας έδωσε να προχωρήσουμε στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας, για την πολύτιμη βοήθειά της, αλλά και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε.

Επίσης από την εταιρεία Χαλκιαδάκης Α.Ε ευχαριστούμε θερμά την κ. Χριστίνα Χαλκιαδάκη και όλους τους συνεργάτες της που παρά το βεβαρυμμένο πρόγραμμα τους μας αφιέρωσαν χρόνο και μας βοήθησαν να πραγματοποιήσουμε την έρευνα μας.

Τέλος, οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς, τους φίλους και τα στενά μας πρόσωπα που μας συμπαραστάθηκαν και μας στήριξαν σε όλα τα έτη των σπουδών μας.

Σε όλους αυτούς αφιερώνεται αυτή η εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα πτυχιακή εργασία μελετάται το λιανεμπόριο και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των σουπερμάρκετ. Ειδικότερα γίνεται αναφορά στις στρατηγικές ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση καθώς και στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η καθεμία. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Οι τάσεις μεταβάλλονται ραγδαία και οι λιανέμποροι καλούνται να αντιμετωπίσουν μια πληθώρα προκλήσεων προσπαθώντας να παραμείνουν στο επίκεντρο του ανταγωνισμού. Δεν είναι ωστόσο μόνο οι τάσεις αυτές που φέρνουν προκλήσεις, αλλά και το ίδιο το οικονομικό περιβάλλον και η κρίση που διανύει η χώρα τα τελευταία χρόνια, η οποία δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο ούτε τον ισχυρό κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων. Οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο διστακτικοί και μειώνουν τις αγορές τους την ίδια στιγμή που η φορολογία συνεχώς αυξάνεται και η επιλογή μιας σωστής στρατηγικής ανάπτυξης αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση μιας επιχείρησης στην εποχή που διανύουμε. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της καταναλωτικής έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας στις 3 μεγαλύτερες πόλεις της Κρήτης, τα οποία και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, προτείνονται βελτιωτικές ενέργειες προς την εταιρεία Χαλκιαδάκης Α.Ε.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study the retail trade and particularly the supermarket industry. In particular, a reference is being made to the growth strategies that a firm can use, and advantages and the disadvantages of each of them. Also, it is worth noting that a firm is largely influenced by its internal and external environment. The trends are changing rapidly and retailers are facing a multitude of challenges while they're trying to remain at the heart of competition. However, it's not only the trends that are bringing challenges, but also the economic environment and the financial crisis that the country is facing the last few years, which has not left unaffected nor the powerful industry of food retailing. Consumers become more and more hesitant reducing their purchases, while at the same time taxes are growing and the selection of a proper development strategy is imperative for the survival of a company in the modern world. According to the results of the consumer research that was conducted as a part of this thesis at the three largest cities of Crete, which are of particular interest, additional improvement actions are proposed to the company Chalkiadakis S.A.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	7
2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	8
2.2. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	11
2.3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ(ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ Ή ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ).....	13
2.4. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ – ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	18
2.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	19
2.6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΙΔΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ	22
3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	22
3.2. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ	46
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	47
4.2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	49
4.3. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	51
4.4.ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	52
4.5.ΓΕΩΡΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ.....	53
4.6.ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	55
4.7.ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ S/M ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	60
5.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.....	60
5.2.ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.....	62
5.3.SWOT ANALYSIS ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	69
6.1.ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	69
6.2.ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	69
6.3.ΠΛΥΘΗΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	71
6.4.ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	71
6.5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	86
7.1.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	86
7.2.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εξελίξεις του κλάδου των σουπερμάρκετ στο Ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ο χώρος του λιανεμπορίου αλλάζει με ιλιγγιώδης ρυθμούς. Προκειμένου λοιπόν, να μην χάσουν οι επιχειρήσεις μερίδια αγοράς πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις. Σήμερα υπάρχουν τρεις σημαντικές εξελίξεις όπου έχουν αυξήσει τον ανταγωνισμό. Πρώτον, η διεύρυνση των εκπτώτικών επιχειρήσεων (discounters και hard discounters) με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις των επώνυμων προϊόντων. Η δεύτερη εξέλιξη έχει να κάνει με τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (Private Labels) όπου μέχρι σήμερα, ο κλάδος των τροφίμων είχε μείνει ανεπηρέαστος από τα προϊόντα αυτά. Η καλύτερη ποιότητα όμως των προϊόντων αυτών και οι οικονομικές συγκυρίες τα καθιστούν κυρίαρχα στην αγορά σήμερα. Και τέλος, η τρίτη εξέλιξη είναι φυσικά η είσοδος των μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων.

Σκοπός της εργασίας αυτής, είναι να ερευνηθεί το λιανικό εμπόριο των σουπερμάρκετ σήμερα. Το κίνητρο για την σύνθεση της παρούσας πτυχιακής είναι ο υψηλός ανταγωνισμός που επικρατεί σε αυτό το κλάδο.

Στις επιχειρήσεις των σουπερμάρκετ παρατηρούμε μία ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Η κινητικότητα που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων, δηλαδή οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα. Έτσι ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναζητούν στρατηγικές επιβίωσης και ανάπτυξης.

Οι μεγάλες αλυσίδες από τον κλάδο των σουπερμάρκετ διαθέτουν καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα. Ο μεγαλύτερος αριθμός καταστημάτων σουπερμάρκετ βρίσκεται στην Αττική. Τα σουπερμάρκετ χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Τα τρόφιμα, τα ποτά, τα υπόλοιπα καταναλωτικά προϊόντα και τα μη καταναλωτικά. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αντιστοιχεί στα τρόφιμα και στα ποτά. Γι' αυτό το λόγο τα σουπερμάρκετ αποφάσισαν να αναπτυχθούν

περισσότερο αυτές οι δύο κατηγορίες και να δημιουργήσουν κρεοπωλείο, μανάβικο, έτοιμα φαγητά, κάβα κλπ.

Η πτυχιακή αυτή αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος αναφέρονται γενικά οι στρατηγικές ανάπτυξης, τότε ενδείκνυται να χρησιμοποιηθούν από μια επιχείρηση καθώς τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους με βάση τη θεωρία.

Στη συνέχεια εξετάζουμε τις τάσεις που επικρατούν στο λιανικό εμπόριο των σουπερμάρκετ και τις στρατηγικές ανάπτυξης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Στο τρίτο μέρος αναλύουμε την αγορά του λιανικού εμπορίου πιο συγκεκριμένα στα σουπερμάρκετ. Δίνεται έμφαση στην ιστορική εξέλιξη, στο μέγεθος της αγοράς, στην γεωγραφική κατανομή των σουπερμάρκετ και στις εξελίξεις του κλάδου αυτού.

Τέλος, γίνεται αναφορά την περίπτωση του ομίλου Σκλαβενίτη και ειδικότερα την αλυσίδα σουπερμάρκετ Χαλκιαδάκης στη Κρήτη. Στην συνέχεια προκύπτουν τα συμπεράσματα της έρευνας και ακολουθούν προτάσεις για τα στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι στρατηγικές ανάπτυξης που επιλέγονται περισσότερο από τις επιχειρήσεις είναι αυτές που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Ο κύριος λόγος για τον οποίο δημιουργήθηκαν είναι ότι επειδή οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους πρέπει να αναπτυχθούν. Αυτές είναι οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης:¹

1. κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:
 - συσχετισμένη (related diversification), και
 - ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)
5. ανάπτυξη αγοράς (market development)
6. ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε αναλυτικά αυτές τις στρατηγικές επιλογές και θα αναφέρουμε με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους πότε ενδείκνυται να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

¹ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

Με τον όρο στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης εννοούμε την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Με την έννοια απόκτηση παρουσίας εννοούμε ότι η επιχείρηση αυτόνομα δημιουργεί μια καινούργια εταιρεία μέσω της οποίας θα διανείμει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, είτε θα αναλαμβάνει την προμήθεια πρώτων υλών, είτε θα εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Υπάρχει όμως και η περίπτωση σύναψης στρατηγικής συμμαχίας με επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης.

2.1.1. Λόγοι για την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης

Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόσουν την στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι πέντε και ουσιαστικά με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστική θέση της κύριας δραστηριότητας τους:²

1. Η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης: Αυτό σημαίνει πως σε περίπτωση που σε μια αγορά ενδεχομένως υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, τότε αν υπάρχουν προμηθευτές που προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών, η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής. Επίσης, όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο η επιχείρηση εάν το έχει ήδη αποκτήσει τότε σίγουρα πρέπει να το διατηρήσει. Έτσι, αν υπάρχουν λίγοι ή/και χαμηλής ποιότητας διανομείς, η επέκταση προς τα μπροστά θεωρείται αναπόφευκτη.

2. Η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων: Η επιχείρηση στην αγορά που δραστηριοποιείται αν ακολουθήσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

² Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

προς τα πίσω ή/και προς τα μπροστά έχοντας πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων και παράλληλα αν οι διανομείς ή/και οι προμηθευτές απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους τότε μπορεί να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.

3. **Η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Πρακτικά αυτό μπορεί να γίνει για παράδειγμα με την απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας από την οποία είτε προκύψει μείωση του κόστους παραγωγής είτε βελτίωση της ποιότητας, απόρροια αυτής της επένδυσης θα είναι ότι η επιχείρηση θα έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει το προϊόν της έναντι των ανταγωνιστών. Εξαιτίας, της κατάστασης αμοιβαίας εξάρτησης (mutual dependence) που αναπτύσσεται ανάμεσα σε δυο συμβαλλόμενα μέρη και του φόβου της εξαπάτησης (holdup risk) που επικρατεί, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να πείσουν ή να εμπιστευτούν άλλες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε παρακείμενα στάδια της αλυσίδας παραγωγής, με συνέπεια να αποφεύγουν να αναλαμβάνουν τέτοιου είδους επενδύσεις.
4. **Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές:** Μια επιχείρηση αποτρέπει την είσοδο ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται όταν αποφασίσει να προχωρήσει σε καθετοποίηση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής. Εάν, λοιπόν, η στρατηγική φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα η καθετοποιημένη επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της άρα και την κερδοφορία της, αφού η παρουσία του ανταγωνισμού δεν θα είναι τόσο έντονη στο κλάδο που δραστηριοποιείται.
5. **Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής:** Με την κάθετη ολοκλήρωση, οι πόροι εισέρχονται εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται πιο εύκολος ο συντονισμός και ο προγραμματισμός μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι ότι επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικά για εταιρείες που

επιδιώκουν την εφαρμογή του συστήματος "πραγματικού χρόνου" (Just in time). Επιπλέον, με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και τη συνεχή παραγωγή οι επιχειρήσεις μειώνουν την εξάρτηση τους από τους προμηθευτές και κατορθώνουν να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε αιφνίδιες αλλαγές της ζήτησης.

2.1.2. Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης

Τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης αφορούν κυρίως εσωτερικά κόστη που προκύπτουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με κινδύνους που προέρχονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα μειονεκτήματα αυτά είναι: ³

- **Μειονεκτήματα κόστους:** Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι δυνατό να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, όταν οι εξωτερικοί προμηθευτές έχουν την δυνατότητα το προϊόν τους να το παράγουν φθηνότερα. Στην κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση υποχρεούται να αγοράζει αυτές τις εισροές από εσωτερικούς προμηθευτές με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται κοστολογικά. Επιπλέον, οι εσωτερικοί προμηθευτές ξέρουν πως μπορούν να διαθέτουν την παραγωγή τους σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου οποιαδήποτε στιγμή, κι αυτό σαν συνέπεια έχει να εξασθενεί το κίνητρο της ελαχιστοποίησης του λειτουργικού τους κόστους και ενδεχομένως της καινοτομικότητας.

³ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf, Επιχειρηματικά Σχέδια – Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική – Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.
<http://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>, *Η Φύση της Εφαρμογής Στρατηγικής*, Ανάκτηση από: Strategy-implementation.

- **Αποτυχία επίτευξης συνεργειών:** Μεταξύ διαφορετικών παραγωγικών μονάδων δεν υπάρχει πάντα καλός συντονισμός με αποτέλεσμα οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις να μην απολαμβάνουν τα προσδοκώμενα οφέλη. Σε μια καθετοποιημένη επιχείρηση, οι διαφορετικές στρατηγικές προτεραιότητες, οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα, ακόμα και οι διαφορές/συγκρούσεις μεταξύ στελεχών αυξάνουν τα γραφειοκρατικά κόστη. Όλα αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί είναι πολύ πιθανό να εκμηδενίσουν τις συνέργειες που αναμένονταν από αυτή τη στρατηγική, ιδιαίτερα εάν η καθετοποίηση έχει προκύψει μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις
- **Η δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο:** Μία πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με το κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται καθώς και με τις μελλοντικές του προοπτικές. Λόγου χάρη, εάν παρατηρηθεί πτώση της ζήτησης στον κλάδο τότε είναι επόμενο ότι η καθετοποιημένη επιχείρηση θα υποστεί τις ανάλογες αρνητικές συνέπειες. Ακόμα, δεν αποκλείεται να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και επομένως η επιχείρηση να αντιμετωπίσει προβλήματα υψηλού κόστους.
- **Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών:** Στις μέρες μας, η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία και οι απαιτήσεις αλλάζουν συνεχώς. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται σύμφωνα με αυτές. Με την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης η ικανότητα μιας επιχείρησης να αλλάζει τους προμηθευτές ή τα συστήματα διανομής της ελαχιστοποιείται.

2.2. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (HORIZONTAL INTEGRATION)

Με την έννοια στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης εννοούμε ότι μια επιχείρηση μέσω συγχώνευσης εξαγοράς, ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής προσπαθεί να αναπτυχθεί. Μια επιχείρηση μέσω της στρατηγικής αυτής αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι

μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Σκοπός της μπορεί να είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά,⁴

Την στρατηγική αυτή την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν πως μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος. Επιπλέον, πολλές φορές προχωρούν στην εξαγορά ανταγωνιστών που είναι γνωστό πως αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Θεωρούν ότι με το διοικητικό ταλέντο αλλά και με τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που διαθέτουν μπορούν να αναστρέψουν την αρνητική πορεία αυτών των επιχειρήσεων. Ως προς τα μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετές ομοιότητες με αυτά της κάθετης ολοκλήρωσης. Αρχικά, μια επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια "δένεται" με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Επίσης, η έλλειψη καλού συντονισμού πολύ συχνά λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων, οι επιχειρήσεις που προσδοκούσαν να επιτύχουν συνέργειες μέσω κινήσεων οριζόντιας ολοκλήρωσης από τυγχάνουν να τις πραγματοποιήσουν. Ιδιαίτερα στην περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών, οι διαφορετικές κουλτούρες και το αρνητικό κλίμα είναι δυνατό να αντιστρέψουν όλα τα αναμενόμενα οφέλη από την οριζόντια ολοκλήρωση.

Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοείται η ανασταλτική δράση των εθνικών ή υπερεθνικών οργάνων προστασίας του ανταγωνισμού, τα οποία μελετούν τις οριζόντιες κινήσεις και είναι σε θέση να επιβάλουν πρόστιμα ή ακόμα και να αποφασίσουν την ακύρωση τους, εφόσον κρίνουν πως περιορίζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων σήμερα. Εξάλλου, οι κλάδοι στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η

⁴ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και για την επιβίωση τους.

2.3. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ Η ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ)

Η στρατηγική της διασποράς/διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:⁵

1. τη συσχετισμένη (concentric or related diversification) και
2. την ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification).

Μία επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους (για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά). Η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι εξίσου συχνή στο διεθνή χώρο.

2.3.1. Λόγοι για την εφαρμογή της συσχετισμένης διαφοροποίησης

Στόχος της συσχετισμένης διαφοροποίησης, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της

⁵ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-Κ107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf, Επιχειρηματικά Σχέδια – Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική – Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Στην υιοθέτηση της καμιά φορά οδηγεί και πλήθος άλλων λόγων αλλά και κινήτρων που συχνά έχουν να κάνουν με το στενό ατομικό συμφέρον των διοικητικών στελεχών.⁶

➤ **Μεταφορά ικανοτήτων:** Η δημιουργία αξίας μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες σε ότι αφορά μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας όπως η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό, οι ικανότητες που υπάρχουν σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα μεταφέρονται στις υπόλοιπες δραστηριότητες, με συνέπεια τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών των τελευταίων και άρα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους. Η μεταφορά των ικανοτήτων μπορεί να γίνεται είτε από τις υπάρχουσες δραστηριότητες στις νέες είτε αντιστρόφως.

➤ **Οικονομίες εύρους:** Οι οικονομίες εύρους αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται, όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι χαμηλότερο το ύψος της επένδυσης κάθε δραστηριότητας σε κάθε κοινή λειτουργία, αλλά αυξάνεται και η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών.

➤ **Δύναμη στην αγορά:** Η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να αποτρέψει τους ανταγωνιστές από την εξαπόλυση έντονων ανταγωνιστικών επιθέσεων έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η τελευταία έχει δυνατότητα αντεπίθεσης σε μία πλειάδα αγορών.

➤ **Πρόσθετοι λόγοι:** Εκτός των λόγων που παρουσιάστηκαν παραπάνω, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική διασποράς-διαφοροποίησης

⁶ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

<http://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>, *Η Φύση της Εφαρμογής Στρατηγικής*, Ανάκτηση από: Strategy-implementation.

δραστηριοτήτων προκειμένου να μειώσει την εξάρτηση της από μία δραστηριότητα.

Συχνά, η στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης-διασποράς δραστηριοτήτων επιλέγεται και από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξομαλύνουν την εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων τους. Έτσι, μία επιχείρηση παραγωγής παγωτών μπορεί να εισέλθει και στην παραγωγή άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων που δεν έχουν τόσο μεγάλη εποχικότητα. Πολλές επιχειρήσεις, εξάλλου, επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί εκτιμούν ότι έτσι επιτυγχάνουν ισορροπία ή/και συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων τους (π.χ. μια επιχείρηση που παράγει μπισκότα εισέρχεται και στην παραγωγή σφολιάτας). Επίσης, μέσα από μια τέτοια στρατηγική, είναι δυνατόν η επιχείρηση να προσδοκά σημαντική αύξηση στις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων της και πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Η στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης που ακολουθεί, λόγω χάρη, το σύνολο των τραπεζών σήμερα αποσκοπεί μεταξύ άλλων στην κάλυψη της ανάγκης του πελάτη για "one-stop banking", δηλαδή στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στο ίδιο σημείο το τραπεζικό κατάστημα και με μία μόνο επαφή.

Όμως, δε θα πρέπει να παραγνωρίσουμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις συσχετισμένης διαφοροποίησης μπορεί να κρύβεται το προσωπικό συμφέρον των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Συγκεκριμένα, η εν λόγω στρατηγική μειώνει τον κίνδυνο απώλειας της θέσης ή μείωσης των αμοιβών των ανώτατων στελεχών. Επιπρόσθετα, αυξάνει τα προνόμια (οικονομικά και άλλα) τα οποία απολαμβάνουν, καθώς οι απολαβές των στελεχών συχνά συνδέονται με το μέγεθος της επιχείρησης.

2.3.2. Λόγοι για την εφαρμογή της ασυσχέτιστης διασποράς-διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (unrelated diversification), όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι

επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια. Στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου.⁷

1. Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων.
2. Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.
3. Διασπορά κινδύνου.
4. Υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο.
5. Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης.
6. Υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργια (synergy) μεταξύ, αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης.
7. Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου.
8. Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.
9. Κίνητρα των ανώτατων στελεχών - Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους.

⁷ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf, Επιχειρηματικά Σχέδια – Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική – Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.
<http://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>, Η Φύση της Εφαρμογής Στρατηγικής, Ανάκτηση από: Strategy-implementation.

2.3.3. Γραφειοκρατικά κόστη και τα όρια της διαφοροποίησης/διασποράς δραστηριοτήτων

Πλήθος ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα πως η εκτεταμένη διαφοροποίηση/διασπορά δραστηριοτήτων περισσότερο καταστρέφει παρά δημιουργεί αξία για την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι η εφαρμογή μίας στρατηγικής διαφοροποίησης συνεπάγεται γραφειοκρατικά κόστη μεγαλύτερα από την αξία που δημιουργείται. Στην παράγραφο για την κάθετη ολοκλήρωση, είδαμε πως τα γραφειοκρατικά κόστη είναι αυτά που απορρέουν λόγω της οργανωσιακής αναποτελεσματικότητας. Δύο είναι οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται τα γραφειοκρατικά κόστη στην περίπτωση εφαρμογής μίας στρατηγικής διαφοροποίησης:⁸

1. Αριθμός δραστηριοτήτων: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων στις οποίες έχει παρουσία η επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο είναι για τα στελέχη που χαράζουν την επιχειρηματική στρατηγική να επεξεργαστούν επαρκώς τις πληροφορίες σχετικά με κάθε δραστηριότητα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις. Η έλλειψη εις βάθος πληροφόρησης, όμως, έχει ως αποτέλεσμα τη μη ορθή κατανομή των πόρων μεταξύ των δραστηριοτήτων, την αύξηση της πιθανότητας παραπλάνησης του εταιρικού κέντρου από τα στελέχη κάθε μεμονωμένης επιχείρησης -αυτά, λόγου χάρη, μπορεί να αποδώσουν συγκεκριμένα προβλήματα σε ανεξέλεγκτους, εξωτερικούς παράγοντες, ενώ στην πραγματικότητα φταίει η δική τους αναποτελεσματικότητα- και την αδυναμία διαπίστωσης και επιβράβευσης εκείνων των στελεχών που ασκούν αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

2. Συντονισμός δραστηριοτήτων: Τόσο η μεταφορά ικανοτήτων όσο και το μοίρασμα πόρων για την επίτευξη οικονομικών εύρους απαιτεί συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Αυτός με τη σειρά του δημιουργεί γραφειοκρατικά κόστη. Στην περίπτωση μάλιστα που δύο δραστηριότητες

⁸ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

μοιράζονται κάποιες λειτουργίες και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους της καθεμίας, τα γραφειοκρατικά κόστη που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα υψηλά. Η αδυναμία προσδιορισμού του περιθωρίου κέρδους δυσχεραίνει τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, την ορθή κατανομή των πόρων μεταξύ των δραστηριοτήτων και την επιβράβευση των στελεχών που διοικούν αποτελεσματικά.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και όσο περισσότερος συντονισμός απαιτείται μεταξύ αυτών, τόσο μεγαλύτερα γραφειοκρατικά κόστη προκαλεί η διαφοροποίηση. Πόσο μπορεί αυτή να συνεχιστεί; Όσο η αξία που δημιουργεί υπερβαίνει τα γραφειοκρατικά κόστη που επίσης την συνοδεύουν.

2.4. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ-ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

⁹

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος, ή να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων.

2. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος, ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής.

⁹ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

3. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να υποκινήσει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών, ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις του προϊόντος (για παράδειγμα, ασπιρίνες που προορίζονται αποκλειστικά για όσους έχουν προβλήματα με την καρδιά τους ή το κυκλοφορικό τους σύστημα).

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:

- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες,
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές,
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται,
- οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών, και τέλος
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι προφανές ότι είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά, αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος.

2.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (λόγου χάρη επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο). Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (μια επιχείρηση που παράγει

απορρυπαντικά και τα διαθέτει στους καταναλωτές αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις).¹⁰

Επίσης, μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις "αναγκάζονται" να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

2.6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Με την στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή προβαίνουν σε σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:¹¹

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα, τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγενθύνει το προϊόν

¹⁰ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

¹¹ Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

<http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA->

[K107/6 %CE%95%CE%A3 %CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf](http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf), Επιχειρηματικά Σχέδια – Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική

Στρατηγική – Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

<http://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>, Η Φύση της Εφαρμογής Στρατηγικής, Ανάκτηση από: Strategy-implementation.

(ισχυρότερο, πιο "παχύ", επιπλέον αξία), προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.

2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος,

3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα (product proliferation).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΙΔΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε γενικά για τις στρατηγικές ανάπτυξης, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της καθεμίας και πως μια επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη στρατηγική. Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε τις στρατηγικές ανάπτυξης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Μίκρο Περιβάλλον(Πέντε δυνάμεις, Στρατηγικές ομάδες)

Μάκρο Περιβάλλον(Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Διεθνές)

Εσωτερικό Περιβάλλον

Θεμελιώδης Ικανότητες, Αλυσίδα Αξίας, Δομές, Πόροι, Κουλτούρα

Εξωτερικό Περιβάλλον

Ένας από τους παράγοντες που εστιάζουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους είναι το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον δέχεται τόσο απειλές όσο και ευκαιρίες. Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ποικίλες αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον περισσότερο από κάθε άλλη φορά. Κάποιοι από τους παράγοντες αλλαγής είναι το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο και η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων που έχουν ως αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση των αγορών. Η καθιέρωση του ευρώ όπως επίσης τα πολυκαταστήματα και οι χρηματιστηριακές εταιρείες όπου αύξησαν τον

ανταγωνισμό. Επιπλέον οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών, η κίνηση κεφαλαίων όπου απελευθερώθηκε και τέλος, το ελληνικό κούρεμα και η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση όπου έχει ζημιώσει πολλές τράπεζες. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών γι' αυτό και θα πρέπει στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους να ληφθούν υπόψη ποιοτικά και ποσοτικά.

Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

- ❖ Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον (PEST-DG) επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και τις άλλες επιχειρήσεις της ίδιας χώρας.
- ❖ Το μικρό περιβάλλον (5F-Porter) επηρεάζει το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης.

Ευρύτερο-Μάκρο Περιβάλλον

P (political): Πολιτική

E (economic): Οικονομία

S (social): Κοινωνία

T (technology): Τεχνολογία

D (demographic): Δημογραφικό

G (global): Παγκόσμιο

Η ανάλυση Pest-DG αναλύει συγκεκριμένα στοιχεία των χαρακτηριστικών του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος. Μπορεί να αντλήσει πληροφορίες καταγράφοντας τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά και να προβεί στη δημιουργία μοντέλων με μεταβλητές τους ίδιους τους παράγοντες. Μετά από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κάνει προβλέψεις για τις μελλοντικές

τάσεις (π.χ τεχνολογικές καινοτομίες, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λ.π) έχοντας ως αποτέλεσμα την προετοιμασία για τις προκλήσεις που θα δεχθούν στο μέλλον. Παρακάτω θα αναλύσουμε την κάθε διάσταση ξεχωριστά.

Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό/νομικό περιβάλλον είναι υπεύθυνο για τους περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους, για τους κυβερνητικούς φορείς και για τις διάφορες ομάδες που επηρεάζουν τους οργανισμούς. Η κατάργηση, η προσθήκη, ή η ρύθμιση ενός νόμου μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές απειλές αλλά και αντίστοιχες ευκαιρίες σε μία επιχείρηση. Επίσης οι πολυεθνικές που έχουν δραστηριότητα σε παραπάνω από μία χώρα αντιμετωπίζουν διαφορετικές πολιτικές/νομικές συνθήκες, γι' αυτό και θα πρέπει να ενημερώνονται για τις διεθνείς εξελίξεις του πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι το πολιτικό/νομικό περιβάλλον επηρεάζεται και από ξένους παράγοντες προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης και για να αντιμετωπιστεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει μια συνετή και ευέλικτη στρατηγική.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην ανταλλαγή χρημάτων και πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Επιτόκια
- προσφορά χρήματος
- πληθωριστικές τάσεις
- επίπεδο ανεργίας
- έλεγχο μισθών/ τιμών
- υπό/ανά τίμηση

- διαθεσιμότητα ενέργειας
- κόστος και διάθεση εισοδήματος
- ρυθμούς ανάπτυξης
- πορεία κεφαλαιαγοράς και εισοδημάτων

Κοινωνικό/πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικό/πολιτιστικό περιβάλλον αναλύει:

- Τα κοινωνικά πρότυπα
- Το βιοτικό επίπεδο των πολιτών
- Την κοινωνική θέση των γυναικών
- Την διανομή του εισοδήματος
- Το μορφωτικό επίπεδο των πολιτών
- Το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού
- Την ηλικιακή δομή του πληθυσμού
- Ποσοστά μεταναστών

Οι παραπάνω παράγοντες επιφέρουν στην επιχείρηση τόσες απειλές όσες και ευκαιρίες.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό αναλύει τις τεχνολογικές τάσεις/επιτεύγματα, την ανταγωνιστική ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη χρηματοδότηση έρευνας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ωριμότητα παραγωγής και την ικανότητα. Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεαστεί και θετικά και αρνητικά από τις νέες τεχνολογίες γι' αυτό θα πρέπει να αναλύει προσεκτικά το εξωτερικό περιβάλλον της έτσι ώστε να έχει το καλύτερο αποτέλεσμα από τις νέες τεχνολογικές τάσεις. Από την άλλη πλευρά οι

επιχειρήσεις που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν προηγούμενες τεχνολογίες μπορούν να υπάρξουν σε μια σημαντική περίοδο. Αυτό συμβαίνει διότι στηρίζουν την υπάρχουσα τεχνολογία τους και προσπαθούν συνεχώς να την βελτιώνουν ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Δημογραφικό Περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον αφορά το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την ηλικιακή δομή, το ρυθμό γεννήσεων, μετακίνηση διάφορων εθνικοτήτων, και τη διανομή του εισοδήματος. Στο ρυθμό αύξησης του πληθυσμού παρατηρείται ότι στις αναπτυγμένες χώρες υπάρχει μείωση του ρυθμού γεννήσεων με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση του πληθυσμού. Η ηλικιακή δομή είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την σύνθεση της κοινωνίας. Σήμερα, λόγω της υπογεννητικότητας και της μακροβιότητας των ανθρώπων οι κοινωνίες έχουν περισσότερο γηραιότερο πληθυσμό. Η μετακίνηση πολιτών διάφορων εθνικοτήτων και φυλών υπάρχει πλέον σε πολλές χώρες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτούς τους πολίτες με σεβασμό στα ήθη και έθιμα τους, στην κουλτούρα τους και γενικά στην διαφορετικότητα τους. Τέλος, η κατανομή του εισοδήματος μπορεί να διαφοροποιήσει περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος επηρεάζοντας τον τρόπο που διαμορφώνονται οι κοινωνικές ομάδες. Για παράδειγμα το νότιο τμήμα μια χώρας μπορεί να είναι πιο φτωχό από την υπόλοιπη χώρα. Γι' αυτό λοιπόν μια επιχείρηση για να αναπτυχθεί ή να επιβιώσει θα πρέπει να λάβει υπόψη της, τις δημογραφικές τάσεις.

Οι πιο σημαντικές δημογραφικές τάσεις των τελευταίων χρόνων είναι η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο και η μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρό-αγορές.

Παγκόσμιο περιβάλλον

Το παγκόσμιο περιβάλλον εστιάζει στους εξής παράγοντες:

- Νέες διεθνείς αγορές
- Αγορές που αλλάζουν
- Διεθνή πολιτικά δρώμενα
- Χαρακτηριστικά των αγορών

Μίκρο περιβάλλον

Ανάλυση Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων δημιουργήθηκε από τον καθηγητή και σύμβουλο επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ Michael E. Porter. Το πρώτο του βιβλίο εκδόθηκε το 1980 με τίτλο «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors» και τότε έγινε γνωστός στο ευρύ κοινό. Η μέθοδος του Porter αναλύει το περιβάλλον και τη βιομηχανία όπου δρα μια επιχείρηση. Το αποτέλεσμα των πέντε δυνάμεων αν αναπτυχθεί σωστά μπορεί να προσδιορίσει την επιτυχία της επιχείρησης. Στην ουσία, δημιουργείται ένα μοντέλο για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση αυτή τη στιγμή. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί απ' όλες τις επιχειρήσεις πολύ συχνά έτσι ώστε να υπάρχει ένα πλάνο για την κατεύθυνση της αγοράς και τις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι οι εξής:

1. Εμπόδια εισόδου

«Είναι οι δυνάμεις που εμποδίζουν κάποιες εταιρείες να μπουν σε μια συγκεκριμένη αγορά. Αγορές που είναι πολύ κερδοφόρες σύντομα αποκτούν πολλές εταιρείες ανταγωνιστικές με αποτέλεσμα το κέρδος να μειώνεται σημαντικά. Είναι λοιπόν το ιδεατό για μια εταιρεία να καταφέρει να μπει σε μια αγορά με μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εμπόδια εξόδου έτσι ώστε να μην υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός». (www.bizman.gr)

Τα πιο συχνά εμπόδια εισόδου είναι:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

2. Κίνδυνος προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να μας αντικαταστήσουν.

«Πολλές εταιρείες κάνουν το λάθος να υποτιμούν τον ανταγωνισμό και να μην βλέπουν ότι το προϊόν του μπορεί να αντικαταστήσει επάξια το δικό τους. Νομίζουν ότι ‘δεν έχουν ανταγωνισμό’, όταν η πραγματικότητα είναι ότι ανταγωνισμός μπορεί να υπάρχει πάντα όσο υπάρχουν διαφορετικοί προϋπολογισμοί σε κάθε πελάτη. Και αυτό, επειδή μπορεί το προϊόν ή η υπηρεσία, να μην είναι ακριβώς το ίδιο, να μην κάνει ακριβώς την ίδια δουλειά αλλά να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη και να έχει διαφορά στη τιμή». (www.bizman.gr)

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

«Ένας προμηθευτής, καθορίζοντας τις τιμές και την ποιότητα του αρχικού προϊόντος μπορεί να έχει ιδιαίτερα μεγάλη δύναμη πάνω σε μια εταιρεία. Σύμφωνα με το Πόρτερ ένας προμηθευτής μπορεί να έχει μεγάλη δύναμη πάνω σε μια εταιρεία όταν:

1. Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές
2. Το προϊόν είναι μοναδικό ή εξειδικευμένο
3. Το αγοραστικό κοινό είναι σχετικά μικρό
4. Είναι πολύ μεγάλο το κόστος αντικατάστασης του προμηθευτή
5. Μπορεί ο προμηθευτής να κάνει και ο ίδιος τις πωλήσεις του προϊόντος (όπως π.χ. στον χώρο των ελαστικών)»

(www.bizman.gr)

Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών/καταναλωτών

«Όπως έχουν δύναμη οι προμηθευτές, έτσι έχουν και οι πελάτες, οι οποίοι μπορούν να ρίψουν τις τιμές, να απαιτήσουν καλύτερο προϊόν, να δημιουργήσουν ανταγωνισμό κ.τ.λ. Όλα αυτά συμβαίνουν όταν οι πελάτες/καταναλωτές δημιουργούν γκρουπ. Τότε έχουν τη δύναμη να κάνουν διάφορα πράγματα εάν:

- Αγοράσουν μεγάλο όγκο (χονδρικής)
- Αγοράσουν ανταγωνιστικό προϊόν
- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλό»

(www.bizman.gr)

Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

5. Εχθρότητα μεταξύ ανταγωνιστών

«Όλα τα παραπάνω μπορούν να δημιουργήσουν εχθρότητα μεταξύ των ανταγωνισμών. Αναλύοντας όλα τα παραπάνω δημιουργούμε μια εικόνα της αγοράς και του τρόπου που πρέπει να κινηθούμε μέσα σε αυτήν.» (www.bizman.gr)

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

Η έκτη δύναμη

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να προσδιοριστεί και από μία έκτη δύναμη τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Συμπληρωματικά είναι τα προϊόντα όπου το ένα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το άλλο όπως για παράδειγμα το αυτοκίνητο που δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τη βενζίνη. Όπως είναι λογικό όταν αυξάνεται η ζήτηση για το κύριο προϊόν τότε αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν κοινά συμφέροντα. Τέλος, η επίδραση της τεχνολογίας μπορεί να φέρει σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εσωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης περιλαμβάνει τους εργαζομένους, τη διαχείριση, τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπου καθορίζεται από την εταιρική κουλτούρα. Κάποια στοιχεία επηρεάζουν μόνο τους εργαζομένους μιας επιχείρησης και κάποια άλλα μόνο τους διαχειριστές. Οι περισσότεροι διαχειριστές δίνουν οδηγίες στους εργαζομένους τους, ενώ κάποιοι άλλοι εξουσιοδοτούν κάποιους εργαζομένους για να παίρνουν αποφάσεις αντί γι’ αυτούς. Οι διαχειριστές όμως πάντα έχουν τον έλεγχο.

Στρατηγική Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο οι δημοφιλέστερες θεωρίες αποδίδουν την επιτυχία μιας επιχείρησης στο τρόπο που προσαρμόζει τη στρατηγική

της στο εξωτερικό περιβάλλον και στις συνεχείς μεταβολές που δέχεται. Έχει αποδεικτική όμως, ότι πολλές φορές δεν είναι αρκετό μόνο αυτό για να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη. Οι πιο συχνές ερωτήσεις που απασχολούν τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων; Από τι εξαρτάται η επιτυχία τους; Και τέλος γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες όχι; Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων καλείται να λύσει κάποια από αυτά τα ερωτήματα τα τελευταία είκοσι χρόνια που έχει αναπτυχθεί περισσότερο.

«Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών».

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζουν ότι σε περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς (η τεχνολογία εξελίσσεται και οι πελάτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (πόροι, ικανότητες) αποτελούν μια σταθερότερη βάση στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Μια επιχείρηση πρέπει να συνδυάζει τους πολύτιμους πόρους της για να δημιουργήσει

ικανότητες γιατί οι πόροι δεν είναι πάντα ικανοί για να προσφέρουν επιτυχία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες δηλαδή προκύπτουν από το καλύτερο συνδυασμό μιας ομάδας πόρων.

Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις οριακές και τις θεμελιώδης. Οι οριακές είναι οι ικανότητες όπου μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές ή τις διαθέτουν ήδη. Ενώ αντίθετα, οι θεμελιώδης είναι οι ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές και δεν τις διαθέτουν, γι' αυτό και μπορούν να έχουν ένα συνεχή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον οι θεμελιώδης ικανότητες έχουν περισσότερη διάρκεια από τις τεχνολογίες, τα προϊόντα και τις επιμέρους ικανότητες. Συνήθως ακολουθούν μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος, οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε περιορισμένο αριθμό ικανοτήτων όπου θα στηριχτούν για την επιτυχία τους στο μέλλον.

«Μια θεμελιώδης ικανότητα θα πρέπει να έχει τις εξής προϋποθέσεις:

1. Να συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
2. Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού(με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
3. Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές».

(Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)

Οι πόροι χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

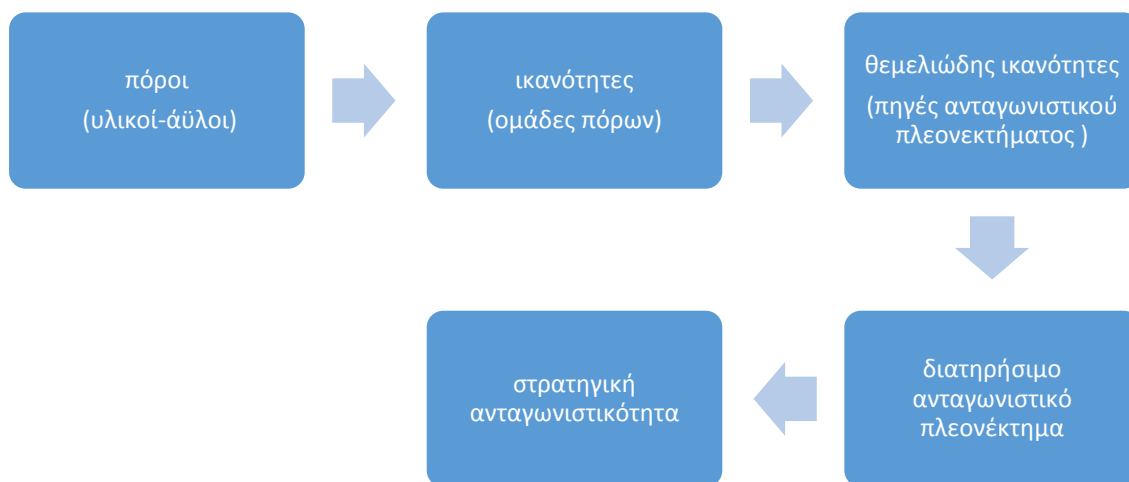
Υλικοί πόροι: Όπως για παράδειγμα τα μηχανήματα. Η αξιολόγηση των υλικών πόρων θα πρέπει να αναφέρει την κατάσταση των μηχανημάτων, την θέση τους, την

παλαιότητα και την αποδοτικότητα τους. Δεν θα πρέπει να γίνεται μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανημάτων.

Ανθρώπινοι πόροι: Σε αυτή τη κατηγορία θα πρέπει να εξετάζεται η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων αλλά εξίσου σημαντικό είναι και ο αριθμός και ο τύπος διάφορων ικανοτήτων.

Συστήματα: Οι πόροι δεν είναι απλά μηχανήματα, άνθρωποι και κεφάλαια για να έχουν αξία θα πρέπει να είναι οργανωμένοι σε συστήματα που εξασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα όπως η ποιότητα των προϊόντων. Γι' αυτό λοιπόν η επιχείρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει συστήματα ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, προγραμματισμού, μάρκετινγκ γενικής διοίκησης και οικονομικών.

Άυλοι πόροι: Οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης όπως η εταιρική κουλτούρα ή η φήμη και η πελατεία έχουν μεγάλη αξία και είναι λάθος της επιχείρησης να παραβλέψει αυτούς τους πόρους.



Πηγή: Hit M.R.D Ireland and R.E Hoskisson «Strategic Management Competitiveness and Globalization». West Publishing Company,2001,fourth edition

Η Αξιακή Αλυσίδα του Porter

Ο όρος «αλυσίδα αξίας» χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από επιχειρησιακές λειτουργίες που είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά συνδέονται με συσχετίσεις. « Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδα αξίας” , μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας». (Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston). Η αλυσίδα αξίας αναλύει συγκεκριμένες δραστηριότητες όπου οι επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξία.

Μοντέλο της αξιακής αλυσίδας του Porter

Πρωταρχικές Δραστηριότητες Αξιακής Αλυσίδας



Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Προμήθειες-Αγορές

- Έρευνα & Ανάπτυξη

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

- Εσωτερική Υποδομή

Εισερχόμενα Logistics

Είναι οι λειτουργίες που περιλαμβάνουν τον έλεγχο αποθεμάτων, την παραλαβή, την αποθήκευση των υλικών εισροής.

Λειτουργίες

Περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες όπου οι εισροές μετατρέπονται στο τελικό προϊόν. Όπως για παράδειγμα η συσκευασία, η συναρμολόγηση κ.α.

Εξερχόμενα Logistics

Δραστηριότητες όπως η μεταφορά, η εκτέλεση παραγγελιών που απαιτούνται για να σταλεί το τελικό προϊόν στους πελάτες.

Marketing και πωλήσεις

Περιλαμβάνει δραστηριότητες που συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών και τη δημιουργία των πωλήσεων. Για παράδειγμα επιλογή καναλιών, διαφήμιση, προώθηση κ.α.

Υπηρεσίες

Δραστηριότητες που σχετίζονται με την διατήρηση και την ενίσχυση της αξίας μετά την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Όπως για παράδειγμα η υποστήριξη πελατών, υπηρεσίες επισκευής και εγκατάστασης, διαχείριση ανταλλακτικών κ.α.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες διακρίνουμε:

Προμήθειες-Αγορές

Δραστηριότητες που έχουν σχέση με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία, έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες. Όπως για παράδειγμα οι πρώτες ύλες, οι εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κ.α.

Έρευνα και Ανάπτυξη

Δραστηριότητες που συνδέονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπόλοιπων λειτουργιών. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνογνωσία και τεχνολογία.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι πολύ σημαντική η λειτουργία αυτή σε όλη την αλυσίδα αξίας, διότι απ' όλες τις δραστηριότητες χρησιμοποιείται προσωπικό. Όπως για παράδειγμα η διασφάλιση στελέχωσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.

Εσωτερική Υποδομή

Είναι οι δραστηριότητες της γενικής διοίκησης, χρηματοδοτικής διοίκησης, ανάπτυξη στρατηγικής-στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη.

Παρ' όλα αυτά, μια επιχείρηση δεν στηρίζεται μόνο στις δραστηριότητες της δικής της αξιακής αλυσίδας αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών. Τέλος, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του συστήματος αξίας όπου περιλαμβάνονται οι προαναφερόμενες αλυσίδες αξίας.

VRIO ANALYSIS

Η Vrio Analysis αποτελεί το μεγαλύτερο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Η διαδικασία του πλαισίου ανάλυσης αυτού ξεκινάει με μια δήλωση οράματος, στη συνέχεια ακολουθούν οι στόχοι και οι εσωτερικές και εξωτερικές αναλύσεις. Τέλος, γίνονται οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων και η υλοποίηση. Με αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση θεωρεί ότι οδηγείται σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση Vrio καλείται από τα αρχικά των λέξεων Valuable (πολύτιμες), Rare (σπάνιες), Inimitable (αμίμητες), Organization (οργάνωση). Υπάρχουν λοιπόν τέσσερις ερωτήσεις όπου η απάντηση καθορίζει αν ο κάθε πόρος αποτελεί δύναμη ή αδυναμία για την επιχείρηση.

Ερώτηση αξίας: Έχει αυτός ο πόρος και οι ικανότητες τη δυνατότητα να επιφέρουν επιτυχία στην επιχείρηση αντιμετωπίζοντας τις απειλές και τις ευκαιρίες;

Κάποιοι πόροι έχουν δυνατότητα να εκμεταλλεύονται την ευκαιρία ή να μετριάζουν την απειλή στην αγορά. Αν συμβαίνει ένα από τα δύο ο πόρος μπορεί να θεωρηθεί ως δύναμη της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, αν αυτό δε λειτουργεί είναι μια αδυναμία. Το αποτέλεσμα που θα φέρει η εκμετάλλευση των ευκαιριών ή η μετρίαση των απειλών είναι ή αύξηση των εσόδων, ή η μείωση του κόστους, ή και τα

δύο. Σημαντικό ρόλο παίζει η αλυσίδα αξίας της εταιρείας για να γίνει ο εντοπισμός των πόρων και ικανοτήτων. Στην αλυσίδα αξίας αναπτύσσονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης βήμα προς βήμα. Κάποια παραδείγματα δυνατοτήτων που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί μία επιχείρηση είναι οι πολιτικές και νομικές συνθήκες, η τεχνολογική και πολιτιστική αλλαγή το οικονομικό κλίμα και τα διεθνή γεγονότα. Κάποιες απειλές που θα μπορούσε να μετριάσει μια επιχείρηση είναι των αγοραστών, των προμηθευτών, της νέας εισόδου και των υποκατάστατων.

Ερώτηση σπανιότητας: Πως θα καθοριστεί αν οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης είναι σπάνιοι και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Όταν ένας συγκεκριμένος πόρος ή δυνατότητα ελέγχεται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι απίθανο να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνήθως αποτελούν πηγή ανταγωνιστικής ισότητας. Τέλεια δυναμική του ανταγωνισμού μπορεί να παρατηρηθεί όταν ένας πόρος δεν είναι σπάνιος.

Ερώτηση μίμησης: Μπορεί μια επιχείρηση να μιμηθεί τις επιχειρήσεις που κατέχουν μειονέκτημα κόστους χωρίς στρατηγικούς πόρους και ικανότητες;

Οι επιχειρήσεις με πολύτιμους και σπάνιους πόρους δύσκολα μιμούνται άλλες επιχειρήσεις διότι μπορούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της “πρώτης κίνησης” στην αγορά. Μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία και να μετριάσει μια εξωτερική απειλή με τους σπάνιους και πολύτιμους πόρους της, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης ανακαλύψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορούν να ακολουθήσουν τους εξής τρόπους: Πρώτον να αγνοήσουν το κέρδος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να συνεχίσουν να λειτουργούν όπως παλαιότερα. Δεύτερον, να αναλύσουν και να υλοποιήσουν την στρατηγική του αντιπάλου τους. Αν το κόστος είναι μικρό ή δεν υπάρχει κανένα κόστος για την απόκτηση του σπάνιου και πολύτιμου πόρου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μιμηθούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό ισοτιμίας.

Μορφές μίμησης

Η μίμηση συνήθως εμφανίζεται με δύο τρόπους: την άμεση αντιγραφή και την υποκατάσταση. Η άμεση αντιγραφή είναι όταν μία επιχείρηση μπορεί άμεσα να μιμηθεί τον πόρο που διαθέτει η ανταγωνιστική επιχείρηση. Αν το κόστος μίμησης είναι υψηλό τότε θα διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν όχι τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι προσωρινό. Από την άλλη πλευρά η υποκατάσταση είναι όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρόμοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κόστος μίμησης

Το κόστος της μίμησης θα πρέπει να είναι συνήθως υψηλό έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλεται στα εξής:

Μοναδικές ιστορικές συνθήκες: Είναι οι συνθήκες όπου μια επιχείρηση αποκτά πρόσβαση στους σπάνιους πόρους με χαμηλό κόστος σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο.

Αιτιώδης ασάφεια: Μία επιχείρηση που προσπαθεί να μιμηθεί μία καινοτόμο επιχείρηση δεν μπορεί να αποκαλύψει τους παράγοντες που συντελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της καινοτόμου επιχείρησης.

Κοινωνική πολυπλοκότητα: Η κοινωνική πολυπλοκότητα υπάρχει όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπου εμπλέκονται οι πόροι βασίζεται στον πολιτισμό και την κοινωνία.

Ερώτηση οργανισμού: Έχει η επιχείρηση την απαραίτητη οργάνωση ώστε να εκμεταλλεύεται στο μέγιστο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργούν οι πόροι και οι ικανότητες της;

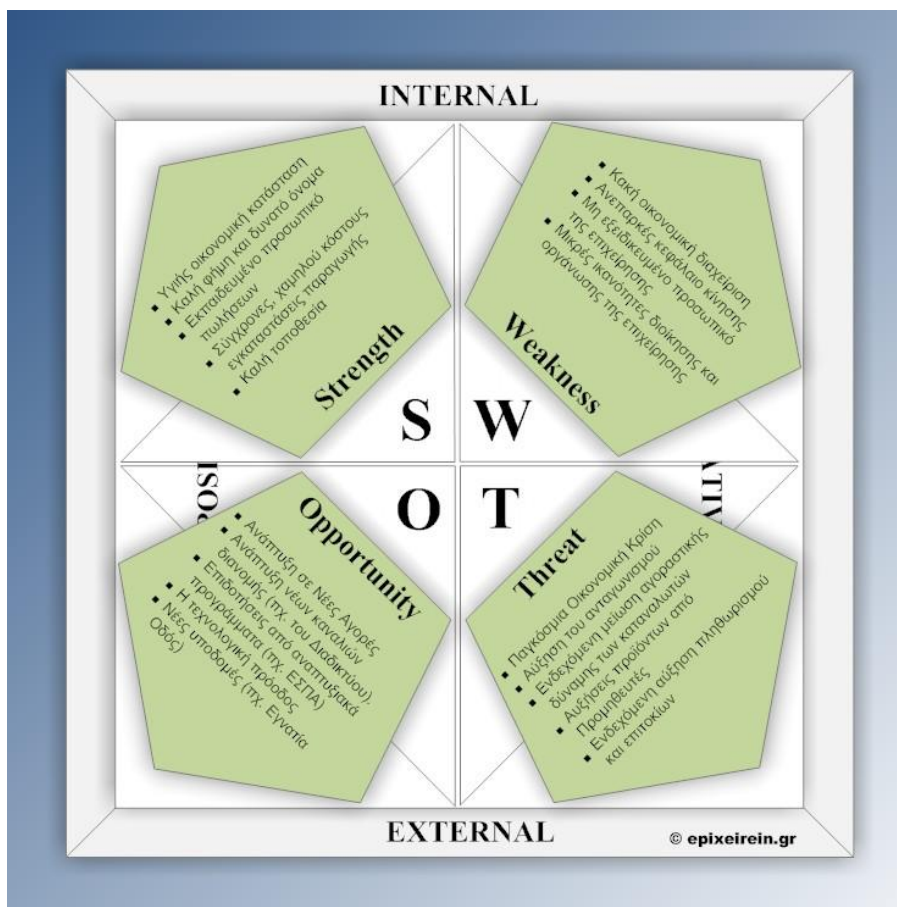
Όταν ο αναλυτής καταλάβει την αξία του σπάνιου πόρου και των δυνατοτήτων της επιχείρησης θα πρέπει να οργανώσει την επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να

εκμεταλλεύεται τους πόρους αυτούς. Αν αυτή η διαδικασία ολοκληρωθεί με επιτυχία τότε η επιχείρηση μπορεί να διανύσει μια περίοδο συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα από τα στοιχεία που υπάρχουν σε αυτό το ζήτημα οργάνωσης είναι η επίσημη δομή του συστήματος αναφοράς της επιχείρησης. Ωστόσο, ακόμα και οι επιχειρήσεις με πολύτιμους και σπάνιους πόρους και δυνατότητες χωρίς τη σωστή διαχείριση μπορεί να υποστούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

SWOT ANALYSIS

Ο άνθρωπος που εισήγαγε για πρώτη φορά τη SWOT ανάλυση στις επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ο καθηγητής Albert Humphrey, την δεκαετία του 60 και 70 στο Stanford University. Μέχρι και σήμερα όμως θεωρείται σημαντικό εργαλείο στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Την ανάλυση SWOT την χρησιμοποιούν πολλές επιχειρήσεις σήμερα για να μπορέσουν να αξιολογήσουν την κατάσταση την οποία βρίσκονται. Σκοπός τους είναι να διαμορφώσουν την μελλοντική τους στρατηγική και να πάρουν αποφάσεις.



Η ανάλυση SWOT όπως βλέπουμε και στη παραπάνω εικόνα εξετάσει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) στοιχεία όπου αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης , τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) όπου αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

«Τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Κάποια ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
- Υγιής οικονομική κατάσταση
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα
- Καλή φήμη και brand name
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων

- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος

Τα Αδύνατα σημεία μια επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Κακή οικονομική διαχείριση
- Μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης
- Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση πρακτικών marketing
- Μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. παραγωγή, διανομή, προώθηση κτλ.)

Οι Ευκαιρίες σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (π.χ. Εγνατία οδός)
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση
- Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω διαδικτύου)
- Η τεχνολογική πρόοδος
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων

Οι Κίνδυνοι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση
 - Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης
 - Αύξηση του ανταγωνισμού
 - Είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά
 - Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
 - Υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή
 - Αύξηση νέων τιμών από τους προμηθευτές
 - Αλλαγές στη νομοθεσία
 - Διεθνές πολιτικές-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου)
 - Ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων
 - Μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από τους πελάτες».
- (www.epixeirein.gr)

3.2 Τάσεις στο λιανεμπόριο

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις και οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις στις μέρες μας. Η μείωση του εισοδήματος από την οικονομική κρίση και η αύξηση του ανταγωνισμού έχει καταφέρει να κλείσουν πολλά καταστήματα, καθώς οι λιανέμποροι αγωνίζονται να επιβιώσουν. Μια πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι η ικανοποίηση των σύγχρονων καταναλωτών. Το αποτέλεσμα της συνεχόμενης οικονομικής κρίσης, είναι οι καταναλωτές όπου ψάχνουν όλο και περισσότερο να αγοράσουν «value for money» προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να αξιολογούν τα προϊόντα έτσι ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να μπορέσουν να τις υλοποιήσουν. Η παρουσία και η σημασία του online retail αυξάνεται και οι λιανέμποροι που έχουν μόνο φυσικά καταστήματα, θα αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις τα επόμενα χρόνια.

Οι τάσεις είναι υπέρ των καταστημάτων που βρίσκονται σε προϊόντα μαζικής κατανάλωσης και χαμηλού κόστους. Η αξιοποίηση σε δημόσιους χώρους προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς εκεί προσφέρονται ειδικές προσφορές. Οι επιχειρήσεις πιέζονται όλο και περισσότερο από την παρουσία μερικών εμπόρων στο διαδίκτυο. Βλέποντας το αντίκτυπο του διαδικτύου, πολλές εταιρείες έσπευσαν να δημιουργήσουν και να βελτιώσουν τις ιστοσελίδες τους. Ταυτόχρονα, οι καταναλωτές δείχνουν την προτίμηση τους στις online αγορές και συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια μέσω κινητών τηλεφώνων. Θα πρέπει λοιπόν να παρέχονται ιστοσελίδες συμβατές με τα κινητά εφόσον είναι πολύ πιο δημοφιλείς, μιας και ο ελληνικός πληθυσμός αυξάνει τις γνώσεις του γύρω από τη τεχνολογία και τις εξελίξεις της. Με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση της επισκεψιμότητας των φυσικών καταστημάτων. Επομένως, η λιανική πώληση μέσω διαδικτύου έχει κάνει αισθητή τη παρουσία της σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων. Η παράταση της κρίσης, τα αυξανόμενα χρέη και η ανεργία στην Ελλάδα, αναμένεται να δημιουργήσουν επιπλέον πιέσεις τόσο στο ελληνικό παραγωγικό σύστημα όσο και στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Για να επιζήσουν όμως και να συνεχίσουν να έχουν μακροπρόθεσμα επιτυχία οι λιανέμποροι, τα καταστήματα, οι αλυσίδες αλλά και οι διαχειριστές των εμπορικών κέντρων θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν το επιχειρηματικό μοντέλο τους. Στη προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες περιόδους, οι εταιρίες λιανεμπορίου εστιάζουν τη προσοχή τους στην ελαχιστοποίηση του κόστους τους.

Υπάρχουν κάποιες βασικές προκλήσεις όπου οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν, έτσι ώστε να γίνουν κερδοφόρες και να επιβιώσουν στην κρίση.

Εστίαση στο πελάτη:

Οι καταναλωτές έχουν ξεκινήσει να διαφοροποιούν τις προτιμήσεις τους προς συγκεκριμένες μάρκες και προϊόντα και διαφορετικές προσδοκίες από τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Για να επωφεληθούν από αυτό, οι έμποροι λιανικής θα πρέπει να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών στους οποίους απευθύνονται και να προσπαθήσουν να τις ικανοποιήσουν με την παροχή του σωστού προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά και με την άριστη εξυπηρέτησή τους.

Παρακίνηση εργαζομένων:

Το επιχειρηματικό μοντέλο κατά της διάρκειας της κρίσης, απαιτεί από τους εργαζομένους να βοηθήσουν την επιχείρηση να πάει μπροστά. Όταν η κινητήρια δύναμη για τις αγορές των καταναλωτών είναι η τιμή, οι εταιρείες θα πρέπει να ξανασκεφτούν το πώς θα αξιοποιήσουν τους εργαζομένους. Αυτό απαιτεί μια εκ νέου αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων της εταιρείας, των δεικτών απόδοσης και των βασικών κινήτρων. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να παίρνουν πρωτοβουλίες, να εντοπίζουν ευκαιρίες για πωλήσεις και να δρουν γρήγορα σε αυτές θα είναι βασικοί παράγοντες της επιτυχίας.

www.neoecommerce.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η εγχώρια αγορά σουπερμάρκετ , ειδικότερα θα παρουσιαστούν κάποια βασικά στοιχεία όπως το μέγεθος της αγοράς, τα μερίδια αγοράς, η ιστορική εξέλιξη, η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων, μια συνοπτική παρουσίαση των μεγαλύτερων αλυσίδων καθώς και οι τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο.

Η περίοδος οικονομικής κρίσης που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο ούτε τον κλάδο των σουπερμάρκετ καθώς η μείωση του εισοδήματος, η αύξηση της ανεργίας αλλά και η αύξηση του ΦΠΑ σε είδη πρώτης ανάγκης οδήγησαν σε σημαντική μείωση της ζήτησης των καταναλωτών. Εν μέσω της κατάστασης αυτής που βρίσκεται η χώρα στον κλάδο παρατηρείται συγκέντρωση στις μεγάλες αλυσίδες, οι οποίες επεκτείνονται συνεχώς εξαγοράζοντας μικρότερες αλυσίδες αλλά και μεμονωμένα καταστήματα εστιάζοντας στους τουριστικούς προορισμούς και στην επαρχία καθώς κάνουν και «πόλεμο τιμών».
(<http://sofokleous10.gr/top-story/312640-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%B5%CE%B9-%CE%BF-%CF%87%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CF%83%CE%BF%CF%8D%CF%80%CE%B5%CF%81-%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84>)

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ως σουπερμάρκετ ή υπεραγορά τροφίμων, όπως λέγεται στα ελληνικά, ορίζεται ένα μεγάλο κατάστημα στο οποίο πωλούνται κάθε είδους τρόφιμα παρασκευασμένα και μη , καθώς και είδη που δεν έχουν σχέση με τα τρόφιμα. Ειδικότερα είναι καταστήματα με χώρο πώλησης άνω των 200 τ.μ. με τουλάχιστον

δύο ταμειακές μηχανές ενώ τα καταστήματα με χώρο πώλησης άνω των 2.500 τ.μ. ορίζονται ως ύπερμαρκετ. (ICAP 2007)

Το κριτήριο βέβαια των τετραγωνικών μέτρων ενός καταστήματος δε μπορεί να είναι απόλυτο για τον χαρακτηρισμό του ως σουπερμάρκετ καθώς παράγοντες προσδιορισμού είναι επίσης η ποικιλία των εμπορευμάτων και ο τόπος εγκατάστασης. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό ενός επαρχιακού καταστήματος με μεγάλη ποικιλία προϊόντων το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως σουπερμάρκετ χωρίς όμως να πληροί τις προϋποθέσεις τετραγωνικών μέτρων.

Οι επιχειρήσεις σουπερμάρκετ διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Μεγάλες αλυσίδες με δίκτυα καταστημάτων σε όλη τη χώρα.
- Μικρότερες αλυσίδες με δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο της περιφέρειας ή του νομού που ανήκουν.
- Μεμονωμένα καταστήματα σουπερμάρκετ.

Εκτός όμως των σουπερμάρκετ και των υπερμάρκετ στον κλάδο περιλαμβάνονται και οι εξής κατηγορίες καταστημάτων:

- Τα Convenience Stores, μικρά καταστήματα της γειτονιάς που διαθέτουν βασικά προϊόντα καθημερινής ανάγκης ενός νοικοκυριού.
- Τα Discount Stores , καταστήματα που διαθέτουν κυρίως προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή προϊόντα τρίτων σε χαμηλότερες τιμές.
- Τα Cash & Carry , καταστήματα χονδρικής πώλησης που απευθύνονται σε επαγγελματίες.

Αρκετά είναι τα καταστήματα σουπερμάρκετ που εντάσσονται σε ομίλους κοινών αγορών, χρησιμοποιώντας κοινό εμπορικό σήμα με σκοπό τις κοινές προμήθειες προϊόντων, που στοχεύουν στη βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των μελών τους με τους προμηθευτές. (ICAP2007)

4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όλα ξεκινούν τη δεκαετία του '60 και συγκεκριμένα το 1961 όταν ο Μαρινόπουλος ανοίγει το πρώτο του κατάστημα στο Κολωνάκι, που βασίζεται στο μοντέλο αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη. Τη δεκαετία αυτή μπαίνουν συνολικά 7 επιχειρήσεις στον χώρο του σουπερμάρκετ ενώ την ίδια στιγμή ξεκινάει και η δραστηριότητα των παντοπωλιακών συνεταιρισμών.

Στην αρχή της δεκαετίας του '70 τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης ανέρχονται περίπου στα 800 από τα οποία τα 280 μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως σουπερμάρκετ (πάνω από 200 τ.μ.). Στη Θεσσαλονίκη ήδη λειτουργούν τα πρώτα τοπικά καταστήματα ενώ επεκτείνονται και στην επαρχία. Ένα χρόνο αργότερα, το 1977 ξεκινούν οι φήμες πού θέλουν τις ξένες αλυσίδες να ενδιαφέρονται για την ελληνική αγορά (Carrefour, Makro). Τον ίδιο χρόνο ιδρύεται ο ΣΕΣΜΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Σουπερμάρκετ Ελλάδας) και έως τον Ιούνιο του ίδιου έτους τα μέλη του διαθέτουν 112 σουπερμάρκετ σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη που σύμφωνα με τον τότε πρόεδρο κ. Κώστα Βερόπουλο είχαν τζίρο για το 1976 6,5 δισ. δρχ. (20 εκατ. € περίπου) που αποτελούσαν περίπου το 28% των συνολικών πωλήσεων τροφίμων.

Την δεκαετία του '80 παρατηρείται πλέον η ανάπτυξη δικτύων σουπερμάρκετ πανελλαδικά. Τα σουπερμάρκετ και οι αλυσίδες από 527 και 30 αντίστοιχα το 1982 αυξάνονται σε 910 και 60 έως το 1988. Την ίδια περίοδο αρχίζει και η εμφάνιση καταστημάτων υπερμάρκετ με σχεδόν όλες τις αλυσίδες να εγκαινιάζουν καταστήματα άνω των 2.000τμ. Στην επαρχία λειτουργούν πλέον τοπικές επιχειρήσεις την ίδια στιγμή που με ταχύτατους ρυθμούς εξαπλώνονται οι αθηναϊκές αλυσίδες. Οι αλυσίδες μέσα στη δεκαετία πλησιάζουν πλέον τις 100 με την αμφιβολία όμως κατά πόσο τα καταστήματα τους είναι πραγματικά σουπερμάρκετ (πάνω από 200τμ. ή 2 ταμειακές μηχανές).

Η δεκαετία του '90 είναι περίοδος έλευσης ξένων αλυσίδων που εντείνουν τον ανταγωνισμό στη ελληνική αγορά με πρώτα τα καταστήματα Praktiker και Continent να εγκαινιάζονται το 1991 στη Ελλάδα. Την περίοδο 1991-1996 πραγματοποιούνται

259 εξαγορές σουπερμάρκετ ,με αφετηρία την εξαγορά της AB Βασιλόπουλος από την βέλγικη Delhaize, και αντιστοιχούν στο 19% του συνόλου των σουπερμάρκετ για το 1996. Τον ίδιο χρόνο διαπιστώνεται ραγδαία ανάπτυξη των αλυσίδων παρά την κρίση στην αγορά, με την δύναμη να συγκεντρώνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις και τους ομίλους που αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις τους γεγονός που αποδυναμώνει τις μεσαίες και μικρές αλυσίδες. Οι 12 μεγαλύτεροι από αυτούς με 565 καταστήματα που έχουν στη κατοχή τους το 1995 πραγματοποιούσαν τζίρο πάνω από 800 δισ. δρχ. , δηλαδή περίπου 50% του τζίρου του συνόλου των σουπερμάρκετ της χώρας. Οι αλυσίδες προχωρούν στη λειτουργία καταστημάτων μεσαίου μεγέθους (700-400τ.μ.) με την αντιστοιχία σουπερμάρκετ/κατοίκων να υπολογίζεται σε 2:10.000. Εκτός όμως από το εσωτερικό οι επιχειρηματίες του λιανεμπορίου στρέφονται πλέον και προς τη βαλκανική αγορά επενδύοντας σε χώρες όπως η Βουλγαρία και η ΠΓΔΜ. Ένα ακόμα γεγονός που αλλάζει τα δεδομένα στην ελληνική αγορά σουπερμάρκετ μέσα στη δεκαετία αυτή είναι η λειτουργία των πρώτων καταστημάτων της εκπτωτικής αλυσίδας Lidl το 1999.

Η νέα χιλιετία ξεκινάει το 2000 με την δημιουργία της Carrefour Μαρινόπουλος ,αναζήτηση κεφαλαίων από το ΧΑΑ και άνοιγμα στις νέες τεχνολογίες. Οι κυριότερες όμως εξελίξεις συμβαίνουν από το 2002 και έπειτα όταν η χώρα μπαίνει στο ευρώ. Μερικά από τα χαρακτηριστικά στοιχεία της χρονιάς είναι οι ανατιμήσεις που ακολουθούν , οι παραπομπές στον εισαγγελέα προμηθευτών διότι το υπουργείο δεν είχε ενημερωθεί για την αλλαγή των τιμοκαταλόγων και η ανάπτυξη με καθεστώς μερικής απασχόλησης μεριδίου εργαζομένων. Τον ίδιο χρόνο αναπτύσσονται και τα δίκτυα franchising με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα 5'Μαρινόπουλος. Το 2005 διευρύνονται πολύ τα δίκτυα discount ενώ συγχρόνως επεκτείνονται τα παραδοσιακά μεσαίου μεγέθους σουπερμάρκετ. Σημαντικές μεταβολές καταγράφονται το 2008 στη διάρθρωση και τη σύσταση του ανταγωνισμού αλλά και στην διαμόρφωση νέων τάσεων στην αγορά. Είναι η χρονιά που η Dia Hellas δέχεται πρόστιμο από την Επιτροπή Ανταγωνισμού, εντείνονται οι έλεγχοι για την λειτουργία του ανταγωνισμού σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως απορρυπαντικά,

καφές, μύρα, φρέσκο γάλα, καύσιμα κλπ. και της αγορανομικής διάταξης που επέβαλε να αναγράφονται όλες οι εκπτώσεις αποκλειστικά στο αρχικό τιμολόγιο για όλες τις αγορές της κάθε αλυσίδας, καταργήθηκαν δηλαδή τα πιστωτικά σημειώματα. Το 2009 ο ανταγωνισμός εντείνεται πλέον και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Από το 2010 και μετά αρχίζουν να καταγράφονται οι πρώτες συνέπειες της κρίσης με τις αλυσίδες να σημειώνουν ελάχιστη αύξηση των πωλήσεων τους ενώ την ίδια στιγμή αυξάνεται ο δείκτης συνολικών εξόδων τους. Η Lidl ηγείται πλέον της αγοράς των discount ενώ τον Ιούλιο του ίδιου έτους η πτώχευση της Ατλάντικ συγκλονίζει την αγορά πλήττοντας όχι μόνο την ίδια την επιχείρηση και το προσωπικό αλλά και πολλούς προμηθευτές. Τα χρόνια που ακολουθούν μέχρι σήμερα παρά την ύφεση που επηρέασε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές ο κλάδος δείχνει να αντιστέκεται και να βρίσκεται σε καλύτερη μοίρα από άλλους κλάδους της οικονομίας παρόλα αυτά έχει να αντιμετωπίσει τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί και οξύνεται διαρκώς και ωθεί τις επιχειρήσεις σε συνεχή αναζήτηση νέων στρατηγικών ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης. (Μαντζιώρη Ξ., 2012 «Οι σημαντικότερες στιγμές της ιστορίας των σουπερμάρκετ» <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=4363&la=1>)

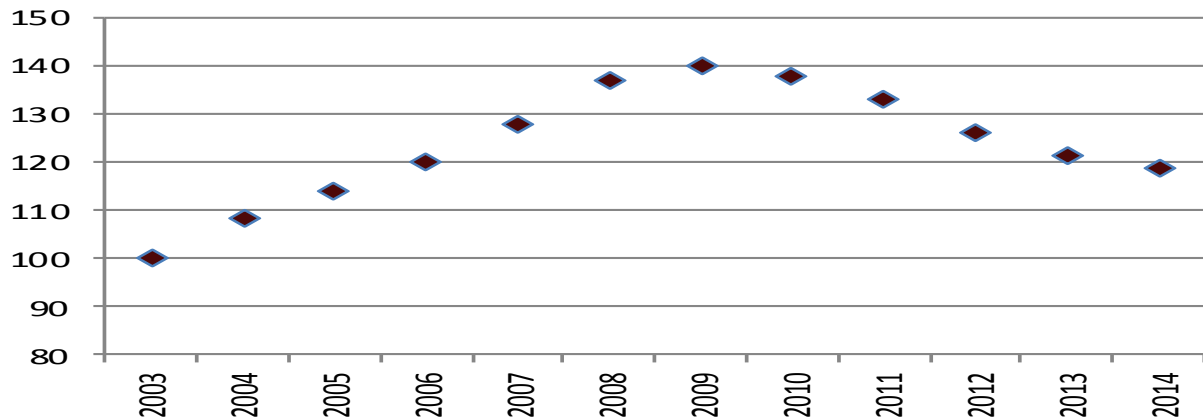
4.3 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

Μετά από τουλάχιστον είκοσι χρόνια ανοδικής πορείας η αγορά των Supermarkets και Cash & Carry το 2010 παρουσιάζει αρνητικό ετήσιο ρυθμό μεταβολής -1,4%. Την επόμενη τετραετία (2011-2014) συνεχίζεται η μείωση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου με εντονότερο ρυθμό με τον μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης να ανέρχεται σε 3,7% .Το 2014 το μέγεθος της αγοράς ξεπερνά το ποσό των €11 δισ. .

Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας αγοράς των Supermarkets και Cash & Carry για την περίοδο 2003-2014.

Διάγραμμα 1.1 Δείκτης εξέλιξης της εγχώριας αγοράς των Super Markets και Cash & Carry

(2003-2014)



Έτος βάσης 2003=100

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP A.E. (2015)

4.4 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Το μεγαλύτερο μέρος της πίτας των μεριδίων αγοράς ανήκει σε 5 μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ σύμφωνα με την ICAP (<http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/epixeiriseis/se-pente-alyssides-to-60-toy-tziroy-twn-souper-market-sthn-ellada.3924259.html>) μια τις προβλέψεις για το 2015 να μιλούν για 4 παίχτες που αναμένεται να συγκεντρώνουν το 70% – 80%, έτσι εύκολα κάποιος μπορεί να κατανοήσει την συρρίκνωση και την συγκέντρωση του κλάδου και την κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων.

Συγκεκριμένα τα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων αλυσίδων του κλάδου για το έτος 2014 διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Μαρινόπουλος 24.5%
- Βασιλόπουλος 21%

- Σκλαβενίτης 11%
- Lidl Hellas 10%

Εκτός όμως από τον παραδοσιακό τρόπο αγορών ένα μικρό μερίδιο της αγοράς πλέον καταλαμβάνουν και οι αγορές από τα ηλεκτρονικά σουπερμάρκετ που αν και αφορά ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 5%, το οποίο ακολουθεί αν και μικρή αλλά αυξητική τάση καθώς εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο καταναλωτές που διαμένουν στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. («Αύξηση των online αγορών από τα supermarkets»

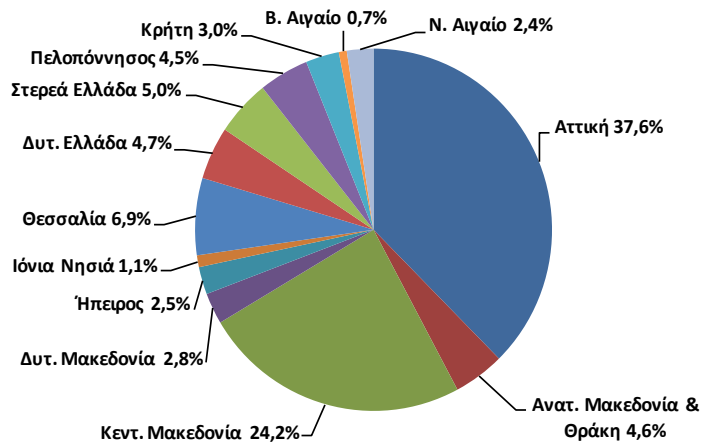
<http://www.ecommercenews.gr/%CE%B1%CF%8D%CE%BE%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-online-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CF%8E%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B1-supermarkets/>)

4.5 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ

Τα καταστήματα των 11 μεγαλύτερων αλυσίδων της χώρας (βάσει κύκλου εργασιών) με παρουσία σχεδόν σε όλες τις περιφέρειες ανέρχονται ,σύμφωνα με την έρευνα-μελέτη της ICAP το 2014, σε 2.080 . Το 37,2% εξ αυτών βρίσκεται στην Αττική , το 24,2% στην Κεντρική Μακεδονία με την Θεσσαλία και την Στερεά Ελλάδα να ακολουθούν με 6,9% και 5,0% αντίστοιχα. Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των μεγαλύτερων αλυσίδων ανά διοικητική περιφέρεια για το 2014.

Διάγραμμα 1.2 Γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των 11 μεγαλύτερων αλυσίδων

Super Markets και Cash & Carry ανά διοικητική περιφέρεια (2014)



Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP Group A.E. (2015)

Τα τελευταία χρόνια εν μέσω οικονομικής κρίσης πολλές επιχειρήσεις οδηγήθηκαν είτε σε πτώχευση ή στην εξαγορά τους από μεγαλύτερες αλυσίδες σουπερμάρκετ παρόλα αυτά ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραμένει μεγάλος. Στον πίνακα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του αριθμού των καταστημάτων των 10 κυριότερων αλυσίδων του λιανεμπορίου στην Ελλάδα την περίοδο 2010-2014. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η αγορά συγκεντρώνεται σε μεγάλους ομίλους οι οποίοι επεκτείνουν συνεχώς το δίκτυο τους κάτι που φαίνεται από το γεγονός ότι μέσα στην πενταετία της οικονομικής κρίσης αύξησαν τα καταστήματά τους κατά 30% περίπου.

Πίνακας 1.1: Αριθμός καταστημάτων TOP-10 αλυσίδων στην Ελλάδα					
ΑΛΥΣΙΔΑ	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	30/09/2014
ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ*	567*	772*	742*	745*	888*
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	223	251	268	281	308
LIDL HELLAS	206	220	221	221	221
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	73	83	86	109	110
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ*	232*	229*	219*	223*	225*
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	210	234	242	246	253
ΜΕΤΡΟ/ΜΥ MARKET	84	90	100	103	107
ΓΑΛΛΕΙΑΣ	133	132	137	139	139
ΜΑΚΡΟ Cash & Carry	9	9	9	9	9
MARKET IN	118	123	126	131	137
ΣΥΝΟΛΑ	1.855	2.043	2.150	2.207	2.397
Πίνακας : Λ. Κουμάκης. *Στον αριθμό των καταστημάτων δεν συμπεριλαμβάνονται τα καταστήματα που λειτουργούν σε Αλβανία, Σερβία , Π.Γ.Δ.Μ , Βουλγαρία ή Κύπρο					

(Κουμάκης Λ., 2014 «Top-10 αλυσίδες λιανικής / χονδρικής το 2013/2014»<http://www.analyst.gr/2014/11/30/top-10-alyssides-lianikis-xondrikis-to-2013-2014/>)

4.6 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Λίγοι και βασικοί είναι οι παίκτες της εγχώριας αγοράς σουπερμάρκετ μετά από το μπαράζ εξαγορών που έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια ως μια στρατηγική ανάπτυξης των αλυσίδων εν μέσω οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα βάσει στοιχείων του 2014 οι κυριότερες αλυσίδες είναι οι εξής:

1) Μαρινόπουλος

Αποτελεί όπως θα έλεγε κανείς τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στην αγορά των σουπερμάρκετ ωστόσο τον τελευταίο καιρό αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα τα

οποία επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και τις πωλήσεις του. Ωστόσο τα προβλήματα αυτά φαίνεται να βρίσκονται κοντά στην επίλυση τους με την συμφωνία με τον όμιλο Σκλαβενίτη και τις τράπεζες για την διάσωση της Μαρινόπουλος . Συγκεκριμένα η Μαρινόπουλος διαθέτει 1.022 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα με τις πωλήσεις της να φτάνουν τα 2 δισ. ευρώ . Εν καιρώ κρίσης η ελληνικότητα της εταιρείας αποτελεί σημείο αναφοράς.

2) AB Βασιλόπουλος (Όμιλος Delhaize)

Η AB Βασιλόπουλος ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια και αναπτύσσεται μέσα σε μία δοκιμαζόμενη αγορά, συγκεκριμένα ο κύκλος εργασιών της το 2014 έφτασε τα 1,79 δισ. ευρώ. Γενικότερα η αλυσίδα ενισχύει το δίκτυο καταστημάτων της προχωρώντας σε επιλεκτικές εξαγορές μικρών αλυσίδων αλλά και δημιουργία νέων καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία ειδικότερα τον τελευταίο καιρό έχει επενδύσει σημαντικά στην προσέλκυση πελατών με την διαφημιστική πολιτική της η οποία εστιάζει στην προβολή των προσφορών και των ειδικών προωθητικών ενεργειών της εταιρείας.

3) Σκλαβενίτης

Η Σκλαβενίτης που μέχρι πρότινος αποτελούσε τοπικό παίκτη του Νομού Αττικής, ξεκίνησε την επέκταση του και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας με πρώτη κίνηση αυτή της εξαγοράς του μεριδίου 60% της κρητικής Χαλκιαδάκης ΑΕ από τον Βερόπουλο το 2014 καθώς και της απόκτησης της ΜΑΚΡΟ. Έτσι ο τζίρος της Σκλαβενίτης φτάνει πλέον τα 1,7 δισ. ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι αν ολοκληρωνόταν η συμφωνία εξαγοράς του ομίλου Βερόπουλο, θα αποτελούσε την μεγαλύτερη αλυσίδα στην εγχώρια αγορά. Επίσης μετά από τις πρόσφατες εξελίξεις στην περίπτωση του Μαρινόπουλου, σε εξέλιξη βρίσκεται το σχέδιο διάσωσης του στο οποίο εμπλέκεται και η Σκλαβενίτης χωρίς ωστόσο να γνωρίζουμε ακόμα πως θα πραγματοποιηθεί. Αρχικά και την απόφαση συνεργασίας με την Μαρινόπουλος, η Σκλαβενίτης θα αποκτούσε τον έλεγχο 33 καταστημάτων (υπερμάρκετ) διεισδύοντας

ακόμα περισσότερο στη αγορά σημαντικών αστικών κέντρων της χώρας κάτι που ωστόσο τελικά δεν πραγματοποιήθηκε.

4) Μασούτης

Η Μασούτης με τζίρο που ανέρχεται στα 750 εκατ. ευρώ και 255 καταστήματα καταλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς και θεωρείται ο ισχυρός παίκτης της Βόρειας Ελλάδας. Η αλυσίδα που δραστηριοποιείται κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα , έχοντας ήδη κάνει κάποιες στρατηγικές κινήσεις στην Εύβοια αναμένεται να εισχωρήσει και στην αγορά της Αττικής πιθανότατα μέσω εξαγοράς κάποιας μεσαίου μεγέθους αλυσίδας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Μασούτης, που απασχολεί 6.200 εργαζομένους, αποτελεί για 5^η συνεχόμενη χρονιά μια εκ των 10 εταιρειών στην Ελλάδα με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην κατηγορία άνω των 250 εργαζομένων σύμφωνα με τη λίστα που συντάσσεται κάθε χρόνο από το Great Place to Work® Hellas με την ακαδημαϊκή συνεργασία του ALBA Graduate Business School. (<http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>)

5) METRO

Η Metro με κύκλο εργασιών το 2014 που έφτασε τα 698 εκατ. ευρώ αποτελούνταν από 112 καταστήματα κυρίως στην Αττική και την Νότια Ελλάδα, εκ των οποίων 46 καταστήματα χονδρικής πώλησης (METRO Cash & Carry) και 66 καταστήματα λιανικής πώλησης (My market). Ωστόσο μετά την εξαγορά της Βερόπουλος τον Φεβρουάριο του 2016 αριθμεί πλέον 245 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα αποτελώντας πλέον μια ανερχόμενη δύναμη του κλάδου μαζί με τον όμιλο Σκλαβενίτη.

(<http://www.paraskhnio.gr/oi-fantastic-4-ton-soyper-market/>)

4.7 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις στον κλάδο είναι ραγδαίες, λόγω της οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα πολλές ήταν οι αλυσίδες που δεν μπορούσαν

να ανταποκριθούν και είτε έκλεισαν είτε εξαγοράστηκαν από άλλες. Έτσι ο κλάδος πλέον έχει συγκεντρωθεί στα χέρια των λίγων και πιο ισχυρών . Ωστόσο παρά τη συρρίκνωση αυτή του αριθμού των αλυσίδων σουπερμάρκετ η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά δεν προβλέπεται να βελτιωθεί, αντιθέτως ο πόλεμος μεταξύ των μεγαλύτερων αλυσίδων κυρίως στο επίπεδο των τιμών αναμένεται πιο ισχυρός από αυτόν που διανύουμε τώρα. Εντωμεταξύ και οι έξι αλυσίδες σουπερμάρκετ που ηγούνται της αγοράς έχουν κάνει στρατηγικές κινήσεις για την ανάπτυξη τους και το μέλλον των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου προβλέπεται δυσσιώνο καθώς η αγορά κινείται σε αρνητικούς ρυθμούς.

Λιγότερες είναι πλέον οι αγορές που πραγματοποιούν οι καταναλωτές οι οποίοι αναζητούν φθηνότερα προϊόντα έχοντας περιορίσει τις αγορές τους στα απαραίτητα αγαθά, κυρίως τρόφιμα και ποτά τα οποία και κατέλαβαν το 78% των συνολικών πωλήσεων για το 2014. Οι παρορμητικές αγορές που άλλοτε πραγματοποιούσαν οι Έλληνες καταναλωτές έχουν ελαχιστοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό ενώ η εκτενής έρευνα αγοράς στα καταστήματα για τις τιμές των προϊόντων και το κυνήγι των προσφορών έχουν πάρει την θέση τους. Άλλη μία τάση που παρατηρείται τον τελευταίο καιρό είναι αυτή της προτίμησης των ελληνικών προϊόντων καθώς ένα σημαντικό κομμάτι του αγοραστικού κοινού τα προτιμά, κρίνοντας τα ποιοτικότερα και ασφαλέστερα, ενώ αισθάνεται ότι συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας και στην αύξηση της παραγωγής των τοπικών επιχειρήσεων και των παραγωγών.

Οι αλυσίδες με την σειρά τους προσπαθώντας να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό επενδύουν σε διαφημιστικές καμπάνιες διαφημίζοντας τις προσφορές τους σε όλα τα ΜΜΕ αλλά και τα κοινωνικά δίκτυα , δημιουργούν κάρτες πιστότητας πελατών με τις οποίες ο καταναλωτής συλλέγει πόντους από τις αγορές οι οποίοι εξαργυρώνονται σε επιταγές ή διάφορα δώρα ενώ συγχρόνως επενδύουν στην εύρεση νέων τρόπων προσέλκυσης πελατείας . Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την μείωση των πωλήσεων του κλάδου παραμένει ένας από τους πιο ανθεκτικούς και ισχυρούς, και η οικονομική κρίση τον έχει επηρεάσει λιγότερο σε σχέση με άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ S/M ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ

5.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε

Η Ι&Σ Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε είναι η μεγαλύτερη αμιγώς ελληνική επιχείρηση στο χώρο της λιανικής πώλησης τροφίμων και ειδών ευρείας κατανάλωσης. Ιδρύθηκε το 1954 από τον Σπύρο Σκλαβενίτη (1924-1993), τον Γιάννη Σκλαβενίτη (1924-1993) και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο (1920-1999). Δημιούργησαν την εταιρεία Σκλαβενίτης & Σια, με αντικείμενο την χονδρική πώληση τροφίμων σε παντοπωλεία, τη συσκευασία και τη διάθεση μπαχαρικών σε καρτέλες. Στη συνέχεια το 1967 ιδρύθηκε η εταιρεία ΤΥΛΕΞΥΠ, η οποία εξυπηρετούσε τους πελάτες της κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, βάζοντας τα θεμέλια για το πρώτο delivery στην Ελλάδα. Η λιανεμπορική αλυσίδα Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε ιδρύθηκε το 1971 μετά από συγχώνευση των εταιρειών Σκλαβενίτης Σπύρος & Σία ΟΕ και Σκλαβενίτης Ιωάννης & Σια ΟΕ. Η επιχείρηση αναπτύχθηκε τα επόμενα χρόνια με σταθερά βήματα, ακολουθώντας με συνέπεια την ίδια εμπορική πολιτική, η οποία βασιζόταν σε τρεις άξονες: προϊόντα άριστης ποιότητας, μοναδική εξυπηρέτηση και «τιμές τόσο φθηνά όσο πουθενά» ενώ το 1985 απορρόφησε την Σκλαβενίτης Ελληνικά Σουπερμάρκετς Α.Ε.

Τον Ιανουάριο του 2015, η επιχείρηση εισήλθε στην αγορά της Κρήτης, εξαγοράζοντας από τη Βερόπουλος, το 60% του συνόλου των μετοχών της αλυσίδας Χαλκιαδάκης Α.Ε, η οποία διέθετε 38 καταστήματα, είκοσι επτά στο Νομό Ηρακλείου, επτά στο Νομό Λασιθίου, τρία στο Νομό Χανίων και ένα στο Νομό Ρεθύμνου, απασχολώντας 940 Εργαζομένους. Τον ίδιο μήνα, η επιχείρηση εξαγόρασε το 100% των μετοχών της Makro Cash & Carry Hellas Ελλάδος, η οποία λειτουργούσε εννέα καταστήματα χονδρικής, δυο στην Αθήνα, δυο στη Θεσσαλονίκη και από ένα κατάστημα σε Βόλο, Ηράκλειο, Λάρισα, Ξάνθη και Πάτρα, απασχολώντας 1.073 εργαζομένους.

Στις αρχές Μαΐου του 2015 ο Όμιλος Σκλαβενίτης διέθετε 160 καταστήματα (110 με την επωνυμία Σκλαβενίτης, 38 με την επωνυμία Χαλκιαδάκης και 12 καταστήματα χονδρικής Makro Cash & Carry) σε 11 μεγάλες πόλεις της Ελλάδας και απασχολούσε περίπου 10.500 εργαζομένους.

Στις 6 Μαΐου 2015 η επιχείρηση εξαγόρασε το 100% της εταιρείας Βερόπουλος καθιστώντας την θυγατρική της. Η απόφαση αναμένει την έγκριση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Στις 18 Αυγούστου 2015 ο Όμιλος Σκλαβενίτης διέθετε 380 καταστήματα (220 με την επωνυμία "Βερόπουλος", 110 με την επωνυμία Σκλαβενίτης, 38 με την επωνυμία Χαλκιαδάκης και 12 καταστήματα χονδρικής Makro Cash & Carry) σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας και απασχολούσε περίπου 18.000 εργαζόμενους.

Η εταιρεία το 2016 διαθέτει 161 Καταστήματα (111 με την επωνυμία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, 38 με την επωνυμία Χαλκιαδάκης και 12 καταστήματα χονδρικής The Mart σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλο, Ηράκλειο, Καλαμάτα, Ιωάννινα, Λάρισα, Ξάνθη & Πάτρα και απασχολεί 11.000 εργαζομένους.

Η Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες όσον αφορά το τζίρο αλυσίδες στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, το 2015 ο συνολικός κύκλος εργασιών του Ομίλου «Σκλαβενίτης» ήδη βρίσκεται στα επίπεδα του 1,8 δις Ευρώ (1,3 δις «Σκλαβενίτης», 130 εκ. περίπου «Χαλκιαδάκης» και 330 εκ. περίπου «Mart»). (<http://expohellas.analyst.gr/articles-el/top-10-alisides-lianikis-kai-xondrikis-to-20152016/>). Η κερδοφορία της εταιρείας είναι και σήμερα παρόμοιου μεγέθους ενώ η διαφημιστική της προβολή έχει μειωθεί αισθητά και εστιάζεται κυρίως στην προβολή από κλαδικά περιοδικά και λιγότερο από εφημερίδες. Η ανάγκη για τοποθέτηση στα ράφια προϊόντων με ανταγωνιστική τιμή έχει ωθήσει αρκετές ως τώρα αλυσίδες στην εμπορία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Η Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. διαθέτει σειρές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας με το εμπορικό σήμα «Σκλαβενίτης» με πιο γνωστές σειρές τις «Γλάρος» και «Μαράτα».

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ – ΒΡΑΒΕΙΑ

•Το 2015 η Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. κέρδισε το Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Category Management & Customer Segmentation», για την από κοινού συνεργασία με την L'oreal για το project δημιουργίας Τμημάτων Μακιγιάζ και καλλυντικών.

•Το 2013 ο Σκλαβενίτης τιμήθηκε με τη διάκριση του Retail Manager της χρονιάς στην τελετή απονομής των Lighthouse Retailbusiness Awards 2013, της 12ης διοργάνωσης του πιο σημαντικού και καταξιωμένου θεσμού για το Λιανεμπόριο και τη Βιομηχανία.

5.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ Α.Ε

Η εταιρεία Χαλκιαδάκης Α.Ε είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο των Σ/Μ από το 1980 μέχρι και σήμερα.

Είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης στην Κρήτη στον κλάδο του λιανεμπορίου με παρουσία σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Κρήτης. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης απαριθμεί πάνω από 1000 ανθρώπους ενώ παράλληλα στηρίζει την κοινωνία του νησιού μέσα από φιλανθρωπικές, αθλητικές ή διάφορες κοινωνικές οργανώσεις. Τα κρητικά προϊόντα είναι πάντα σε πρώτη προβολή στα ράφια της αλυσίδας κι έτσι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία στηρίζει και υποστηρίζεται από την κρητική οικονομία. Οι Κρητικοί καταναλωτές στηρίζουν την πορεία της αλυσίδας Χαλκιαδάκη από το ξεκίνημα της κάνοντας την την πρώτη σε αναγνωσιμότητα, πιστότητα και προτίμηση αλυσίδα σούπερ μάρκετ στην Κρήτη.

Η Χαλκιαδάκης Α.Ε. δίνει μεγάλη έμφαση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προστατεύοντας το φυσικό περιβάλλον και την Κρητική βιοποικιλότητα δημιουργώντας υποδομές που εξασφαλίζουν εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση απορριμμάτων καθώς στοχεύει επίσης και στη συλλογή ανακυκλώσιμων υλικών όπως λάδι, χαρτί, μπαταρίες κλπ.

Ακόμη φροντίζει οι άνθρωποι της να είναι άρτια εκπαιδευμένοι σε όλους τους τομείς με κύριο μέλημα την υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών διοργανώνοντας ειδικά σεμινάρια. Με την πάροδο των χρόνων η μορφή των σεμιναρίων εξελίχθηκε, εμπλουτίστηκε σε θεματολογία και έτσι γεννήθηκε η «Ακαδημία Χαλκιαδάκη» το 2010!

Τον Ιανουάριο του 2015, η αλυσίδα εντάσσεται στον ελληνικό Όμιλο Σκλαβενίτης, ο οποίος εξαγόρασε το 60% των μετοχών που ως τότε κατείχε η Βερόπουλος. Η εντοπιότητα, η ιστορία, η αλληλεπίδραση με τον κοινωνικό ιστό του νησιού και οι άνθρωποι της Χαλκιαδάκης Α.Ε. σε συνδυασμό με την αξιοπιστία της I&S Σκλαβενίτη -του μεγαλύτερου ελληνικού ομίλου σούπερ μάρκετ- έχουν ως αποτέλεσμα μία κραταιά επιχείρηση σε δύσκολο οικονομικό περιβάλλον. Το μέγεθος και η τεχνογνωσία του ομίλου εξασφαλίζουν τη δυνατότητα πώλησης μίας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων σε πολύ χαμηλές τιμές.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ – ΒΡΑΒΕΙΑ

Οι προσπάθειες της Χαλκιαδάκης Α.Ε έχουν αναγνωριστεί και επιβραβευθεί:

Το 2015 έλαβε στα πλαίσια της απονομής βραβείων «σελφ σέρβις Excellence Awards» από το περιοδικό σελφ σερβις της Boussias Communications και το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Επιχειρείν – ELTRUN – του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

- ΧΡΥΣΟ βραβείο στην κατηγορία «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», «Κρητικός Λαχανόκηπος», που αφορά την ασφάλεια οπωροκηπευτικών.
- ΧΡΥΣΟ βραβείο στην κατηγορία «Κοινές Ενέργειες CSR» με Ελαΐς Unilever, «Αποθεματικό Αγάπης», που αφορά την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και συγκεκριμένα την διανομή προϊόντων αξίας 70.000€ στα κοινωνικά παντοπωλεία της Κρήτης.
- ΧΡΥΣΟ βραβείο στην κατηγορία «Κοινές Προωθητικές Ενέργειες» με Ελαΐς Unilever, «Κρέατος και ζυμών Ψυγείου».
- Το 2014 βραβεύτηκε από το Ελληνικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Αθήνας για την υλοποίηση του πρώτου καθετοποιημένου πρωτοκόλλου ασφάλειας φρούτων και λαχανικών.
- Το 2014 βραβεύτηκε επίσης από τα Transport & Logistics Awards για την ανάδειξη της αριστείας και της καινοτομίας στον χώρο της εφοδιαστικής αλυσίδας και των μεταφορών. Η Χαλκιαδάκης Α.Ε. έλαβε το βραβείο «Πράσινα Logistics» που ανήκει στην ενότητα «Βιωσιμότητα, Υγιεινή & Ασφάλεια».
- Το 2011 κέρδισε το Βραβείο Πράσινης Επιχείρησης - Ανάληψης πρωτοβουλιών και επίδειξης ευαισθησίας σε θέματα περιβάλλοντος και εφαρμογής κοινωνικής εταιρικής ευθύνης στο 2ο Διαγωνισμό Βράβευσης Επιχειρήσεων - Μελών του Επιμελητηρίου Ηρακλείου.

Το 2004 η Χαλκιαδάκης Α.Ε ήταν η πρώτη αλυσίδα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα που πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ για το σύστημα ποιότητάς της στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. Πιστοποιήθηκε για πρώτη φορά με βάση τα πρότυπα ποιότητας ISO 9002 και Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP) ISO 22000.

5.3 SWOT ANALYSIS ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ

Δυνάμεις (Strengths)

- Αλυσίδα και οικογένεια με 3 γενιές παρουσία στο χονδρεμπόριο και το λιανεμπόριο στο νησί συνυφασμένη με την οικονομία και τον κοινωνικό ιστό της Κρήτης. (ο μεγαλύτερος εργοδότης της Κρήτης, έντονη κοινωνική εταιρική ευθύνη-χορηγίες και συμπαράσταση σε κοινωνικές δράσεις σε όλους τους νομούς).
- Γεωγραφική Διασπορά σε όλους τους νομούς της Κρήτης και σε όλες τις μεγάλες πόλεις. **No 1 Μερίδιο Αγοράς σε όλη την αγορά της Κρήτης (Total Store Check 2014 vs 2013 50% με βάση την AC Nielsen – στο δείγμα δεν καταγράφεται η Carrefour 15/01/2015 και YTD 23 Νοεμβρίου 27% με βάση την IRI 9/1/2015)**
- Logistics Centre στο κέντρο του νησιού με πάνω από 85% κεντροκοποιημένη διακίνηση που καθιστά την αλυσίδα επαρκή στον εφοδιασμό των καταστημάτων, αυτόνομη σε περίπτωση απαγορευτικού λόγω καιρικών συνθηκών στις ακτοπλοΐες και επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων ως προς το ύψος τους, την ανακύκλωσή των ημερομηνιών λήξης τους και το γύρισμά τους
- Πολύ καλή συνεργασία με τοπικούς παραγωγούς και απευθείας συνεργασίες με αποτέλεσμα: α) διαφοροποίηση στο μίγμα με έμφαση στην προώθηση των τοπικών προϊόντων (σύστημα πιστότητας που επιδοτεί τις αγορές στα κρητικά προϊόντα, κρητικές γωνιές εντός των καταστημάτων) β) φρέσκα και ελεγμένα – πιστοποιημένα οπωροκηπευτικά με το βραβευμένο σύστημα ελέγχου και ιχνηλασιμότητας e-cert.
- Έμπειρα και πιστά στελέχη που προέρχονται και έχουν εξελιχθεί μέσα από τον ιστό της επιχείρησης, γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία, τις διαδικασίες και

έχουν άποψη για την «πρώτη γραμμή» απ' όπου και προέρχονται. Επίσης έντονα θετική διάθεση και καλή φήμη από την μεγάλη πλειοψηφία των 1200 εργαζομένων καθώς η εταιρεία δεν έχει κάνει μειώσεις προσωπικού, μειώσεις μισθών, έχει πολύ χαμηλό turn over υπαλλήλων (μόλις 25 οικειοθελείς αποχωρήσεις το 2014 και 56 για το 2015 και πάνω από 45% της ανθρώπινης δύναμης είναι στην επιχείρηση για διάστημα άνω των 10 χρόνων) και εν γένει θετική κοινωνική πολιτική ως προς το θέμα αυτό.

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Ανταγωνιστικό μειονέκτημα απέναντι στα εθνικά μέσα επικοινωνίας των εθνικών αλυσίδων (Τηλεόραση – εφημερίδες) αναφορικά με τις προσφορές και τη τιμολογιακή πολιτική.
- Η οργάνωση και το Know-how του ανταγωνισμού σε Εθνικό και Πολυεθνικό επίπεδο με σημαντικές επενδύσεις σε R&D καθιστά την επιχείρηση του μεγέθους μας followers και όχι καινοτόμους
- Η ωρίμανση ενός σημαντικού ποσοστού του ανθρώπινου δυναμικού το καθιστά ακριβότερο του ανταγωνισμού και σε πολλές περιπτώσεις μη παραγωγικό.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ανάπτυξη εκτός Κρήτης σε κοντινά νησιά όπου είναι ευκολότερη και οικονομικότερη η τροφοδοσία από το Ηράκλειο έναντι του ανταγωνισμού από τα Χανιά ή την Αθήνα και όπου δεν υπάρχει κορεσμός από οργανωμένες αλυσίδες.

Πιθανές απειλές (External threats)

- Ρευστό περιβάλλον στον κλάδο και γενικότερα στο οικονομικό περιβάλλον με μη αποκλεισμό χρηματοοικονομικών «ατυχημάτων».
- Λόγω της μη ανάπτυξης τα τελευταία 2 χρόνια και του κορεσμού της Κρητικής αγοράς υπάρχει κίνδυνος απώλειας μεριδίου με τους νέους παίκτες και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε νέες γι αυτούς αγορές. Η ΑΒ Βασιλόπουλος είχε ανακοινώσει πλάνο ανάπτυξης στην Κρήτη το οποίο είχε καθυστερήσει σημαντικά. Τελικά εντός του 2016 προχώρησε στο άνοιγμα ενός καταστήματος 1000 τμ ακριβώς απέναντι από κατάστημά μας στο Γάζι και στο άνοιγμα ενός ακόμα καταστήματος στον Άγιο Νικόλαο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και η διαδικασία σύμφωνα με την οποία συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια.

6.1 Σκοπός και βασικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η συλλογή πληροφοριών για τους παράγοντες που επηρεάζουν το καταναλωτικό κοινό της Κρήτης, στην επιλογή μιας αλυσίδας σουπερμάρκετ για την πραγματοποίηση των αγορών του. Ειδικότερα, με τη συγκεκριμένη έρευνα έγινε μια προσπάθεια καταγραφής, του προφίλ των καταναλωτών, το τι αναζητούν από μια αλυσίδα σουπερμάρκετ, τον βαθμό ικανοποίησης τους και κατά πόσο τους επηρεάζουν διάφορα κριτήρια για την επιλογή μια αλυσίδας, όπως για παράδειγμα οι τιμές, η ποιότητα, οι προσφορές κλπ. Τα αποτελέσματα στη συνέχεια θεωρούμε ότι παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

6.2 Εργαλεία συλλογής στοιχείων

Ο τρόπος μελέτης ενός θέματος καθώς και τα συμπεράσματα που αναμένεται να εξαχθούν είναι οι παράγοντες που τελικά καθορίζουν την επιλογή της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί. Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ακολουθήθηκε η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας, η οποία έχει ως σκοπό την εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων και διερευνά τα φαινόμενα με αριθμητικά δεδομένα, τα οποία συλλέγονται συνηθέστερα με την χρήση ειδικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων. Το συγκεκριμένο είδος έρευνας επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν μεγαλύτερα δείγματα, τα οποία είναι και πιο αντιπροσωπευτικά, κάτι που συνήθως οδηγεί και σε αντικειμενικότερα συμπεράσματα. Ειδικότερα το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων, παρέχει ευρεία κάλυψη, ειλικρινείς και ανώνυμες απαντήσεις, είναι χαμηλό σε

κόστος για τα μεγέθη πληθυσμών που καλύπτει, συμπληρώνεται εύκολα και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και με την χρήση του εξάγονται γνήσια πρωτογενή δεδομένα. (<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>

<http://mscinaccounting.teipir.gr/uploads/0b7ced8314f51ffea03704122c399f32.pdf>

http://mba.aegean.gr/attachments/article/30/%CE%9C%CE%AD%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%B9_%CE%A0%CE%BF%CF%83%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20_%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82.pdf).

Η έρευνα που διεξήχθη στηρίχθηκε στη συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είχε την κατάλληλη δομή, τον κατάλληλο σχεδιασμό και τις ερωτήσεις που θα έφερναν εις πέρας τους στόχους της έρευνας αγοράς και τη συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών της έρευνας. Συγκεκριμένα αποτελείται από 11 ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε διαφορετικές ομάδες , οι οποίες είναι: α) ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το προφίλ των καταναλωτών (τρεις ερωτήσεις), β) ερωτήσεις που αφορούν στον βαθμό επηρεασμού των καταναλωτών βάσει κριτηρίων επιλογής μιας αλυσίδας σουπερμάρκετ (μία ερώτηση), γ) ερωτήσεις που αφορούν στο που επιλέγουν οι καταναλωτές να πραγματοποιούν τις αγορές τους και γιατί (πέντε ερωτήσεις), δ) ερωτήσεις που αφορούν στον βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών (μία ερώτηση) και ε) ερωτήσεις που αφορούν στα μέσα αλλά και στην συχνότητα που τα χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να ενημερωθούν σχετικά με τις προσφορές (μία ερώτηση).

Τα ερωτηματολόγια, στο σύνολο τους 600, διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν μέσω συνεντεύξεων είτε προσωπικών είτε τηλεφωνικών και άλλα

αυτόνομα από τους καταναλωτές ενώ ένα μέρος τους στάλθηκε και απαντήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω της πλατφόρμας του Google docs.

Η συγκέντρωση των στοιχείων είχε εκκίνηση τον Σεπτέμβριο του 2015 και ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2015.

6.3 Πληθυσμός και Δειγματοληψία

Το δείγμα των 600 ατόμων αποτελεί δείγμα ευκολίας, συγκεκριμένα οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν, η προσέγγιση καταναλωτών κυρίως σε κεντρικά σημεία των πόλεων, οι οποίοι ήταν πρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, η αποστολή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή σε χρήστες κοινωνικών δικτύων και οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι έγινε προσπάθεια προσέγγισης των καταναλωτών σε ουδέτερο έδαφος και όχι έξω από κάποιο κατάστημα αλυσίδας S/M.

Η έρευνα απευθύνεται στο καταναλωτικό κοινό της Κρήτης και συγκεκριμένα του Ηρακλείου, του Ρεθύμνου και των Χανίων. Το δείγμα του πληθυσμού που επιλέξαμε ήταν αρκετά αντιπροσωπευτικό (Ματσάγκος Ι. «Σε έρευνες καταναλωτικής συμπεριφοράς, ένα μέγεθος 500 ατόμων , θεωρείται ικανοποιητικό» <http://blogs.sch.gr/imatsagk/files/2013/04/%CE%94%CE%95%CE%99%CE%93%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9B%CE%97%CE%A8%CE%99%CE%91.pdf>) συνολικά 600 άτομα από τα οποία τα 375 ήταν στο Ηράκλειο, τα 25 στο Ρέθυμνο και τα υπόλοιπα 200 στα Χανιά. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι αναφέρεται σε ηλικίες άνω των είκοσι ετών.

6.4 Μέθοδος ανάλυσης

Όλα τα δεδομένα, τα διαγράμματα και οι πίτες αναλύθηκαν στατιστικά και τελειοποιήθηκαν στο πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων του Microsoft Office, Excel.

6.5 Αποτελέσματα έρευνας

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Ερωτηθέντων

Ερωτήθηκαν συνολικά 600 άτομα στις πόλεις του Ηρακλείου, του Ρεθύμνου και των Χανίων.

Φύλο: Το 40% (240) ήταν άντρες και το 60% (360) γυναίκες.

Ηλικία: Οι ηλικίες χωρίστηκαν σε 4 ομάδες η πρώτη 20 – 35 ετών στην οποία ανήκει το 41,33% (248) των ερωτηθέντων, η δεύτερη 36 – 45 ετών το 29% (174) των ερωτηθέντων, η τρίτη 46 – 65 το 21,5% (129) των ερωτηθέντων και η τέταρτη 66+ ετών μόλις το 8,17% (49) των ερωτηθέντων.

Άτομα που διαμένουν στο ίδιο σπίτι: Το 28,83% (173) των ερωτηθέντων διαμένει σε σπίτι με 3 άτομα, το 25% (150) σε σπίτι με 4 άτομα, το 24,17% (145) σε σπίτι με 2 άτομα, το 15,5% (93) διαμένει μόνο του ενώ μόλις το 6,5% (39) των ερωτηθέντων διαμένει σε σπίτι 5 και άνω ατόμων.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ανά ερώτηση και ανά πόλη:

Ερώτηση 1: Κατά πόσο σας επηρεάζουν τα παρακάτω κριτήρια για την επιλογή μιας αλυσίδας S/M;

Ηράκλειο

Τους καταναλωτές της πόλης του Ηρακλείου περισσότερο φαίνεται να επηρεάζει η ποιότητα και η φρεσκάδα των προϊόντων στην επιλογή μιας αλυσίδας S/M, με το 91,34% να απαντά "πολύ" και "πάρα πολύ". Ακολουθούν οι τιμές με 85,75% , οι προσφορές με 81,76% , η ποικιλία με 78,85% , η ελληνική αλυσίδα με 67,47% , τα ντόπια προϊόντα με 63,60% και τέλος η εξυπηρέτηση με 57,17%.

Ρέθυμνο

Πρώτο κριτήριο και για τους καταναλωτές του Ρεθύμνου για την επιλογή μιας αλυσίδας S/M αποτελεί η ποιότητα και η φρεσκάδα των προϊόντων με το 96% να απαντά "πολύ και "πάρα πολύ". Ακολουθούν η ποικιλία με 92%, οι τιμές με 84%, οι προσφορές με 84%, τα ντόπια προϊόντα με 72%, η ελληνική αλυσίδα με 64% και τέλος η εξυπηρέτηση με 56%.

Χανιά

Στην πρώτη θέση των κριτηρίων επιλογής αλυσίδας S/M βρίσκεται η ποιότητα και η φρεσκάδα των προϊόντων και για τους καταναλωτές των Χανίων ,με το 95,5% να απαντά "πολύ" και "πάρα πολύ". Ακολουθούν οι τιμές με 90%, η εξυπηρέτηση με 88%, η ποικιλία με 87,5%, οι προσφορές με 76,5%, τα ντόπια προϊόντα με 66% και τέλος η ελληνική αλυσίδα με 55%.

Ερώτηση 2: Ποια αλυσίδα S/M σας έρχεται πρώτη στο μυαλό;

Ηράκλειο

Η αλυσίδα που έρχεται πρώτη στο μυαλό των καταναλωτών του Ηρακλείου είναι ο Χαλκιαδάκης με ποσοστό 34%. Ακολουθούν:

- Carrefour-Μαρινόπουλος με 26%
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 25%
- Lidl με 7%
- Άλλο με 4%
- INKA με 3%
- Φαιστός με 1%.

Ρέθυμνο

Αντίστοιχα στο Ρέθυμνο η αλυσίδα που έρχεται πρώτη στο μυαλό των καταναλωτών του είναι η Carrefour-Μαρινόπουλος με ποσοστό 45,83%. Ακολουθούν :

- INKA 29,17%
- Άλλο με 12,50%,
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 8,33%
- Χαλκιαδάκης με 4,17%.

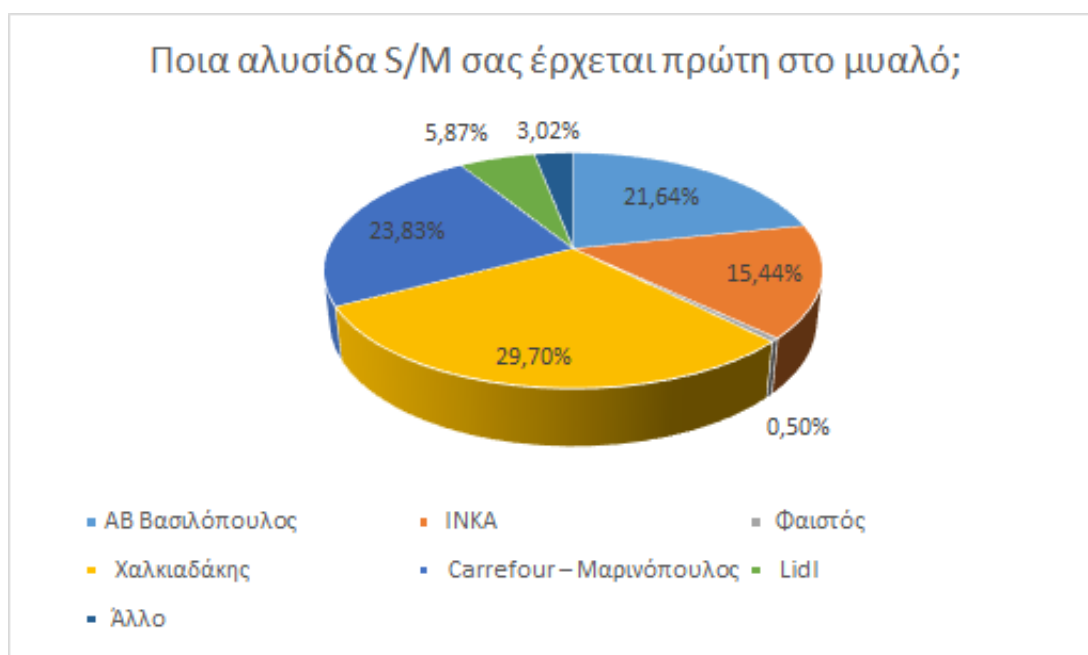
Χανιά

Η αλυσίδα που έρχεται πρώτη στο μυαλό των καταναλωτών των Χανίων είναι το INKA με ποσοστό 37,5%. Ακολουθούν :

- Χαλκιαδάκης με 24,5%,
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 17,5%,
- Carrefour-Μαρινόπουλος με 16%
- Lidl με 4,5%.

Συνολικά και για τις τρεις πόλεις τα ποσοστά για την κάθε αλυσίδα S/M διαμορφώνονται ως εξής. Πρώτος με σημαντική διαφορά έρχεται ο Χαλκιαδάκης που συγκεντρώνει 29,7% (177) ενώ ακολουθούν, η Carrefour-Μαρινόπουλος με 23,83% (142), η ΑΒ Βασιλόπουλος με 21,64% (129), το INKA με 15,44% (92), το Lidl με 5,87% (35), Άλλο με 3,02% (18) και τέλος το Φαιστός με 0,5% (3).

Διάγραμμα 1.2



Ερώτηση 3: Ποιες αλυσίδες S/M έχετε επισκεφθεί τον τελευταίο μήνα;

Ηράκλειο

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει ο Χαλκιαδάκης και σε αυτό το ερώτημα με το 30% των καταναλωτών να έχει επισκεφθεί κατάστημά του τον τελευταίο μήνα. Ακολουθούν :

- Carrefour-Μαρινόπουλος με 24%
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 21%
- Lidl με 12%
- ΙΝΚΑ με 5%
- Φαιστός με 4%
- Άλλο με 4%.

Ρέθυμνο

Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση στην οποία το Carrefour – Μαρινόπουλος ήταν η αλυσίδα που έρχεται πρώτη στο μυαλό των καταναλωτών, σε αυτήν την ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει το ΙΝΚΑ με το 34,62% των καταναλωτών να έχει επισκεφθεί κατάστημα του τον τελευταίο μήνα. Ακολουθούν :

- Carrefour – Μαρινόπουλος με 28,85%
- Χαλκιαδάκης με 13,46%
- Άλλο με 9,62%
- Lidl με 7,69%
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 5,77%.

Χανιά

Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει το ΙΝΚΑ και σε αυτό το ερώτημα με το 27,07% των καταναλωτών να έχει επισκεφθεί κατάστημα του τον τελευταίο μήνα. Ακολουθούν:

- Χαλκιαδάκης με 23,57%
- ΑΒ Βασιλόπουλος με 22,93%
- Carrefour-Μαρινόπουλος με 21,97%

- Lidl με 2,87%
- Φαιστός με 1,59%.

Ερώτηση 4: *Για ποιο λόγο επιλέγετε να ψωνίζετε κρέας από τα παρακάτω σημεία;*

Ηράκλειο

Γενικότερα οι καταναλωτές του Ηρακλείου φαίνεται να προτιμούν να ψωνίζουν κρέας από το κρεοπωλείο το οποίο σε όλα τα κριτήρια συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων (Τιμές: 65,6%, Ποιότητα:83,2% , Εξυπηρέτηση: 78,13%) σε αντίθεση με το S/M (Τιμές: 34,4% , Ποιότητα: 16,8% , Εξυπηρέτηση: 21,87%).

Ρέθυμνο

Και οι καταναλωτές του Ρεθύμνου φαίνεται να προτιμούν να ψωνίζουν κρέας από το κρεοπωλείο το οποίο και εδώ σε όλα τα κριτήρια συγκεντρώνει ακόμα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων και από το Ηράκλειο (Τιμή;88,89%, Ποιότητα:96%, Εξυπηρέτηση:94,44%) σε αντίθεση με το S/M (Τιμή:11,11%, Ποιότητα 4%, Εξυπηρέτηση 5,56%).

Χανιά

Σε αντίθεση με το Ηράκλειο και το Ρέθυμνο, στα Χανιά οι καταναλωτές προτιμούν να ψωνίζουν κρέας από το κρεοπωλείο για την ποιότητα του ενώ από το S/M λόγω χαμηλότερων τιμών. Στην εξυπηρέτηση η διαφορά μεταξύ κρεοπωλείου και S/M είναι πολύ μικρή, μόλις 3%, με το κρεοπωλείο να έρχεται πρώτο.

Ερώτηση 5: *Για ποιο λόγο επιλέγετε να ψωνίζετε φρούτα/λαχανικά από τα παρακάτω σημεία;*

Ηράκλειο

Το 55,67% των ερωτηθέντων στο Ηράκλειο φαίνεται να προτιμά να ψωνίζει φρούτα και λαχανικά από την λαϊκή αγορά λόγω των τιμών με το S/M να ακολουθεί στις προτιμήσεις με το 27,47% και το μανάβικο με μόλις 17,87%. Όσον αφορά την ποιότητα

πάλι η λαϊκή αγορά προτιμάται από το 43,47% των ερωτηθέντων με το μανάβικο να ακολουθεί με μικρή διαφορά με 41,07% και το S/M με μόλις 15,47%. Στην εξυπηρέτηση το μανάβικο είναι πρώτο στις προτιμήσεις με 37,87% ωστόσο με μικρή διαφορά ακολουθούν η λαϊκή αγορά με 32,27% και το S/M με 29,87%.

Ρέθυμνο

Στο Ρέθυμνο οι καταναλωτές φαίνεται να προτιμούν το μανάβικο για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση με ποσοστά 56% και 52,38% αντίστοιχα ενώ στις τιμές επικρατεί η λαϊκή αγορά με 47,62%. Το S/M δε προτιμάται ιδιαίτερα από τους καταναλωτές για την ποιότητα και τις τιμές όπου σημειώνει πολύ χαμηλά ποσοστά σε αντίθεση με την εξυπηρέτηση που έρχεται δεύτερο μετά το μανάβικο.

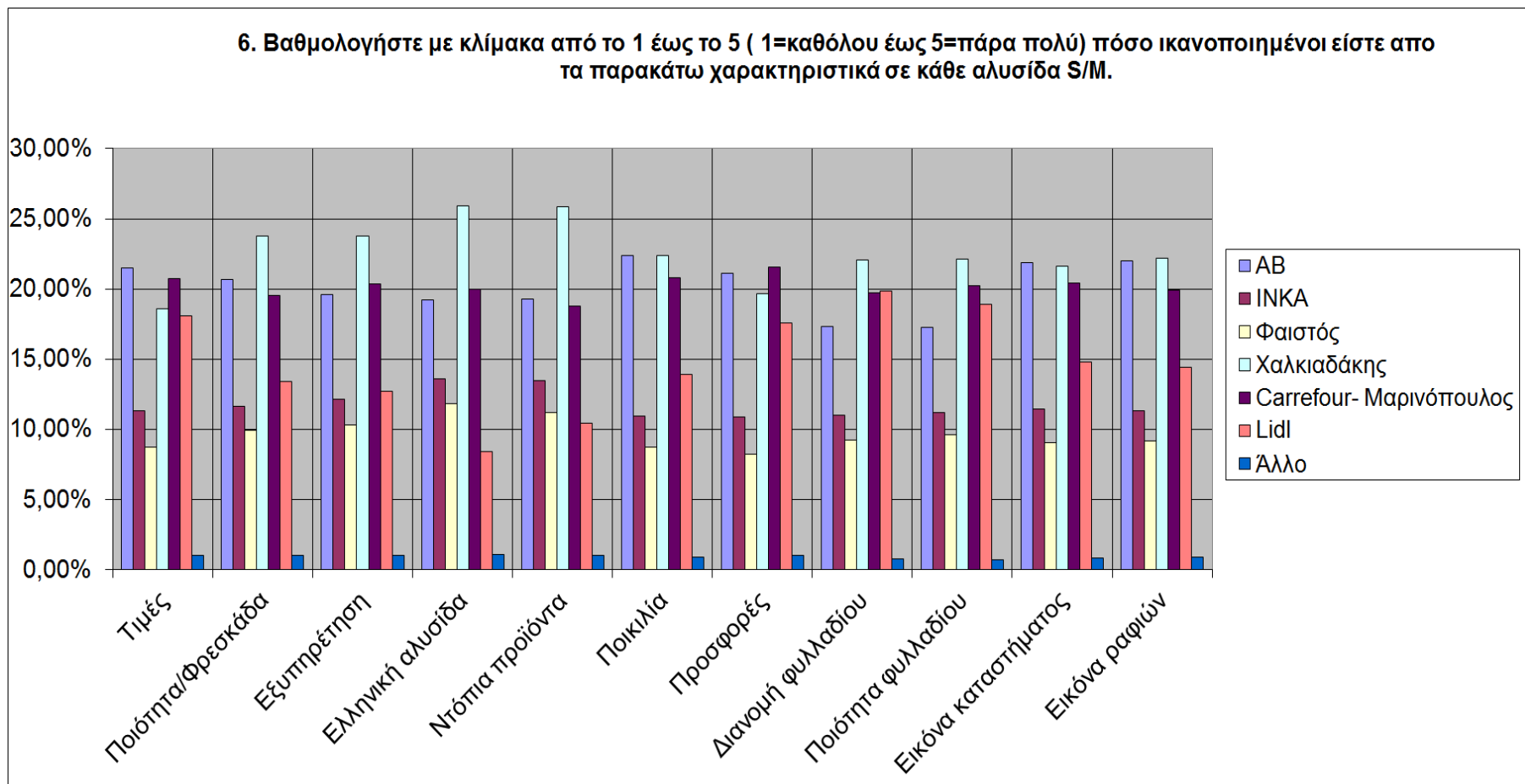
Χανιά

Στα Χανιά το S/M έρχεται πρώτο στην προτίμηση των καταναλωτών ως προς την τιμή, με ποσοστό 43,5%, ενώ το μανάβικο στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση με ποσοστά 43% και 46,5% αντίστοιχα. Η λαϊκή αγορά σημειώνει τα χαμηλότερα ποσοστά στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση ενώ στις τιμές αποτελεί την δεύτερη επιλογή μετά το S/M.

Ερώτηση 6: Βαθμολογήστε με κλίμακα από το 1 έως το 5 (1=καθόλου έως 5=πάρα πολύ) πόσο σας επηρεάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά σε κάθε αλυσίδα S/M;

Ηράκλειο

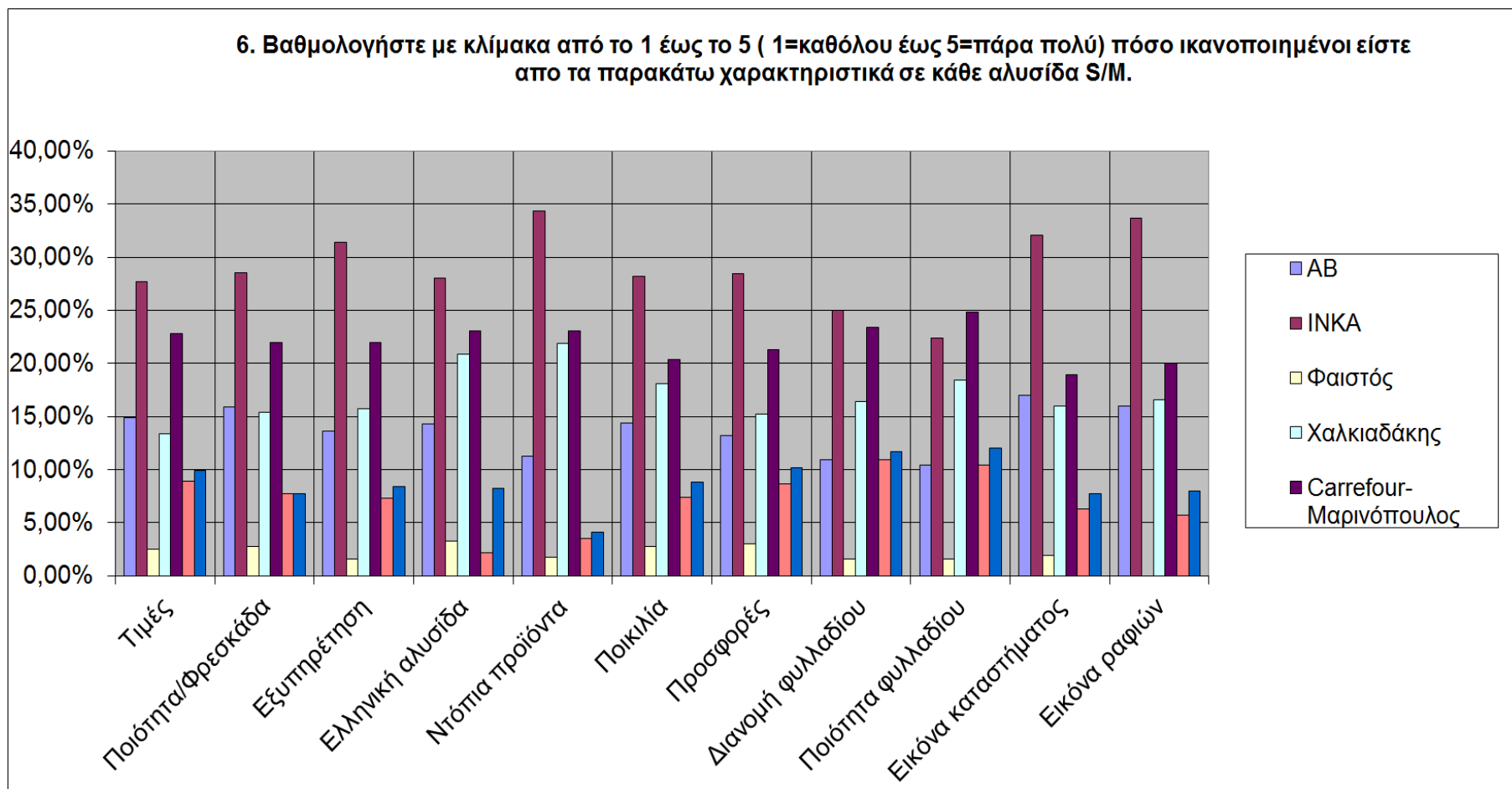
Διάγραμμα 1.3



Στο Ηράκλειο, πρώτος στις βαθμολογίες των ερωτηθέντων έρχεται ο Χαλκιαδάκης που έχει το προβάδισμα σε 8 από τα 11 χαρακτηριστικά ενώ στα υπόλοιπα 3 μικρές είναι οι διαφορές που το χωρίζουν από τον πρώτο. Τους υψηλότερους βαθμούς συγκεντρώνει στα Ντόπια προϊόντα και στην Ελληνική αλυσίδα ενώ τις χαμηλότερες στις Τιμές και στη Διανομή φυλλαδίου. Ακολουθούν ο ΑΒ Βασιλόπουλος και το Carrefour-Μαρινόπουλος. Ο ΑΒ έχει το προβάδισμα στις Τιμές και στην Ποικιλία ενώ το Carrefour στις Προσφορές, τη χαμηλότερη βαθμολογία τους τη συγκεντρώνουν και οι δυο στη Διανομή φυλλαδίου. Στα περισσότερα χαρακτηριστικά μικρές είναι οι διαφορές που χωρίζουν τους 3 πρώτους ενώ 4^ο ακολουθεί το Lidl που έχει υψηλή βαθμολογία στις Τιμές ενώ την χαμηλότερη στην Ελληνική αλυσίδα. Αρκετά χαμηλότερα βαθμολογικά βρίσκουμε το INKA και το Φαιστός ενώ πολλοί λίγοι είναι οι ερωτηθέντες που βαθμολόγησαν κάποια άλλη αλυσίδα.

Ρέθυμνο

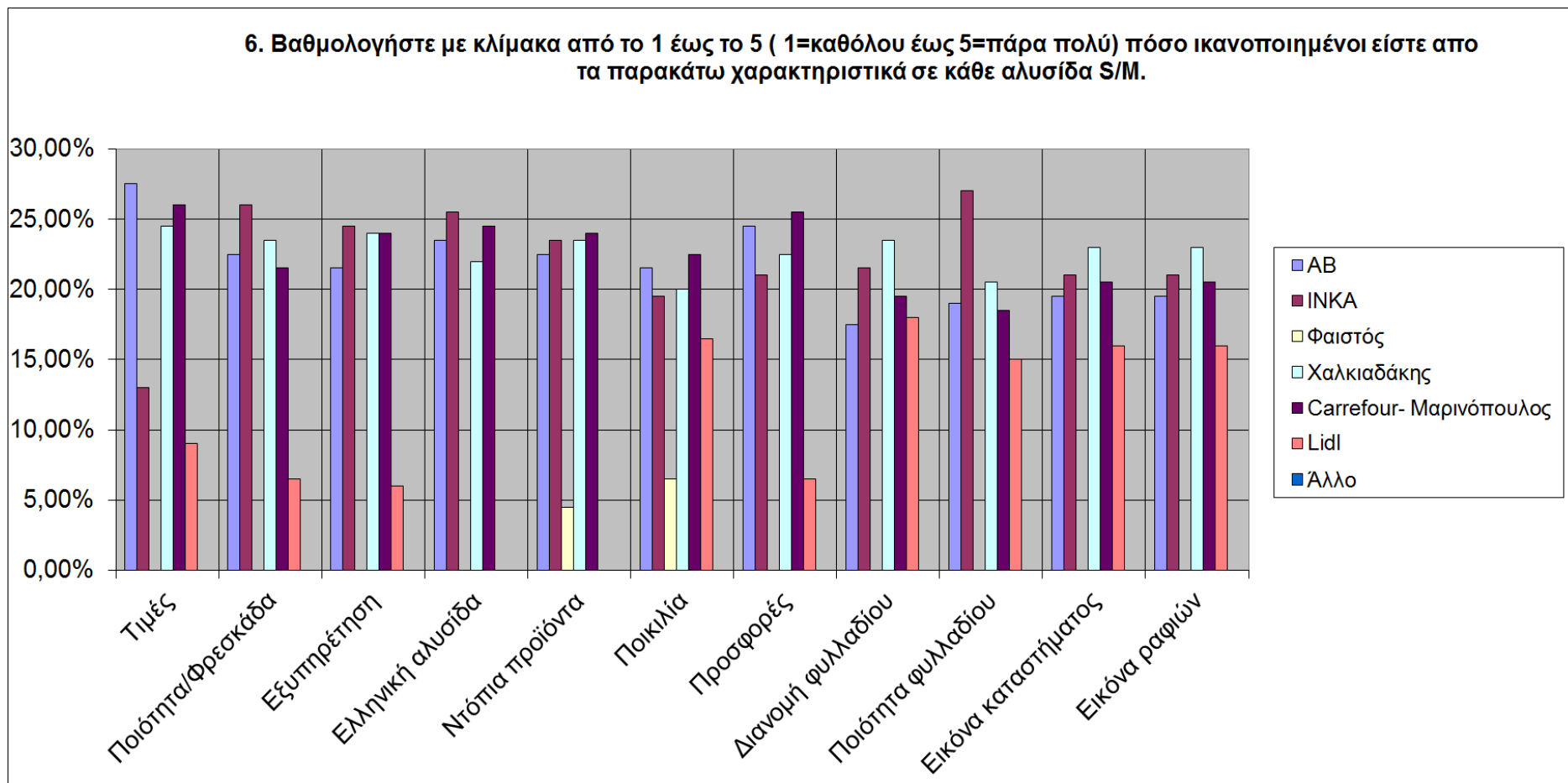
Διάγραμμα 1.4



Στο Ρέθυμνο το INKA έρχεται πρώτο στις βαθμολογίες των ερωτηθέντων σε 10 από τα 11 χαρακτηριστικά. Τη μεγαλύτερη βαθμολογία τη συγκεντρώνει στα Ντόπια προϊόντα ενώ τη χαμηλότερη στην Ποιότητα φυλλαδίου. Ακολουθεί το Carrefour το οποίο σε γενικές γραμμές είναι δεύτερο ενώ περνάει το INKA στην ποιότητα του φυλλαδίου. Στη συνέχεια βρίσκεται ο Χαλκιαδάκης και ακολουθεί πολύ κοντά ο ΑΒ Βασιλόπουλος. Αρκετά χαμηλότερα βρίσκονται οι υπόλοιπες αλυσίδες S/M.

Χανιά

Διάγραμμα 1.5



Σταθερά υψηλές βαθμολογίες από τους καταναλωτές συγκεντρώνει το Carrefour-Μαρινόπουλος ιδιαίτερα στις προσφορές όπου έρχεται πρώτος. Ακολουθούν, ο Χαλκιαδάκης που έχει το προβάδισμα στη διανομή φυλλαδίου, την εικόνα καταστήματος και εικόνα ραφιών, το INKA που προηγείται στην ποιότητα φυλλαδίου, στην ποιότητα/φρεσκάδα ,στην ελληνική αλυσίδα και στην εξυπηρέτηση και ο ΑΒ Βασιλόπουλος που προηγείται στις τιμές. Πιο χαμηλά στη βαθμολογία βρίσκεται το Lidl ενώ πολύ λίγοι ήταν αυτοί που βαθμολόγησαν το Φαιστός (καθώς δεν υπάρχουν καταστήματα στα Χανιά).

Ερώτηση 7: Πόσο συχνά επιλέγετε τα παρακάτω μέσα για την ενημέρωσή σας σχετικά με τις προσφορές;

Ηράκλειο

Οι ερωτηθέντες στο Ηράκλειο συχνότερα φαίνεται να ενημερώνονται για τις προσφορές στα καταστήματα καθώς το 81,18% απάντησε "συχνά" και "πολύ συχνά" (Συχνά=46,5%, Πολύ συχνά=34,68%). Στις προτιμήσεις ακολουθούν το φυλλάδιο προσφορών με 60,8% (Συχνά=32,53%, Πολύ συχνά=28,27%) και επίσης με 60,8% η τηλεόραση (Συχνά=44,53%, Πολύ συχνά=16,27%). Μεγάλος αριθμός ερωτηθέντων φαίνεται να μη χρησιμοποιεί καθόλου το ραδιόφωνο (50,67%), την ιστοσελίδα (50,4%) και το Facebook (48,39%).

Ρέθυμνο

Και στο Ρέθυμνο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συχνότερα φαίνεται να ενημερώνεται για τις προσφορές στα καταστήματα καθώς το 82,61% απάντησε συχνά και πολύ συχνά (Συχνά=43,48%, Πολύ συχνά=39,13%). Ακολουθούν το φυλλάδιο προσφορών με 58,33% (Συχνά=41,67%, Πολύ συχνά=16,67%) και η τηλεόραση με 39,13% (Συχνά=26,09%, Πολύ συχνά=13,04%). Μεγάλος αριθμός ερωτηθέντων και στο Ρέθυμνο φαίνεται να μη χρησιμοποιεί καθόλου το Facebook (86,96%), την ιστοσελίδα (81,82%) και το ραδιόφωνο (66,67%).

Χανιά

Σε αντίθεση με το Ηράκλειο και το Ρέθυμνο, οι ερωτηθέντες στα Χανιά προτιμούν το φυλλάδιο προσφορών για την ενημέρωσή τους σχετικά με τις προσφορές των καταστημάτων καθώς το 86% απάντησε "συχνά" και "πολύ συχνά" (Συχνά=48,5%, Πολύ συχνά=37,5%). Στις προτιμήσεις ακολουθούν τα καταστήματα με 85% (Συχνά=25,5%, Πολύ συχνά=59,5%), η τηλεόραση με 83,5% (Συχνά=31,5%, Πολύ συχνά=52%) και το ραδιόφωνο με 82,5% (Συχνά=43,5%, Πολύ συχνά=39%). Ένα ποσοστό 22% δεν χρησιμοποιεί καθόλου το Facebook και ένα 33,5% δε χρησιμοποιεί την ιστοσελίδα.

Και στις τρεις πόλεις παρατηρούμε ότι χαμηλά είναι τα ποσοστά προτιμήσεων που σημειώνουν το Facebook και η ιστοσελίδα για την ενημέρωση επί των προσφορών ενώ με εξαίρεση τα Χανιά όπου σημειώνει μεγάλο ποσοστό, και το ραδιόφωνο δεν βρίσκεται στις πρώτες προτιμήσεις των καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μια επιχείρηση επηρεάζεται σημαντικά από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Οι εξωτερικοί παράγοντες (πολιτική, κοινωνία, οικονομία, τάσεις) που αλλάζουν καθημερινά αλλά και οι εσωτερικοί παράγοντες όπως (εργαζόμενοι, διαχείριση, εταιρική κουλτούρα) μπορούν να προσφέρουν σε μία επιχείρηση τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Παρατηρούμε, ότι η σημερινή οικονομική κρίση, η υπογεννητικότητα αλλά και οι νέες διεθνής αγορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό μία επιχείρηση. Τέλος, σημαντικό ρόλο σε μία επιχείρηση παίζουν οι υλικοί (εξοπλισμός) και άυλοι (ανθρώπινο δυναμικό) πόροι της. Για να εξελιχθεί μία επιχείρηση και να διατηρήσει τον ανταγωνισμό της θα πρέπει να συνδυάζει τους πολύτιμους πόρους της για να δημιουργήσει ικανότητες.

Μια επιχείρηση για να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική πρέπει πρώτα να διασφαλίσει ότι καλύπτει τις ανάγκες της κι ότι η ανάπτυξη που θα επιφέρει θα είναι μακροχρόνια και επικερδής. Δεν είναι απαραίτητο να καταλήξει σε μια στρατηγική αλλά μπορεί να εφαρμόσει διάφορους συνδυασμούς στρατηγικών ανάπτυξης. Ιδιαίτερα στον κλάδο του λιανεμπορίου όπου οι ανάγκες κι οι εξελίξεις μεταβάλλονται ραγδαία, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά κατά την ανάπτυξη της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν έγκαιρα τα εμπόδια που εισέρχονται στο περιβάλλον της.

Στο εξωτερικό λοιπόν περιβάλλον οι εξελίξεις του κλάδου στην Ελλάδα είναι ραγδαίες και καθιστούν δύσκολη την επιβίωση ειδικότερα για τις μικρότερες αλυσίδες και τα μεμονωμένα καταστήματα, αντίθετα οι μεγαλύτερες αλυσίδες του κλάδου παρά τις δύσκολες συνθήκες ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης των δικτύων τους με την λειτουργία νέων καταστημάτων αλλά και την εξαγορά μικρότερων αλυσίδων και η συρρίκνωση του κλάδου είναι πλέον γεγονός. Άλλο ένα χαρακτηριστικό το οποίο είναι έντονο τα τελευταία χρόνια είναι ο «πόλεμος» μεταξύ των ηγετών αλλά και των μικρότερων του κλάδου για την προσέλκυση πελατείας.

Συγκεκριμένα αυτό μπορεί εύκολα να το διακρίνει κανείς από τις διαφημιστικές καμπάνιες που ακολουθούν, οι οποίες εστιάζουν στην προβολή των προσφορών τους που έχουν αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με παλαιότερα.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του κλάδου αποτελούν οι καταναλωτές οι οποίοι εν μέσω οικονομικής κρίσης πραγματοποιούν τις αγορές τους μετά από εκτενείς έρευνες αγορών. Ειδικότερα όμως από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο καταναλωτικό κοινό της Κρήτης, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Ο παράγοντας της ποιότητας και φρεσκάδας των προϊόντων σε συνδυασμό με τις προσφορές – χαμηλότερες τιμές είναι αυτός που επηρεάζει περισσότερο τους καταναλωτές στο να αποφασίσουν από ποια αλυσίδα θα πραγματοποιήσουν τις αγορές ή και μέρος των αγορών τους, καθώς πολύ έντονο είναι το φαινόμενο της επίσκεψης διαφορετικών αλυσίδων για την ολοκλήρωση των αγορών των ειδών πρώτης ανάγκης ενός νοικοκυριού. Επίσης αξίζει να σημειωθεί, ότι πλέον πολύ σημαντική για ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών φαίνεται να είναι η εντοπιότητα των προϊόντων μιας αλυσίδας αλλά και η εντοπιότητα της ίδιας της αλυσίδας.

Αν και συνολικά και στις τρεις πόλεις που εξετάστηκαν πιο δημοφιλής αλυσίδα S/M φαίνεται να είναι ο Χαλκιαδάκης, σε κάθε πόλη διαφορετική είναι η αυτή που προτιμάται περισσότερο. Για την ακρίβεια ο Χαλκιαδάκης αποτελεί την πρώτη επιλογή των Ηρακλειωτών ενώ για τους Χανιώτες το INKA.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρήθηκε μέσω της έρευνας που πραγματοποιήσαμε, είναι ότι η αλυσίδα που έρχεται πρώτη στο μυαλό ενός καταναλωτή δεν είναι και απαραίτητα αυτή που προτιμάει να ψωνίζει, καθώς ο παράγοντας της διαφήμισης είναι πολύ έντονος με αποτέλεσμα να επηρεάζει τις απαντήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Στα καταστήματα των αλυσίδων S/M που πλέον κανείς μπορεί να βρει τα πάντα για το νοικοκυριό, δείχνει να μην προτιμάται για την αγορά κρέατος αλλά και φρούτων και λαχανικών όπου επικρατούν το κρεοπωλείο και η λαϊκή αγορά αντίστοιχα. Ειδικότερα τόσο στην περίπτωση του κρέατος όσο και των φρούτων και

των λαχανικών, οι καταναλωτές φαίνεται να μην προτιμούν το S/M κυρίως για λόγους ποιότητας.

Κατά την διενέργεια της έρευνας μας αρκετά αυστηρό και φειδωλό ήταν ένα σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων, όσον αφορά στη βαθμολόγηση των 6 κυριότερων αλυσίδων S/M που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε ότι ευκολότερα έδιναν χαμηλή βαθμολογία παρά υψηλή κάτι που δείχνει πόσο απαιτητικό έχει γίνει το καταναλωτικό κοινό απέναντι στις αλυσίδες S/M. Στη συγκεκριμένη ερώτηση τις πιο υψηλές βαθμολογίες και στις 3 πόλεις συγκέντρωσαν οι αλυσίδες Χαλκιαδάκης, AB Βασιλόπουλος, Carrefour – Μαρινόπουλος και INKA.

Τέλος, όσον αφορά τον τρόπο ενημέρωσης σχετικά με τις προσφορές οι «παραδοσιακοί» τρόποι της ενημέρωσης μέσω του φυλλαδίου, στο κατάστημα αλλά και από την τηλεόραση είναι αυτοί που προτιμώνται περισσότερο. Επίσης παρά την εξοικείωση ενός μεγάλου μέρους του πληθυσμού με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και το διαδίκτυο γενικότερα, καθώς και την εισχώρηση της διαφήμισης σε αυτά, δεν φαίνεται να είναι μέσα στις πρώτες προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην ενότητα αυτή παραθέτουμε τις προτάσεις μας για την εταιρεία Χαλκιαδάκης Α.Ε οι οποίες ευελπιστούμε να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Αρχικά, η ποικιλία με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και στους τρεις νομούς της Κρήτης (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο) είναι από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή μιας αλυσίδας S/M. Είναι σαφές πως τα μικρότερα σε έκταση καταστήματα δεν μπορούν να έχουν την ίδια ποικιλία σε σχέση με τα μεγαλύτερα (max). Θα εξυπηρετούσε πολύ όμως εάν αναγνωρίζαμε ποια είναι αυτά τα προϊόντα με την μεγαλύτερη ζήτηση που δεν βρίσκουν οι καταναλωτές σε μικρότερα καταστήματα. Ας μην ξεχνάμε ότι η τοποθεσία του καταστήματος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διότι ο καταναλωτής θα προτιμήσει το κοντινότερο κατάστημα για να κάνει τα ψώνια του κι ας μην έχει την ποικιλία που θα ήθελε στην πραγματικότητα κι έτσι δεν μένει σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένος.

Στα μικρότερα νησιά κοντά στην Κρήτη η πρόσβαση δεν είναι εύκολη και πολλές φορές λόγω κακών καιρικών συνθηκών τα σουπερ μάρκετ δεν μπορούν να προμηθευτούν είδη πρώτης ανάγκης. Επίσης, στα περισσότερα νησιά κυριαρχεί μονοπώλιο από τοπικές αλυσίδες οι οποίες έχουν πολύ υψηλές τιμές δυσβάσταχτες για τους μόνιμους κατοίκους. Η επέκταση των καταστημάτων της εταιρείας Χαλκιάδακης σε νησιά που αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους προβλήματα αποτελεί μια αξιόλογη επιχειρηματική επένδυση. Το όνομα της εταιρείας είναι ευρέως γνωστό στην Κρήτη αλλά και στα γύρω νησιά και απόλυτα συνδεδεμένο με την ποιότητα και την εμπιστοσύνη που προσφέρει τόσα χρόνια καθώς και για την πολύ καλή τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί. Επίσης, το γεγονός ότι διαθέτει κ Logistics center με πάνω από 85% κεντρικοποιημένη διακίνηση που καθιστά την αλυσίδα επαρκή στον εφοδιασμό των καταστημάτων, αυτόνομη σε περίπτωση απαγορευτικού λόγω καιρικών συνθηκών στις ακτοπλοΐες και επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων ως προς το ύψος τους, την ανακύκλωσή των ημερομηνιών λήξης τους και το γύρισμά τους είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα.

Το μανάβικο είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων για την εταιρεία Χαλκιάδακη. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι καταναλωτές προτιμούν να ψωνίζουν από το σουπερ μάρκετ φρούτα και λαχανικά πρώτα για τις τιμές και αμέσως μετά για την ποιότητα. Η εταιρεία για να καθησυχάζει κάθε στιγμή τους καταναλωτές για την ποιότητα αυτών που ψωνίζουν καινοτόμησε με το σύστημα ελέγχου και ιχνηλασιμότητας ecert. Ο καταναλωτής διαδικτυακά μπορεί να μάθει ανά πάσα στιγμή σε τι στάδιο διεργασίας βρίσκεται το φρούτο ή λαχανικό μέχρι να φτάσει στα χέρια του. Αυτή η καινοτομία θα μπορούσε να γίνει πιο γνωστή πέρα από το διαδίκτυο διότι πολλοί καταναλωτές δεν επιλέγουν να ενημερώνονται από το διαδίκτυο. Μια καταχώρηση στο φυλλάδιο προσφορών κάθε φορά που κυκλοφορεί θα υπενθυμίζει στον καταναλωτή αυτή την δυνατότητα που έχει καθώς επίσης και μια τοποθέτηση αφίσας στα καταστήματα στο χώρο του μανάβικου θα έφερνε αποτέλεσμα.

Τέλος, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) σήμερα υιοθετούνται ολοένα και περισσότερο από τις αλυσίδες τροφίμων. Η εταιρεία Χαλκιάδακης έχει πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όπως καθαριστικά, παξιμάδια, όσπρια,

μαρμελάδες κλπ. τα οποία συνδυάζουν ποιότητα (αφού συνεργάζεται με αξιόπιστους προμηθευτές) αλλά και ακόμα χαμηλότερες τιμές. Η προώθηση τους γίνεται αποκλειστικά μέσα από τα καταστήματα, το φυλλάδιο προσφορών και από διαγωνισμούς που δίνουν δώρα προϊόντα Χαλκιαδάκης μέσω face book και ιστοσελίδας. Θα μπορούσαν να προωθούνται κάποιες φορές και μέσα από τα τηλεοπτικά σποτ και το ραδιόφωνο έτσι ώστε ο καταναλωτής ακούγοντας τη διαφήμιση να το προσέξει καλύτερα και να μπει στη διαδικασία να το επεξεργαστεί. Επίσης, μπορεί να φέρει καινούργια προϊόντα με την επωνυμία της εταιρείας που αποτελούν είδη πρώτης ανάγκης όπως χαρτί υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΣΩ ΒΙΒΛΙΩΝ

- Παπαδάκης, Β., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- (Βασίλης Μ. Παπαδάκης “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, 2012.)
- ICAP(2006). *Σούπερ Μάρκετ, ICAP*, 31/3/2006, Αθήνα

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- http://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf, Επιχειρηματικά Σχέδια – Επιχειρησιακή και Επιχειρηματική Στρατηγική – Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, Ανάκτηση από: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.
- <http://www.strategy-implementation.24xls.com/el101>, Η Φύση της Εφαρμογής Στρατηγικής, Ανάκτηση από: Strategy-implementation.
- <http://www.advertising.gr/advertising-2/ad-agencies/taseis-prokliseis-sto-lianemborio-69655/> Τάσεις και προκλήσεις στο λιανεμπόριο. Αναρτήθηκε: 17 Ιουνίου 2013.
- https://www.haygroup.com/downloads/gr/misc/retail_article.pdf Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον κλάδο του λιανεμπορίου. Αναρτήθηκε: 29 Ιουνίου 2010.
- <https://neocommerce.gr/2014/01/24/%CE%BF%CE%B9-%CF%80%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%B5/> Οι πέντε μελλοντικές τάσεις του λιανεμπορίου. Αναρτήθηκε: 24 Ιανουαρίου 2014

- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26525&subid=2&pubid=113464962>
Οι κορυφαίες τάσεις του λιανικού εμπορίου για το 2015. Αναρτήθηκε: 24 Φεβρουαρίου 2015.
- <http://bizman.gr/marketingbottom/91-oi-pente-dynameis-tou-porter> Οι πέντε δυνάμεις του Porter.
- <http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> Πως θα εφαρμόσετε μια ανάλυση Swot στην επιχείρησή σας.
- <http://www.seleo.gr/koinwnia/oikonomia/192051-oi-alyssides-soyper-market-me-ton-megalytero-tziro#.V9cUFPmLTIV> Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ με τον μεγαλύτερο τζίρο. Αναρτήθηκε: 23 Οκτωβρίου 2015
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=779201> Αλλάζει το τοπίο στην αγορά των σουπερμάρκετ. Αναρτήθηκε: 24 Φεβρουαρίου 2016
- <http://www.kathimerini.gr/850285/article/oikonomia/epixeirhseis/anakatata3eis-sthn-pita-meridiwn-twn-soyper-market> Ανακατατάξεις στην πίτα μεριδίων των σουπερ μάρκετ. Αναρτήθηκε: 21 Φεβρουαρίου 2016
- <http://www.ecommercenews.gr/%CE%B1%CF%8D%CE%BE%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-online-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CF%8E%CE%BD-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B1-supermarkets/> Αύξηση των online αγορών από τα supermarket. Αναρτήθηκε: 2 Φεβρουαρίου 2016
- <http://www.toxrima.gr/i-megali-maxi-ton-soyper-market/> Η μεγάλη μάχη των σουπερ μάρκετ. Αναρτήθηκε: 24 Φεβρουαρίου 2016
- <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/epixeiriseis/se-pente-alyssides-to-60-toy-tziroy-twn-souper-market-sthn-ellada.3924259.html> Σε πέντε αλυσίδες το 60% του τζίρου των σουπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Αναρτήθηκε: 24 Φεβρουαρίου 2016
- <http://www.karfitsa.gr/2016/02/02/sto-5-to-pososto-ton-ellinon-poy-agorazo/> Στο 5% το ποσοστό των Ελλήνων που αγοράζουν από τα σουπερμάρκετ. Αναρτήθηκε: 2 Φεβρουαρίου 2016
- <http://sofokleous10.gr/top-story/312640-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B6%CE%B5%CE%B9-%CE%BF->

[%CF%87%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CF%83%CE%BF%CF%8D%CF%80%CE%B5%CF%81-](#)

[%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84](#) Αλλάζει ο χάρτης στα σούπερ μάρκετ. Αναρτήθηκε: 24 Απριλίου 2015

- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/938538/thetiki-ekkinisi-ton-souper-market-gia-to-2015> Θετική εκκίνηση των σούπερ μάρκετ για το 2015
Αναρτήθηκε: 15 Απριλίου 2015
- <http://www.fortunegreece.com/article/baraz-exagoron-sto-lianemporio/>
Μπαράζ εξαγορών στο λιανεμπόριο. Αναρτήθηκε: 2 Δεκεμβρίου 2014
- <http://www.fortunegreece.com/article/pia-ine-pragmatiki-katastasi-ton-ellinikon-souper-market/> Ποια είναι η πραγματική κατάσταση των ελληνικών σούπερ μάρκετ; Αναρτήθηκε: 8 Μαρτίου 2015
- <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=4363&la=1> Οι σημαντικότερες στιγμές της ιστορίας των σούπερ μάρκετ. Αναρτήθηκε: 4 Ιουλίου 2012
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/954762/souper-market-agores-me-sunaisthima> Πως η κρίση άλλαξε το προφίλ των καταναλωτών. Αναρτήθηκε: 20 Μαΐου 2015
- <http://www.paragogi.net/3360/soyper-market-oi-megaloi-pairnoyn-kai-topikes-alyssides> Οι μεγάλοι παίρνουν και τοπικές αλυσίδες. Αναρτήθηκε: 5 Δεκεμβρίου 2014
- ICAP GROUP Δελτίο Τύπου “SUPER MARKETS – ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ICAP GROUP”
Αναρτήθηκε: 27 Απριλίου 2015

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm> Pest market analysis tool.
- <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/principles-of-management/managerial-environments/the-internal-environment> The internal environment.
- <https://en.wikipedia.org/wiki/VRIO> Vrio.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΜΕΣΩ ΒΙΒΛΙΩΝ

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