



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΡΕΒΕΖΗΣ
(Τ.Ε.Ι.)

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο.)

ΘΕΜΑ: ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ MARKETING PLAN ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ ΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ HEINEKEN.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
Κος. ΦΡΙΓΚΑΣ ΓΙΩΡΓ.

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΓΙΑΝΝΑΚΗ ANNA

ΠΤΥΧΙΟ Α
ΠΡΕΒΕΖΑ 2004



Η εργασία αυτή έχει ως στόχο την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Τ.Ε.Ι. Πρέβεζας, στο τμήμα λογιστικής. Για την ολοκλήρωση αυτή βοήθησαν οι καθηγητές του Τ.Ε.Ι. που μου μετέδωσαν τις γνώσεις τους και την εργασιακή τους εμπειρία. Ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες καθηγητές με ειδική μνεία στον κ.Φρίγκα Γιώργο όπου με βοήθησε ουσιαστικά στην επίτευξη της συγκεκριμένης εργασίας.

Ευχαριστώ τον κ. Παπαδόπουλο Κώστα για τα στοιχεία που μου χορήγησε ώστε η επίτευξη της εργασίας να είναι πιο ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη.

Με σεβασμό
Γιαννάκη Άννα



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4-7
ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ	8-10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α	
ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	11-17
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	18-32
Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ	33-34
Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	35-40
Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	41-42
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
Α. ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ	43-45
Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	46-47
Γ. ΑΜΒΥΞ Α.Ε.	48-50
Δ. ΆΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΜΑΡΚΩΝ	50-51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β	
ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	52-59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ	
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ	60-62
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (P.E.S.T.)	63-65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ	
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	66-69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε	
ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	71-75
ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ	76-78
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	79-83
ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ	84-85
ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΜΠΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	86-89
ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ	90-93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	94-96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	1
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	2-4
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3	5-6
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4	7-8
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5	9



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή παρουσιάζει την τρέχουσα κατάσταση στην Ελληνική αγορά μπύρας, αναλύει την θέση εντός της αγοράς των επωνυμιών της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑΣ και της HEINEKEN και τελικά εξάγει, με την βοήθεια τριών πλαισίων ανάλυσης, χρήσιμες προτάσεις για το μέλλον της εταιρείας και της επωνυμίας της. Η διαδικασία αυτή φαινόταν όλο και περισσότερο ουσιώδης για την ανάπτυξη της επωνυμίας στο παρόν στάδιο της αγοράς καθώς οι πρόσφατες αλλαγές διατάραξαν το μέχρι πρότινος σχεδόν σταθερό περιβάλλον.

Για τουλάχιστον τα τελευταία δέκα χρόνια η εικόνα της Ελληνικής αγοράς μπύρας ήταν αρκετά καθαρή. Η συνολική κατανάλωση μπύρας παρουσίαζε διακυμάνσεις και η κατά κεφαλήν κατανάλωση αυξανόταν βαθμιαία. Οι υπάρχουσες επωνυμίες επαρκούσαν για να καλύψουν τα μάλλον αμετάβλητα γούστα και τις προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών.

Η ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ Α.Ε. (Α/Ζ), η εταιρεία που είχε αναλάβει την παραγωγή και την διανομή της HEINEKEN στην Ελλάδα, παρέμενε η σημαντικότερη από τους τέσσερις ανταγωνιστές του κλάδου απολαμβάνοντας μερίδιο αγοράς της τάξης του 84%. Εισαγωγές υπήρχαν αλλά δεν αποτελούσαν περισσότερο από το 8% με 12% της αγοράς. Η HEINEKEN διατηρούσε την ηγετική της θέση στο ποιοτικό τμήμα της αγοράς έχοντας μερίδιο ανερχόμενο στο 20%, είχε δε την τύχη να μην αντιμετωπίζει κανέναν επιθετικό ανταγωνιστή.

Δύο όμως σημαντικές αλλαγές κατά την διάρκεια των δύο τελευταίων ετών ήρθαν να απειλήσουν την κυριαρχία της HEINEKEN και της Α/Ζ:



- Πρώτον, η εισαγωγή της επωνυμίας ΜΥΘΟΣ από τον Όμιλο Μπουτάρη τον Μάιο του 1997 απετέλεσε μία άμεση επίθεση κατά της HEINEKEN. Ο ΜΥΘΟΣ εισήχθη ηθελημένα έχοντας το ίδιο χρώμα και την ίδια συσκευασία με την HEINEKEN αλλά χαμηλότερη τιμή. Το πράσινο χρώμα της HEINEKEN είχε σχεδόν γίνει με την πάροδο των ετών ένα είδος ανεπίσημου εμπορικού σήματος. Ήταν η μοναδική επωνυμία που διετίθετο προς πώληση σε πράσινη φιάλη και οι καταναλωτές παραγγέλλοντας μια "πράσινη" ουσιαστικά ζητούσαν την HEINEKEN. Επιπλέον, το σοφά επιλεγμένο όνομα του ΜΥΘΟΥ έδινε και μία εικόνα συνδεδεμένη με την Ελληνική πολιτιστική κληρονομιά. Η εικόνα αυτή τονίστηκε ακόμα περισσότερο μέσω της έντονης διαφημιστικής εκστρατείας που ακολούθησε. Όλα τα προαναφερθέντα οδήγησαν στην ιδιαίτερα επιτυχημένη εισαγωγή του ΜΥΘΟΥ και σήμερα, σχεδόν τρία χρόνια μετά, η επωνυμία έχει κατακτήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς που προσεγγίζει το 7%. Συνεπώς ο ΜΥΘΟΣ όχι μόνο απειλεί την εικόνα της HEINEKEN αλλά κερδίζει και ένα κομμάτι των πωλήσεων και των κερδών της.

- Δεύτερον, η εμφάνιση μιγμάτων ευρέως γνωστών ως 'alco-pops', όπως η "Smirnoff Mule" και η "Gordon Space", αποτελεί άμεση απειλή στις συνολικές πωλήσεις της A/Z. Τα ποτά αυτά είναι λόγω της φύσης τους και της περιεκτικότητάς τους σε αλκοόλ άμεσα υποκατάστατα της μπύρας, επιζητούν δε να κερδίσουν ένα κομμάτι της πίτας της αγοράς μπύρας. Επιπλέον, τα alco-pops μαζί με μερικά Τονωτικά Ποτά, τα οποία εισήχθησαν προσφάτως στην Ελληνική αγορά, εμπλούτισαν το εύρος των προϊόντων και ενέπνευσαν τους καταναλωτές να αναζητήσουν καινούριες γεύσεις. Πέραν της γενικότερης μείωσης της κατανάλωσης μπύρας, η ζημιά που προξενήθηκε από τα ποτά αυτά επηρεάζει περισσότερο την HEINEKEN καθώς τα εν λόγω προϊόντα απευθύνονται στους νέους, το σημαντικότερο στόχο δηλαδή της εταιρείας.

Οι παραπάνω εξελίξεις θορύβησαν και τους διευθυντές προϊόντων και τα ανώτατα στελέχη της HEINEKEN και της A/Z. Προκειμένου να αυξήσουν το



μερίδιο και τα κέρδη τους, ή στην χειρότερη περίπτωση να τα διατηρήσουν, διέγνωσαν την ανάγκη λήψεως στρατηγικών αποφάσεων και άμεσης δράσης στους κάτωθι τομείς:

- στα προϊόντα,
- στην τιμή των προϊόντων,
- στην τοποθέτηση, στην προώθηση και στην διαφήμιση,
- στα εταιρικά δίκτυα διανομής,
- στις σχέσεις με τους πελάτες,
- στην τμηματοποίηση της αγοράς,
- και στην πιθανή ανάπτυξη προϊόντων.

Κατά συνέπεια, μία πλήρης και αντικειμενική ανάλυση της αγοράς σε συνδυασμό με τις προτάσεις μας θα ήταν καλοδεχούμενη από αυτούς. Αυτό ακριβώς τους παρέχει η παρούσα εργασία.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή έχει τους ακόλουθους στόχους:

- να παρουσιάσει την τρέχουσα κατάσταση στην Ελληνική αγορά μπύρας χρησιμοποιώντας την ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter
- να εστιάσει, μέσω της ανάλυσης PEST, στους παράγοντες-κλειδιά που επηρεάζουν την αγορά
- να εξετάσει τη θέση της A/Z και της HEINEKEN εντός της αγοράς αναγνωρίζοντας την ισχύ, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές (ανάλυση SWOT)
- να λάβει υπ' όψιν τα αποτελέσματα και τις ενδείξεις των παραπάνω στόχων και να προτείνει δυνατές λύσεις και εφικτές ενέργειες για όλες τις προαναφερθείσες στρατηγικώς κρίσιμες πλευρές του μάρκετινγκ.

Η επίτευξη των στόχων αυτών απαιτεί τα ακόλουθα:



- επαρκή γνώση της Ελληνικής αγοράς μπίρας όσον αφορά στο μέγεθος, στην ανάπτυξη, στον ανταγωνισμό, στη διανομή, στην τμηματοποίηση και στον όγκο των εισαγωγών και των εξαγωγών
- πλήρη κατανόηση της συμπεριφοράς του Έλληνα καταναλωτή, δηλαδή των τρεχουσών τάσεων και των προτύπων που καθοδηγούν την αγοραστική συμπεριφορά του
- καλή θεωρητική κατανόηση των χρησιμοποιούμενων εργαλείων μάρκετινγκ (Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter, ανάλυση PEST και SWOT) καθώς και συνειδητοποίηση των περιορισμών τους ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η ορθή εφαρμογή τους



ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει αρχικά ένα σύντομο προφίλ της HEINEKEN N.V., λόγω του ότι αποτελεί την μητρική εταιρεία της A/Z και ασκεί συνεπώς μεγάλη επιρροή σε αυτή, και κατόπιν να εστιάσει στην παρουσίαση της A/Z. Κάτι τέτοιο είναι απολύτως αναγκαίο για την κατανόηση της θέσης και της ισχύος της εταιρείας στην Ελληνική αγορά μπίρας.

1.Α ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΑ

Η εταιρεία που φέρει την ευθύνη για τον χειρισμό της επωνυμίας της HEINEKEN στην Ελληνική αγορά είναι η **ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ (A/Z)**, η θυγατρική της HEINEKEN N.V. (Ολλανδία) στην Ελλάδα.

Η A/Z δημιουργήθηκε το 1963 όταν μία ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και η Amstel Brouwerij B.V. υπέγραψαν το καταστατικό ίδρυσης της εταιρείας. Η μπίρα AMSTEL εισήχθη κατ'αυτόν τον τρόπο στην Ελλάδα. Το πρώτο εγαστάσιο ξεκίνησε να λειτουργεί το 1965 στην Αθήνα. Το 1968 η συγχώνευση της Amstel Brouwerij B.V. και της Heineken N.V. στην Ολλανδία επέφερε αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας.

Η ιστορία της Heineken N.V. αρχίζει στις 16 Δεκεμβρίου του 1863 όταν ο Gerard Adriaan Heineken εξαγόρασε την ζυθοποιία De Hooiberg στο Άμστερνταμ και ξεκίνησε την παραγωγή της μπίρας HEINEKEN. Μέσω σημαντικών επενδύσεων στην έρευνα και στην τεχνολογία η εταιρεία κατόρθωσε να καθιερώσει την υψηλή ποιότητα της επωνυμίας HEINEKEN. Το 1968 η HEINEKEN N.V. συγχωνεύθηκε με την Amstel Brouwerij B.V., την δεύτερη σε μέγεθος ζυθοποιία της Ολλανδίας. Η ένωση δυνάμει των δύο εταιρειών ισχυροποίησε την θέση της HEINEKEN και ενίσχυσε τις ήδη σημαντικές εξαγωγικές της δραστηριότητες.

Η HEINEKEN σήμερα είναι ένας εκ των κυριάρχων στην παγκόσμια



αγορά μπύρας. Αναπτύσσει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των διεθνών αγορών μέσω εξαγωγών, συμμετοχών σε τοπικές εταιρείες και δικαιωμάτων παραγωγής. Ο κορυφαίος εξαγωγέας μπύρας σε παγκόσμιο επίπεδο δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα ορόσημα στην ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑΣ

1963	➤ Ίδρυση της εταιρείας: η AMSTEL εισάγεται στην Ελληνική αγορά
1965	➤ Κατασκευή του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα
1974	➤ Κατασκευή νέου εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη
1976	➤ Η AMSTEL καθίσταται η ηγετική επωνυμία στην Ελληνική Αγορά
1981	➤ Η HEINEKEN παρήχθη για πρώτη φορά στην Ελλάδα
1982	➤ Ίδρυση νέων εγκαταστάσεων στην Κρήτη
1985	➤ Αγορά εργοστασίου από την “Ζυθοποιία Ελλάδος Α.Ε.”. Το εν λόγω εργοστάσιο είναι το μεγαλύτερο στην Νότια Ευρώπη.
1988	➤ Παραγωγή και εισαγωγή της AMSTEL BOCK
1990	➤ Εισαγωγή της μη αλκοολούχου μπύρας BUCKLER στην Ελληνική αγορά
1994	➤ Στρατηγική συμμαχία με την 3E για την εξαγορά της Βουλγαρικής ζυθοποιίας ZAGORKA
1997	➤ Εξαγορά της ζυθοποιίας ARIANA
1999	➤ Εισαγωγή της επωνυμίας FISCHER στην Ελληνική αγορά

(Πηγή: Δελτία Τύπου A/Z)

- **Αποστολή και Όραμα**

Η HEINEKEN N.V. λειτουργεί σύμφωνα με τρεις βασικές αξίες:

1. το πάθος για την ποιότητα
2. τον σεβασμό για τους ανθρώπους, την κοινωνία και το περιβάλλον
3. το να προσδίδει ευχαρίστηση στη ζωή



Η A/Z, ούσα τμήμα αυτού του πολυεθνικού ομίλου, ακολουθεί την ίδια στρατηγική. Κατά συνέπεια, οι περίπου 1.500 υπάλληλοί της μοιράζονται μία κοινή και δυνατή εταιρική κουλτούρα και είναι αφοσιωμένοι στον ίδιο ευρύ σκοπό: "Ποιότητα του Προϊόντος και Σεβασμός για τον Καταναλωτή".

Πιο συγκεκριμένα για την επωνυμία HEINEKEN:

Η **Αποστολή της Επωνυμίας** έγκειται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της αξίας της επωνυμίας στην Ελληνική αγορά μπύρας, στόχος που επιτυγχάνεται με το να είναι η ηγετική επωνυμία στο ποιοτικό τμήμα της αγοράς.

Το **Όραμα της Επωνυμίας** είναι η προσπάθεια δημιουργίας αξίας για την HEINEKEN και η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στο ποιοτικό τμήμα της Ελληνικής αγοράς μπύρας. Η εταιρεία μπορεί να επιτύχει τα προαναφερθέντα παρέχοντας ποιότητα σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την HEINEKEN, εισάγοντας καινοτομίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και προσφέροντας προστιθέμενη αξία στον πελάτη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Στο παρόν, η HEINEKEN N.V. είναι μια Ολλανδική εταιρεία με πολλούς κλάδους με ένα ετήσιο τζίρο της τάξης των 6.272 εκ. €. Είναι μια εταιρεία με δυνατότητες ελιγμών που έχει σκοπό την είσοδό της σε νέες αγορές με πνεύμα σεβασμού στις τοπικές κουλτούρες, τον τρόπο ζωής και τη γενικότερη συμπεριφορά. Η εταιρεία προσφέρει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων που περιλαμβάνονται βασικά σε τρεις διαφορετικές μάρκες: τη HEINEKEN, την AMSTEL και τη MURPHY'S. Η HEINEKEN μπορεί να βρεθεί σε 170 χώρες, η AMSTEL σε 80 χώρες και η MURPHY'S STOUT σε 65 χώρες. Η εταιρεία επίσης διαχειρίζεται ένα χαρτοφυλάκιο τοπικών μαρκών για την ικανοποίηση των τοπικών και εθνικών γεύσεων.

Η HEINEKEN N.V. κατέχει παραπάνω από 100 ζυθοποιίες σε πάνω από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Η διεθνής επέκταση έχει αποτελέσει θεμέλιο λίθο των εργασιών της από τις πρώτες μέρες λειτουργίας της. Η πολιτική της εταιρείας είναι να επιδιώκει μετοχικές συμφωνίες με τοπικές ζυθοποιίες. Υποστηρίζει ισχυρές τοπικές μάρκες, αλλά ταυτόχρονα παραμένει πιστή στην αρχική της φιλοσοφία περί εξαγωγών θέτοντας την μάρκα HEINEKEN ως τον τοπικό ηγέτη στο ποιοτικό τμήμα της αγοράς. Σε ορισμένες αγορές, η εταιρεία συμμετέχει με ένα τοπικό συνεργάτη για τη δημιουργία νέων ζυθοποιιών. Ένας άλλος τρόπος επέκτασης των δραστηριοτήτων της είναι μέσω της εξαγοράς άλλων εταιρειών, στη Βουλγαρία, τη Γαλλία, την Ουγγαρία, την Ιρλανδία, την Ιταλία, τη Σλοβακία και την Ελβετία.

Η παγκόσμια επιτυχία της HEINEKEN έχει «χτιστεί» σε τρεις βασικές αρχές:

- Ποιότητα προϊόντος
- Κατανόηση των αγορών
- Σχετική τοπική επικοινωνία



Η εταιρεία εμφανίζεται πολύ ισχυρή στην τοπική διαφήμιση, καθώς κατανοεί τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των αγορών όπου δραστηριοποιείται. Η χορηγία τοπικών γεγονότων, η ισχυρή τοπική δραστηριότητα προώθησης και οι παγκόσμιες χορηγίες είναι συχνά γεγονότα.

Τα οικονομικά αποτελέσματα της HEINEKEN International υποδεικνύουν τη σωστή λειτουργία του ομίλου. Το 2002, τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν κατά 29% στο ποσό των 445 εκ. €.

Την ίδια στιγμή, η Ελληνική θυγατρική της, ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε. κατάφερε να γίνει ο μεγαλύτερος παραγωγός μπύρας στην Ελλάδα.

- **Οικονομικά Στοιχεία**

Μετά από λεπτομερή μελέτη των Ισολογισμών και των Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσης, η εικόνα της A/Z ξεκαθαρίζεται.



ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ Α/Ζ ΕΝ ΣΥΝΤΟΜΙΑ

	2002	2001
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΣ (ΣΕ ΕΚ. €)	323,845 (+9.86%)	294,563
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	73,222 (+3.19%)	70,962
ΜΕΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	45.56%	44.59%
ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	0.73	0.63
ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	22.62%	24.09%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.26	2.64
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟ (ΣΕ .000 €)	234,504	216,910
ΚΕΡΔΟΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟ (ΣΕ .000 €)	52,906	52,252
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		
ΣΧΕΣΗ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ	25.51	6.35
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	41.02	45.53
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΤΩΝ	10.21	11.36
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΩΝ	51.22	30
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1.23	1.77
ΑΜΕΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1.047	1.57
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ	1.11	0.88

(Πηγή: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Εσωτερικά Στοιχεία, Λογαριασμοί Κ.Α.Χ. για το 2001 και 2002)

Η εταιρεία αύξησε τον κύκλο εργασιών της κατά 9,86% μεταξύ του 2001 και του 2002. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 3,19% μεταξύ των ίδιων ετών. Το μικτό περιθώριο κέρδους ήταν το 2001 στο 44,59% και το 2002



ανέβηκε στο 45,56%. Η απόδοση κεφαλαίου αυξήθηκε κατά 10% επί του ποσοστού του τελευταίου έτους.

Το περιθώριο πωλήσεων ήταν πάνω από το 20% και τα δύο έτη, το οποίο παρουσιάζει μια υποσχόμενη εικόνα της εταιρείας. Σε όρους απόδοσης, οι πωλήσεις ανά υπάλληλο ήταν 80 εκ. δρχ. Ενώ τα κέρδη ανά υπάλληλο ήταν 18 εκ. δρχ. Και τα δύο ποσά βελτιώθηκαν συγκριτικά με τα νούμερα του προηγούμενου έτους.

Οι δείκτες του κεφαλαίου κίνησης απεικονίζουν και πάλι τη θετική εικόνα της A/Z. Η σχέση του όγκου των πωλήσεων προς το κυκλοφορούν αυξήθηκε στο 25,51% ενώ οι μέρες διατήρησης των αποθεμάτων ελαφρώς ελατώθηκαν, γεγονός που απεικόνισε μια βελτιωμένη εικόνα διοίκησης στα χρονοδιαγράμματα παραγωγής. Από την άλλη μεριά, ο χρόνος πληρωμής των οφειλετών παρέμεινε ο ίδιος, αλλά οι πιστωτές πληρώνονται κατά μέσο όρο σε 51,22 μέρες το 2002, ενώ το 2001 μόνο σε 30 ημέρες.

Σε όρους οικονομικής κατάστασης, η κατάσταση της εταιρείας κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική. Η κυκλοφοριακή ρευστότητα βρίσκεται αρκετά πάνω από τη μονάδα. Επιπλέον, η άμεση ταμειακή ρευστότητα ήταν στο 1,05 για το 2001, γεγονός που απεικονίζει μια ικανοποιητική ταμειακή ρευστότητα για την εταιρεία συγκριτικά με την ταμειακή ρευστότητα του τομέα. Ο δείκτης δανειακής εξάρτησης, αν και επιδεινώθηκε κατά ένα μικρό ποσοστό, δεν εμφανίζει άμεσα προβλήματα για την εταιρεία.

- **Προϊόντα και Μάρκες**

Η A/Z επικεντρώνει τις δραστηριότητές της στην παραγωγή, την εισαγωγή και την εξαγωγή διαφορετικών μαρκών μπύρας. Μέρος της παραγωγής μπύρας αποτελεί επίσης την παραγωγή μαγιάς και βύνης, δύο από τα κύρια συστατικά της. Οι βασικές μάρκες που διαχειρίζεται εμφανίζονται στον παρακάτω Πίνακα 3 (δείτε επίσης το Παράρτημα 1 για μια λεπτομερή παρουσίαση).



ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΜΑΡΚΕΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ

	ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ	ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΕΣ ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ	AMSTEL, HEINEKEN, BUCKLER, AMSTEL BOCK, FISCHER, MARATHON (μόνο εξαγωγή), ATHENIAN (μόνο εξαγωγή).	AMSTEL GOLD, AMSTEL LIGHT, CARIB, CHIMAY, COORS, DUVEL, ERDINGER, KIRIN, MCFARLAND, MURPHY'S, DESPERADOS.

(Πηγή: A/Z)

Οι μάρκες της A/Z επεκτείνονται περίπου σε όλα τα τμήματα της Ελληνικής αγοράς μπύρας, καθιστώντας την κυριαρχία της ακόμα πιο ισχυρή. Το γεγονός αυτό παρατηρείται εύκολα μετά από εξέταση της τμηματοποίησης της αγοράς.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΜΠΥΡΑΣ

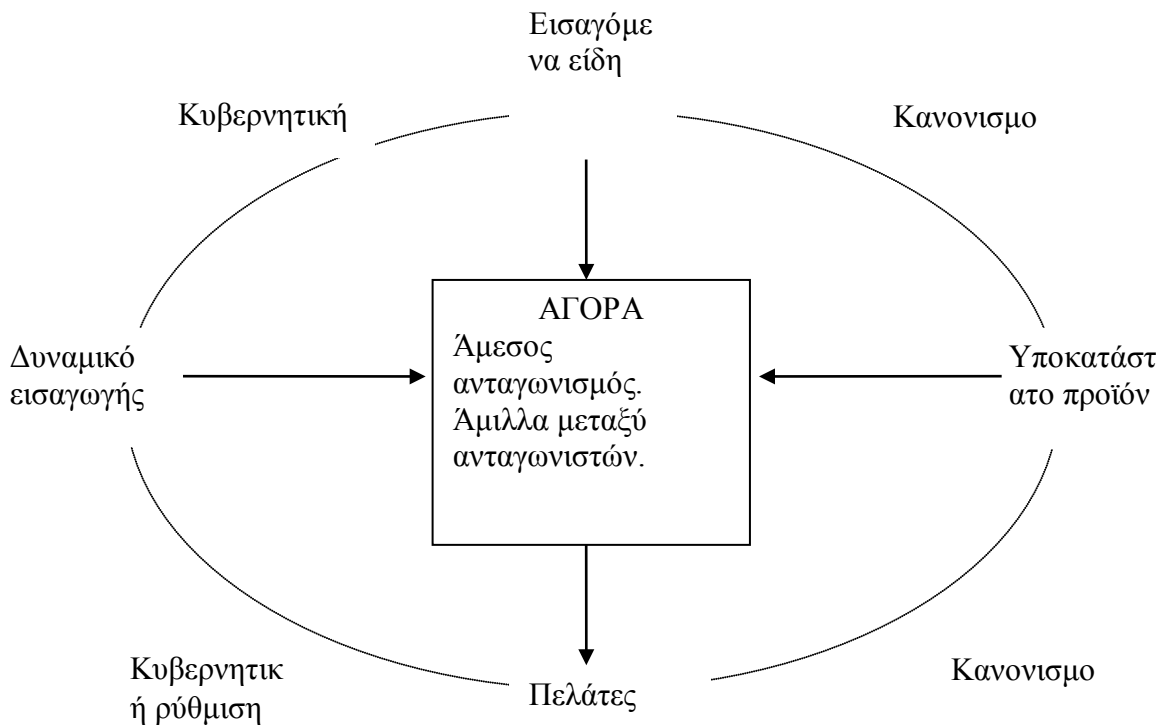
Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει την Ελληνική αγορά μπύρας. Την περίληψη του πως λειτουργεί η αγορά και τα βασικά της χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση ενός ικανοποιητικού ελέγχου του περιβάλλοντος που λειτουργεί η αγορά, ο οποίος με τη σειρά του είναι ουσιαστικός για τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Είναι γνωστό ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ ενδιαφέρεται εξίσου για το εξωτερικό όσο και για το εσωτερικό περιβάλλον. Μια κατανόηση των εξωτερικών δυνάμεων μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί τη βάση πριν από την οποιαδήποτε εταιρική



στρατηγική, ανταγωνιστική ή λειτουργική απόφαση. Η ανάλυση της αγοράς πραγματοποιείται με τη βοήθεια του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

Το μοντέλο του Porter αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ανάλυση της Ελληνικής αγοράς μπίρας και τις δυνάμεις που καθοδηγούν τον εσωτερικό ανταγωνισμό. Ο Porter προσδιόρισε πέντε παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση και το επίπεδο του ανταγωνισμού: την απειλή από νεοεισερχόμενους, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την παρουσία και τη δύναμη των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι πέντε αυτές δυνάμεις απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1, μαζί με ένα έκτο στοιχείο που συχνά έχει μια σημαντική επιρροή στις διαδικασίες της Ελληνικής αγοράς, δηλαδή τις κυβερνητικές ρυθμιστικές πολιτικές.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



(Source: Porter, 1980)



Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους πιθανούς εισερχόμενους στην αγορά είναι οι εξής:

Ο ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣ

Η αγορά θεωρείται συγκεντρωμένη, αν και υπάρχουν μόνο τέσσερις βασικοί ανταγωνιστές: η ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε., ο ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ, η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε. και η AMBYΞ Α.Ε.

Η A/B αποτελεί τον κυρίαρχο παίκτη της αγοράς με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 84%. Ο ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ, που είναι υπεύθυνος για την παρουσίαση της μπύρας ΜΥΤΗΟΣ, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα. Ο τρίτος μεγαλύτερος ανταγωνιστής είναι η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ ΤΗΣ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ με ισχυρότερη μάρκα αυτή της LOWENBRAU. Τελευταία, έρχεται η AMBYΞ, η οποία αποτελεί μια ισχυρή εταιρεία στην αγορά των ποτών και πρόσφατα διασφάλισε τη διαχείριση της μπύρας BUD στην Ελλάδα.

Επιπλέον, στην αγορά μπύρας λειτουργούν μικρότερες εταιρείες που βασικά κάνουν εισαγωγή διαφόρων μαρκών. Για παράδειγμα, η ΕΛΛΑΣ ΜΕΞ εισαγάγει την μπύρα CORONA και η ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Α.Ε. την BECK'S.

Αν και φαίνεται να υπάρχουν λίγοι παραγωγοί και διανομείς μπύρας στην Ελληνική αγορά μπύρας, προσφέρουν μια εκτεταμένη ποικιλία μαρκών ταυτόχρονα στο εσωτερικό διαφόρων τμημάτων της αγοράς αλλά και μεταξύ αυτών των τμημάτων. Το υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης αποθαρρύνει πολλούς πιθανούς νεοεισερχόμενους να κάνουν κάποια κίνηση, καθώς μόνο ένα αρκετά διαφοροποιημένο προϊόν ή η ανακάλυψη ενός νέου ανεξερεύνητου τμήματος της αγοράς θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιτυχία.



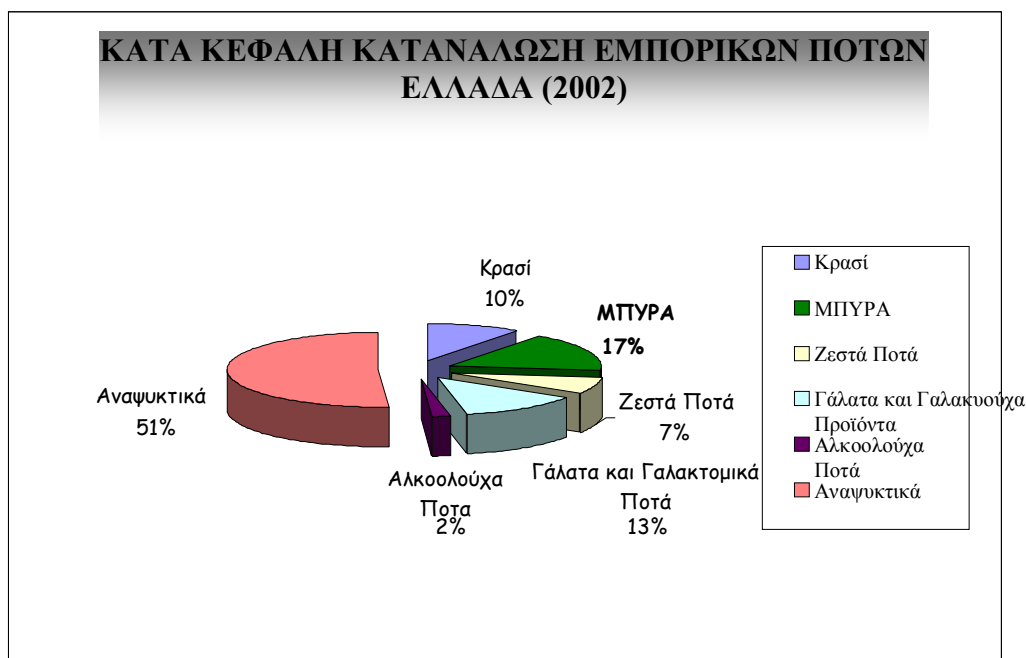
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η Ελληνική αγορά μπύρας αποτελεί μια ιδιαίτερα ελκυστική αγορά αν κανείς αναλογιστεί το μέγεθός της και την προβλεπόμενη ανάπτυξή της.

Είναι ένας τομέας αξίας 125 δις δρχ. εξαρτόμενος από τα κανάλια διανομής του.

Η μπύρα αποτελεί το 17% του συνόλου κατανάλωσης εμπορικών ποτών κατά κεφαλή (για το 2002), όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω Γράφημα 2. Ο αριθμός αυτός φτάνει το 59% της αγοράς αλκοολούχων ποτών.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2



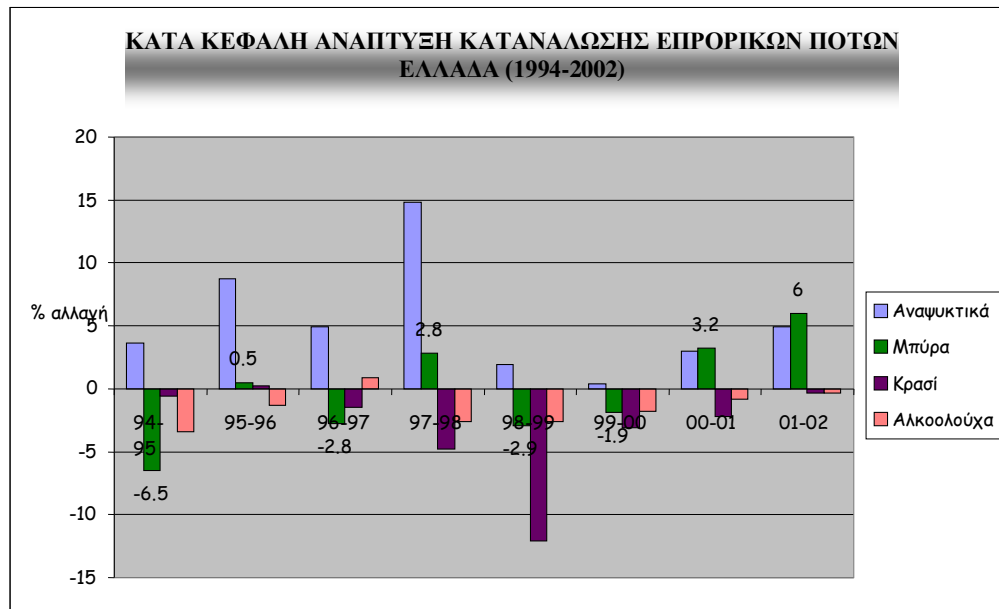
(Πηγή: CANADEAN)

Η οικονομική ευημερία δείχνει επίσης την ανάπτυξη της κατανάλωσης μπύρας μεταξύ της περιόδου 1994-2002 (Γράφημα 3). Σε αυτά τα πρόσφατα χρόνια η κατανάλωση μπύρας και αναψυκτικών έχει αυξηθεί ενώ η κατανάλωση κρασιού



μειώθηκε σημαντικά. Ειδικότερα, η συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς του κρασίου αποτελεί ένα αισιόδοξο μήνυμα καθώς το κρασί, για τον Έλληνα καταναλωτή, αποτελεί το άμεσο υποκατάστατο της μπύρας (Πηγή: FOCUS).

ΓΡΑΦΗΜΑ 3

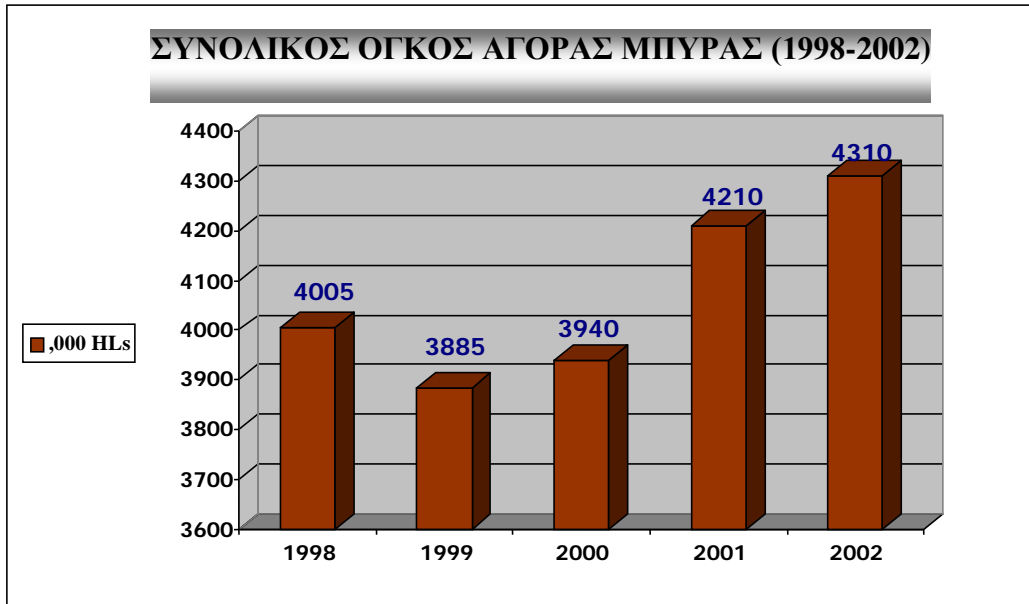


(Πηγή: CANADEAN)

Όπως φαίνεται στο παραπάνω Γράφημα 3, όσον αφορά στην κατανάλωση μπύρας και την εξέλιξη της τα τελευταία χρόνια, υπήρξαν κάποιες διακυμάνσεις. Οι βασικοί λόγοι αυτού του φαινομένου ήταν η οικονομική κατάπτωση και οι αλλαγές στον αριθμό των τουριστών κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής για την κατανάλωση μπύρας.



ΓΡΑΦΗΜΑ 4



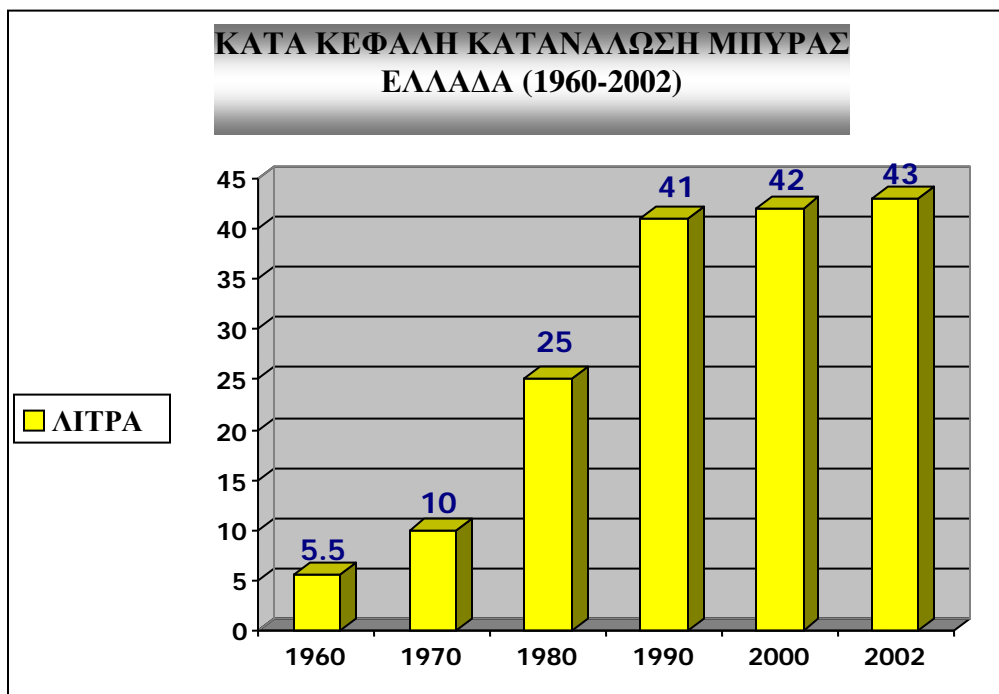
(Πηγή: CANADEAN)

Παρ' όλα αυτά, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών παρατηρείται σταθερή ανάπτυξη, όπως φαίνεται στο Γράφημα 4.

Σε γενικούς όρους, σύμφωνα με το Γράφημα 5, η κατηγορία Ελληνικής μπίρας αντιμετώπισε μια δυναμική ανάπτυξη στην κατά κεφαλή κατανάλωση, τα τελευταία σαράντα χρόνια.



ΓΡΑΦΗΜΑ 5

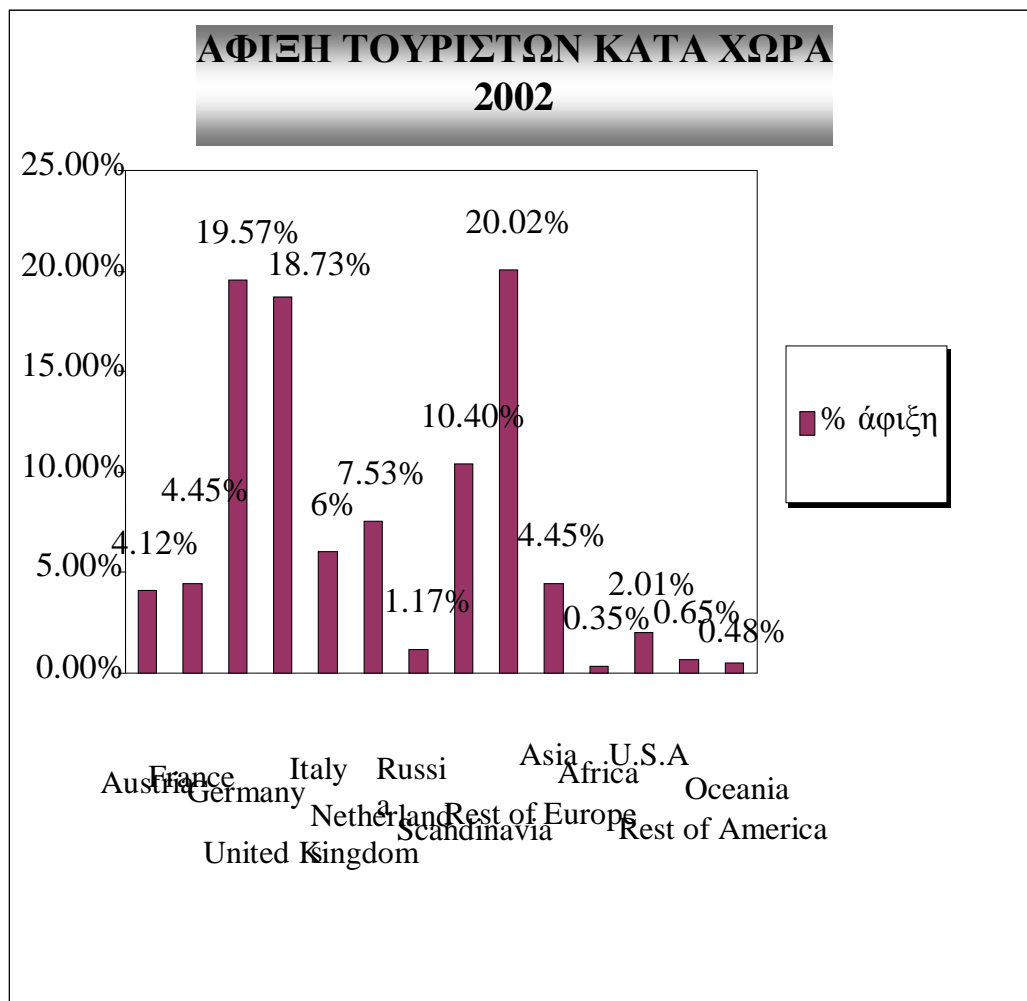


(Πηγή: CANADEAN)



ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΜΠΥΡΑΣ

ΓΡΑΦΗΜΑ 7



(Πηγή: WTO)

Όπως φαίνεται από τον Π.Ο.Τ (World Organisation of Tourism) στο παραπάνω Γράφημα 7, η πλειοψηφία των ανθρώπων που επισκέπτονται την Ελλάδα είναι Γερμανοί και Άγγλοι. Οι τουρίστες από τη Σκανδιναβία και την Ολλανδία είναι επόμενοι σε ποσοστιαία βάση.



Συμπερασματικά, η εξέταση του μεγέθους και της ανάπτυξης της αγοράς οδηγεί στην αναγνώριση του γεγονότος ότι η Ελληνική αγορά μπύρας αποτελεί ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς ποτών, επιδεικνύει σταθερή ανάπτυξη και κατά συνέπεια αποτελεί μια πολύ ελκυστική δραστηριότητα για τη συμμετοχή μιας επιχείρησης. Οι νεοεισερχόμενοι είναι πολύ πιθανό να επηρεαστούν και να κυνηγήσουν ένα μικρό αλλά προσοδοφόρο μερίδιο αυτής, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Συνεχίζοντας την εξέταση της απειλής των νεοεισερχόμενων θα αναλυθούν στη συνέχεια το επίπεδο των εισαγωγών και τα εμπόδια εισόδου.

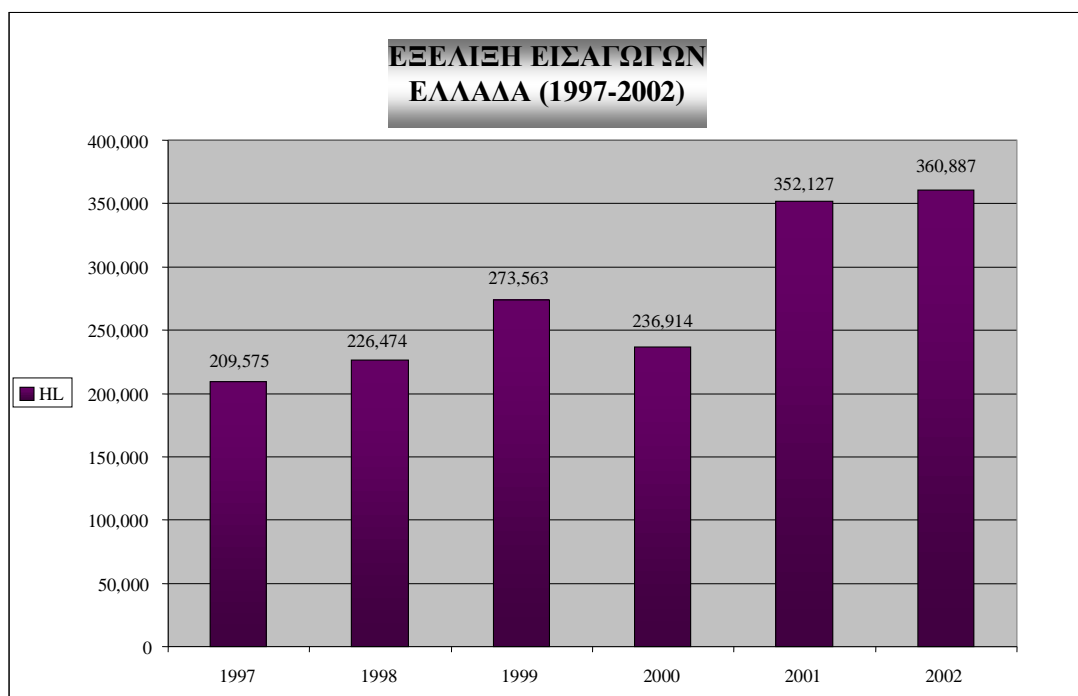
ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ

Η έκταση στην οποία οι διεθνείς μάρκες έχουν εισχωρήσει στην Ελληνική αγορά μπύρας αποτελούν ένα δείκτη για τους πιθανούς νεοεισερχομένους. Υπάρχει επίσης η άποψη ότι οι εισαγωγές υποδεικνύουν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, καθώς οι εταιρείες μπορεί να αντιμετωπίσουν αυξητικά κόστη, πολιτιστικές διαφορές όπως και δυσκολίες λόγω απόστασης. Έτσι μπορεί επίσης να εξεταστεί υπό το πρίσμα ενός εμποδίου εισόδου.



Η αγορά χαρακτηρίζεται από την παρουσία ενός μεγάλου αριθμού ξένων μαρκών (περισσότερες από 150) πολλές από τις οποίες πωλούν πολύ περιορισμένες ποσότητες. Παρά τον μεγάλο αριθμό μαρκών, οι εισαγωγές αποτελούν μειοψηφία και δεν αντιπροσωπεύουν πάνω από το 8% της συνολικής αγοράς. Η ανάπτυξη από την άλλη μεριά, παρατηρείται σύμφωνα με το Γράφημα 8.

ΓΡΑΦΗΜΑ 8



(Πηγή: NSSG)

Τα καταναλωθέντα εκατόλιτρα (HLs) εισαγόμενης μπύρας, τα τελευταία χρόνια, έχουν αυξηθεί αλλά εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν το μικρό ποσοστό της τάξης του 8% της συνολικής αγοράς. Οι εισαγωγές έχουν συμπεριλάβει, συνεχόμενα, διεθνείς μάρκες ποιότητας αλλά αποτελούνται και από φτηνές μάρκες όπως και από ιδιωτικές ετικέτες. Το κόστος των πρώτων υλών και της συσκευασίας έχει ευνοήσει τις φτηνές εισαγωγές. Ο βασικός τύπος συσκευασίας που εισάγεται είναι η μπύρα σε κουτάκι (56,2% των συνολικών



εισαγωγών για το 2002 σύμφωνα με την ICAP). Ο βασικός προμηθευτής μπύρας στην Ελληνική αγορά, παραδοσιακά, είναι η Γερμανία, αλλά τα τελευταία πέντε χρόνια το μερίδιο των εισαγωγών της σταδιακά έχει μειωθεί και το 2001 έχασε την ηγετική της θέση από την Ολλανδία. (Στοιχεία από την ετήσια αναφορά της Ε.Σ.Υ.Ε το 2002)

Ο Πίνακας 6 δείχνει μια ανάλυση του όγκου των εισαγωγών για κάθε χώρα ξεχωριστά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΜΠΥΡΑΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ
ΕΛΛΑΔΑ (2002)

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (εκατόλιτρα)
Ολλανδία	111,783
Γερμανία	86,630
Ιταλία	53,837
Βέλγιο	16,042
Ηνωμένο Βασίλειο	12,530
Υπόλοιπη Ε.Ε.	21,132
ΣΥΝΟΛΟ Ε.Ε.	301,954
Μεξικό	30,073
Η.Π.Α.	12,196
Τσεχία	6,896
Υπόλοιπο Τρίτου Κόσμου	9,768
ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΙΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	58,933
ΣΥΝΟΛΟ	360,887

(Πηγή: NSSG)

Το μικρό μερίδιο αγοράς των εισαγόμενων μπυρών γίνεται κατανοητό εάν υπολογίσουμε τους ταπεινούς προϋπολογισμούς που δαπανώνται στη



διαφήμιση και την προώθησή τους, ειδικά σε σύγκριση με τις τοπικές μάρκες. Αλλά ακόμα και αυτά τα μερίδια αγοράς αποδίδουν ικανοποιητικά κέρδη.

Επιπλέον, οι Έλληνες καταναλωτές που είναι πρόθυμοι και έχουν τη δυνατότητα να ξοδέψουν ένα αξιόλογο ποσό στη διαφήμιση, η ιδέα εισαγωγής μιας καινοτομικής μάρκας μοιάζει με μία σταθερή επένδυση.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ

Τα βασικά εμπόδια εισόδου είναι: οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, οικονομίες κλίμακας, πλεονεκτήματα κόστους, διαφήμιση και η προερχόμενη από αυτή διαφοροποίηση του προϊόντος, προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής, κρατικά και νομικά εμπόδια και τα αντίποινα από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Από το σύνολο των παραπάνω, αυτά που είναι περισσότερο εφαρμόσιμα στην περίπτωση της Ελληνικής αγοράς μπύρας είναι οι οικονομίες κλίμακας, η προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής και οι δαπάνες διαφήμισης. Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι, το τελευταίο στοιχείο αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην περίπτωση της A/Z.

1. Οικονομίες κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν μειώσεις στο μέσο κόστος οφειλόμενες στις αυξήσεις του μεγέθους της επιχείρησης.

Οι μειώσεις αυτές συμβαίνουν όταν η καμπύλη κλίμακας κινείται προς τα κάτω και δεξιά π.χ. όταν το μοναδιαίο κόστος παραγωγής μειώνεται ενώ το μέγεθος της παραγωγικής μονάδας αυξάνεται.

Ο Pratten εξέτασε τις οικονομίες κλίμακας στη βιομηχανία ζυθοποιίας του Η.Β.. Επειδή οι ζυθοποιίες του Η.Β. και της Ελλάδας λειτουργούν υπό παρόμοιες συνθήκες.



2. Προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής

Όταν μια εταιρεία δυσκολεύει την προσπάθεια πρόσβασης, ενός νεοεισερχόμενου, στα κανάλια διανομής ανυψώνει ένα βασικό δομικό εμπόδιο.

Η διανομή στην Ελλάδα, όπως έχουμε ήδη δει, μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική αναστολή για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Υπάρχει ένα πολύπλοκο δίκτυο απαραίτητο για την κάλυψη όλων των γεωγραφικών περιοχών της Ελλάδας, βασικά εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των νησιών και κατά συνέπεια των υψηλών κόστων μεταφοράς. Επιπλέον, ο οποιοσδήποτε πιθανός νεοεισερχόμενος θα πρέπει να αντιμετωπίσει την A/Z, τα κανάλια διανομής, της οποίας, έχουν μετατραπεί με το πέρασμα των χρόνων σε ένα εκτενές και ισχυρό δίκτυο.

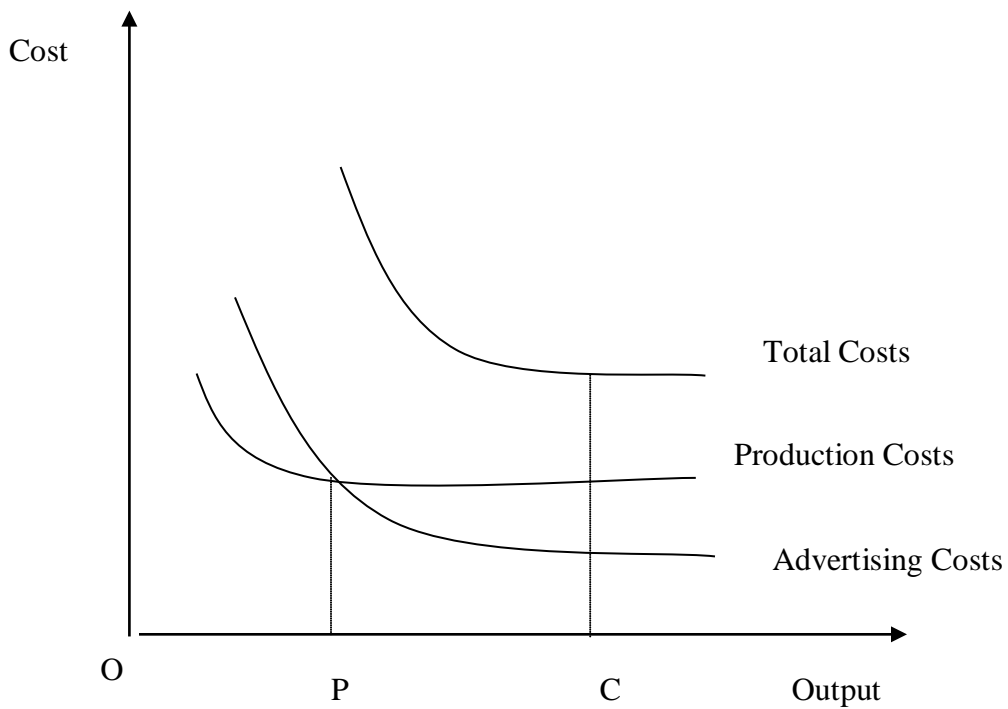
3. Διαφήμιση και διαφοροποίηση προϊόντος

Είναι γνωστό ότι η διαφήμιση αποτελεί τον παράγοντα κλειδί που αυξάνει τα εμπόδια εισόδου και ανεβάζει την κερδοφορία της βιομηχανίας. Οι μεγάλες διαφημιστικές και προωθητικές εκστρατείες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αναγνωρισιμότητα της μάρκας και σε πίστη από πλευράς καταναλωτών. Η «μάρκα» μπορεί να οριστεί ως ένα όνομα, έναν όρο, μια επιγραφή, ένα σύμβολο ή σχέδιο, ή ένα συνδυασμό των παραπάνω με σκοπό τον προσδιορισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός πωλητή ή ομάδας πωλητών και τη διαφοροποίησή τους από τα προϊόντα ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών τους. Κατά συνέπεια, οι μάρκες και η εικόνα που δημιουργούν μέσω της διαφήμισης οδηγούν σε διαφοροποίηση προϊόντος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαφοροποίηση προϊόντος κρύβει διάφορες παγίδες όπως: (1) μοναδικότητα που δεν έχει αξία, (2) υψηλό χρηματικό αντίτιμο, (3) μεγάλη διαφοροποίηση, (4) άγνοια της ανάγκης για ξεχωριστή αξία, (5) άγνοια του κόστους διαφοροποίησης, (6) εστίαση στο προϊόν αντί του συνόλου της αλυσίδας αξίας, (7) αποτυχία αναγνώρισης των ξεχωριστών ομάδων αγοραστών.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ



Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή εξαντλούνται στο επίπεδο εκροής OP . Ωστόσο, εάν οι διαφημιστικές δαπάνες, που είναι επίσης υψηλές και υπόκεινται στις οικονομίες κλίμακας μετά από ένα συγκεκριμένο επίπεδο εκροών,



προσθεθούν η ελάχιστη αποδοτική κλίμακα της εταιρείας γίνεται το σημείο OC και αντιπροσωπεύει ένα πολύ υψηλότερο μερίδιο αγοράς.

Είναι γνωστό ότι οι νεοεισερχόμενοι σε αγορές όπου η αναγνωρισιμότητα της μάρκας και η πίστη των πελατών βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, πρέπει να ξοδέψουν δυσανάλογα ποσά σε διαφήμιση και προώθηση ώστε να αποκτήσουν ένα καλό όνομα ως επιχειρήσεις, και κατά συνέπεια και ως μάρκες, όμοιο με αυτό των υφιστάμενων εταιρειών. Συγκριτικά με τους αρχικούς νεοεισερχόμενους σε αγορές καταναλωτικών αγαθών, οι τελευταίοι υφίστανται επιπρόσθετες διαφημιστικές δαπάνες.

Στην περίπτωση της A/Z και των διαφημιστικών δαπανών στην Ελληνική αγορά μπύρας μπορούμε εύκολα να υποστηρίξουμε ότι το αντίστοιχο εμπόδιο είναι ορατό και σχεδόν αδιαπέραστο, όπως δείχνουν και τα στοιχεία που ακολουθούν.

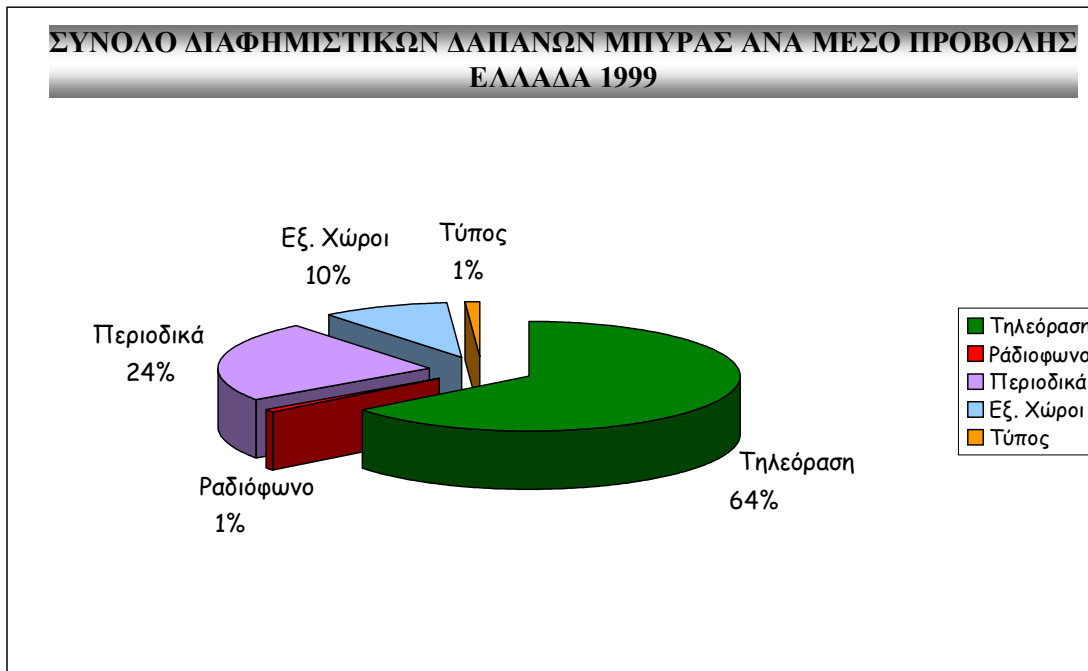
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΓΟΡΑ ΜΠΥΡΑΣ

Οι διαφημιστικές δαπάνες για την μπύρα αυξήθηκαν σημαντικά κατά το 2001, σε 11,2 εκ. € από 7,1 εκ. € το 2000. (Πηγή: Media Services). Εξαιτίας της εποχικότητας που διακρίνει την κατανάλωση μπύρας, η διαφήμιση πραγματοποιείται κυρίως κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών, μεταξύ του Μαΐου και του Σεπτεμβρίου (Βλ. Επίσης το Παράρτημα 2).

Η τηλεόραση παρέμεινε το δημοφιλέστερο μέσο, όπως φαίνεται παρακάτω (Διάγραμμα 9), αντιστοιχώντας στο 64,9% των συνολικών διαφημιστικών δαπανών.



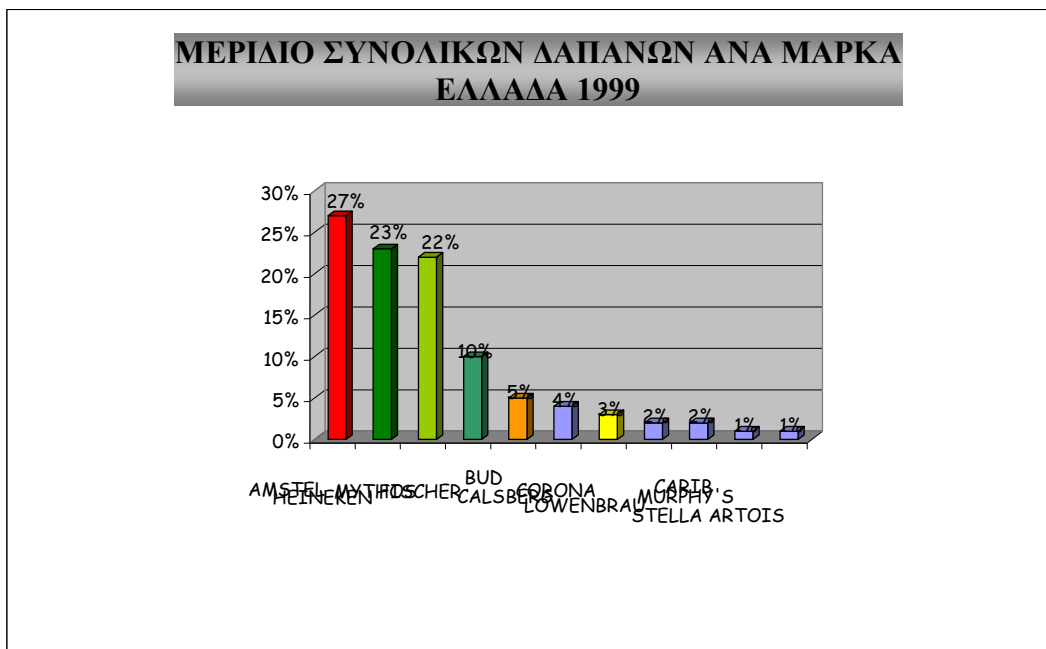
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9



(Πηγή: Media Services)

Η διαφήμιση των βασικών μαρκών καθώς και τα μερίδια δαπανών τους παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 10.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10

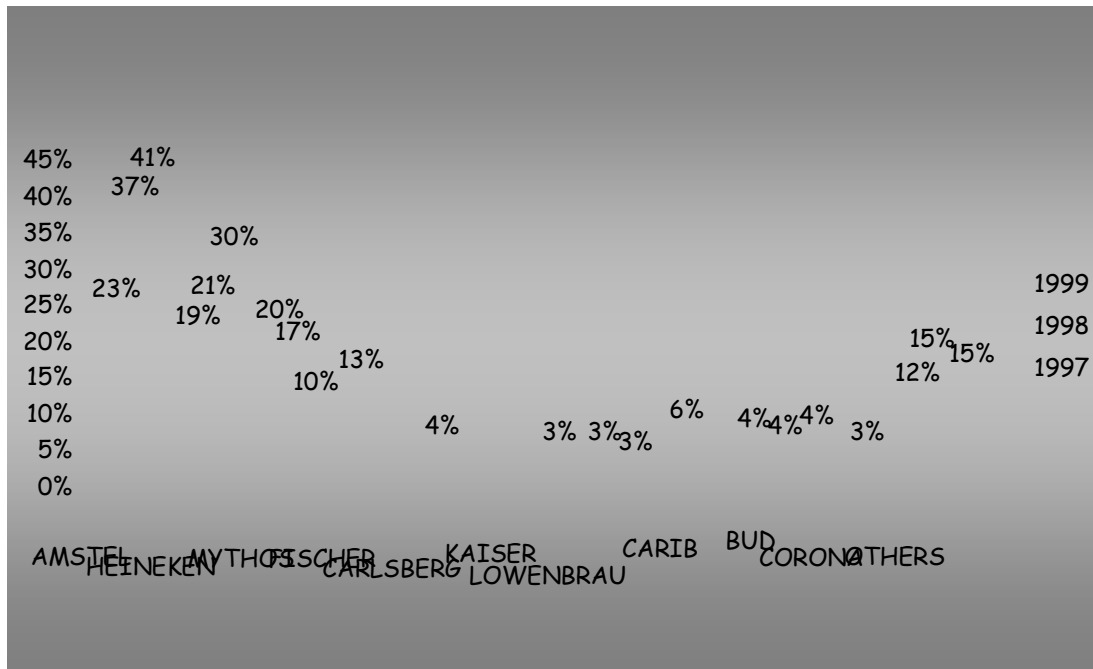


(Πηγή: Media Services)



Το Διάγραμμα 11 παρουσιάζει το μερίδιο «ομιλίας» ανά διαφημιζόμενη μπίρα για την περίοδο 1997-1999.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11



(Πηγή: Media Services)

Ανακεφαλαιώνοντας, η παρουσία ή η απουσία των συγκεκριμένων εμποδίων εισόδου πρόκειται να καθορίσει το κατά πόσο ένας νέος ανταγωνιστής θα αποφασίσει να εισέλθει ή όχι στην εν λόγω αγορά.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διαχωρίσουμε δύο είδη δυνητικών νεοεισερχόμενων:

1. Εταιρείες «Greenfield» ή αλλιώς εταιρείες που τώρα ξεκινάνε τις δραστηριότητές τους, όπως π.χ. εταιρείες που δεν ήθελαν αλλά πλέον επιθυμούν να λειτουργήσουν στην Ελληνική αγορά μπίρας. μπορούν να είναι είτε Ελληνικές εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται στην Ελληνική βιομηχανία είτε εταιρείες του εξωτερικού που επιθυμούν να εξαπλωθούν διεθνώς. Γι' αυτού του είδους τις επιχειρήσεις τα εμπόδια εισόδου είναι τεράστια.

- Οι δαπάνες εκκίνησης, π.χ. το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης, για παράδειγμα οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός και ο λοιπός απαραίτητος εξοπλισμός για την παραγωγή της μπίρας είναι κολοσσιαίος.



- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, και μόνο την A/Z να υπολογίσουμε, είναι δριμύς. Είναι πολύ δύσκολο για κάθε εξωτερικό «παίκτη» να εισέλθει τη συγκεκριμένη αγορά και να ξεπεράσει τη δύναμη της A/Z. Η δύναμη αυτή βρίσκεται στο μέγεθος της A/Z, τα πλεονεκτήματα που αντλεί από τις οικονομίες κλίμακας, την ισχυρή ταυτότητα της μάρκας της που έχει δημιουργηθεί τις προηγούμενες δεκαετίες μέσα από τεράστια ποσά δαπανημένα, ετησιώς, σε διαδικασίες μάρκετινγκ και το ισχυρά κατασκευασμένο δίκτυο διανομών της. Για αυτές τις εταιρείες η αντιπαράθεση με την A/B μοιάζει ανέφικτη.

2. Υπάρχουσες εταιρείες που λειτουργούν σε παρόμοιες αγορές όπως π.χ. εταιρείες που λειτουργούν στην Ελληνική αγορά ποτών/ηδύποτων και επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους. Οι εταιρείες αυτές και οι πράξεις τους μπορούν να αποτελέσουν μια σοβαρή απειλή για την A/Z. Τα αρχικά κόστη εισόδου στην αγορά δεν είναι τόσο υψηλά για τις εν λόγω επιχειρήσεις (οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο απαραίτητος μηχανολογικός εξοπλισμός μπορεί να αποτελούν ήδη τμήμα της ιδιοκτησίας τους ή απλά να χρειάζονται μικρές μετατροπές), κατέχουν τα δικά τους κανάλια διανομής, η ταυτότητα της μάρκας τους μπορεί να είναι επίσης γνωστή και ήδη έχουν σημαντική εμπειρία στο εσωτερικό της αγοράς των ποτών. Για τις εταιρείες αυτές η αντιπαράθεση με την A/Z μοιάζει περισσότερο με πρόκληση, να αποκτήσουν ακόμα και ένα μικρό ποσοστό των κερδών, παρά με αποτροπή.

Συμπερασματικά, η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι υπαρκτή, αν και το βασικό εμπόδιο της διαφήμισης και της διαφοροποίησης προϊόντων δεν είναι μόνο παρών αλλά και «ακλόνητο». Οι παράγοντες υποδεικνύουν ότι το πιο πιθανό είναι να επιχειρήσουν την είσοδό τους στην αγορά, εδραιωμένες εταιρείες που λειτουργούν ήδη στην αγορά ποτών είτε με την προώθηση ενός νέου προϊόντος είτε με την εισαγωγή μιας διεθνούς μάρκας ώστε να προσελκύσουν την προτίμηση του καταναλωτή.



Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων της μπύρας απειλεί την κερδοφορία της συγκεκριμένης αγοράς και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του μεριδίου αγοράς για την A/Z και για την HEINEKEN αντίστοιχα. Τα υποκατάστατα της μπύρας είναι είτε άλλα αλκοολούχα ποτά ή ακόμα και μη αλκοολούχα. Η κατανάλωση του κρασιού, των οινοπνευματωδών και των αναψυκτικών για το 1999, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασήμαντη. (Βλ. και πάλι το Διάγραμμα 2).

Τα πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά της αγοράς στο συγκεκριμένο στάδιο είναι:

- Η εισαγωγή των μειγμάτων ή «αεριούχων ποτών» όπως είναι ευρέως γνωστά. Τα ποτά αυτά στοχεύουν σε ένα μερίδιο της αγοράς μπύρας και προσπαθούν να αποτελέσουν υποκατάστατο του προϊόντος. Ο τρόπος με τον οποίο τα προϊόντα αυτά προωθούνται, διανέμονται και πωλούνται υποδεικνύει μια φανερή απειλή ιδιαίτερα για τη HEINEKEN: στοχεύουν στη νεολαία, καταναλώνονται κατά κύριο λόγο σε μπαρ/καφετέριες και αποκαλύπτουν έναν ελκυστικό και «χαλαρό» τρόπο ζωής π.χ. έχουν αναπτύξει ένα μείγμα μάρκετινγκ πανομοιότυπο με αυτό της HEINEKEN.
- Η δυναμική επιστροφή των αναψυκτικών και η εμφάνιση των ενεργειακών ποτών. Αν και τα ποτά αυτά είναι μη-αλκοολικά, αποτελούν άμεσα υποκατάστατα της μπύρας. Σύμφωνα με αρκετές έρευνες (αναφορές της ICAP και της FOCUS για το 1999), ο βασικός λόγος για το παραπάνω είναι ότι οι Έλληνες καταναλωτές έχουν δείξει ότι καταναλώνουν μπύρα λόγω της δροσιστικής της ιδιότητας. Από τη στιγμή που τα υποκατάστατα αυτά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη και δεν επιφέρουν επιπλέον κόστη μεταφοράς για τους καταναλωτές, οι τελευταίοι δεν έχουν κανένα λόγο να μην τα δοκιμάσουν και ενδεχομένως να τα προτιμήσουν.

Δύο πρόσφατα προϊόντα από την United Distillers και την Vinters (UDV), το «Smirnoff Mule» και το «Gordon Space», χαρακτηρίζονται ως τα πιο



απειλητικά υποκατάστατα. Αυτό συμβαίνει, πρώτον, εξαιτίας του γεγονός ότι η UDV είναι ένας ισχυρός ειδικευμένος παίκτης στην αγορά αλκοολούχων ποτών και, δεύτερον, γιατί οι μέχρι τώρα πωλήσεις των συγκεκριμένων προϊόντων εμφανίζονται αρκετά σημαντικές. Το «Smirnoff Mule» πούλησε 2.180 μπουκάλια των 225 cl το 1998, ενώ το «Gordon Space» είχε ακόμη καλύτερη απόδοση, από την εμφάνιση του μέχρι και το Μάιο του 1999 (Πηγή: εκτιμήσεις για τα «μείγματα» από την ICAP). Η A/B θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τις κινήσεις της UDV.

Συμπερασματικά, η απειλή των υποκατάστατων είναι τεράστια. Όλοι οι παράγοντες υποδεικνύουν μια αγοραστική ευημερία για τα συγκεκριμένα προϊόντα. Πέραν της αποκοπής ενός σημαντικού μεριδίου από τις πωλήσεις της μπύρας, τα υποκατάστατα αυτά δημιουργούν επίσης μια νέα τάση στις Ελληνικές συνήθειες κατανάλωσης αλκοολούχων, οι οποίες θα πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστούν αρχικά από την A/B και στη συνέχεια και από τη HEINEKEN. Αυτή η απειλή έκανε τα Ανώτατα διοικητικά στελέχη της A/Z να αναζητήσουν επείγοντως στρατηγική ανάπτυξη.



Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

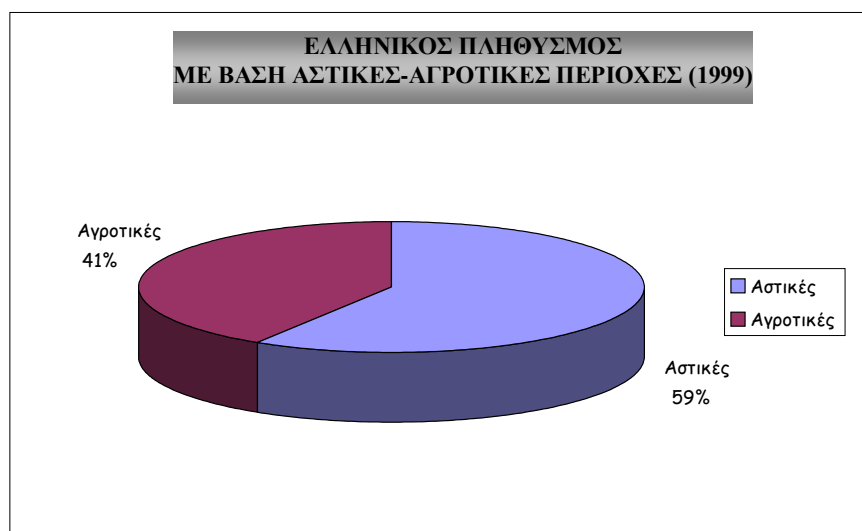
Για να μπορέσουμε να εξετάσουμε την επιρροή αυτής της δύναμης, πρέπει να κάνουμε ένα περαιτέρω διαχωρισμό. Οι αγοραστές μπίρας στην Ελληνική αγορά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: τους πελάτες εταιρείες (business to business) και τους καταναλωτές.

Οι πελάτες - εταιρείες (Business to business), π.χ. το σύνολο του δικτύου διανομής.

Η διανομή παίζει τον πιο αποφασιστικό κανόνα στις πωλήσεις και την κερδοφορία μίας μάρκας. Ένα καλά ανεπτυγμένο και εδραιωμένο δίκτυο μπορεί να αποτελέσει την βασική ικανότητα μιας ζυθοποιίας. Και αντιθέτως, η κακή διαχείριση αυτών των μεσολαβητών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μηδανικές πωλήσεις και απόδοση.

Τα κανάλια διανομής στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται από υψηλή πολυπλοκότητα, κυρίως εξαιτίας του πληθυσμού και της γεωγραφικής κατανομής.

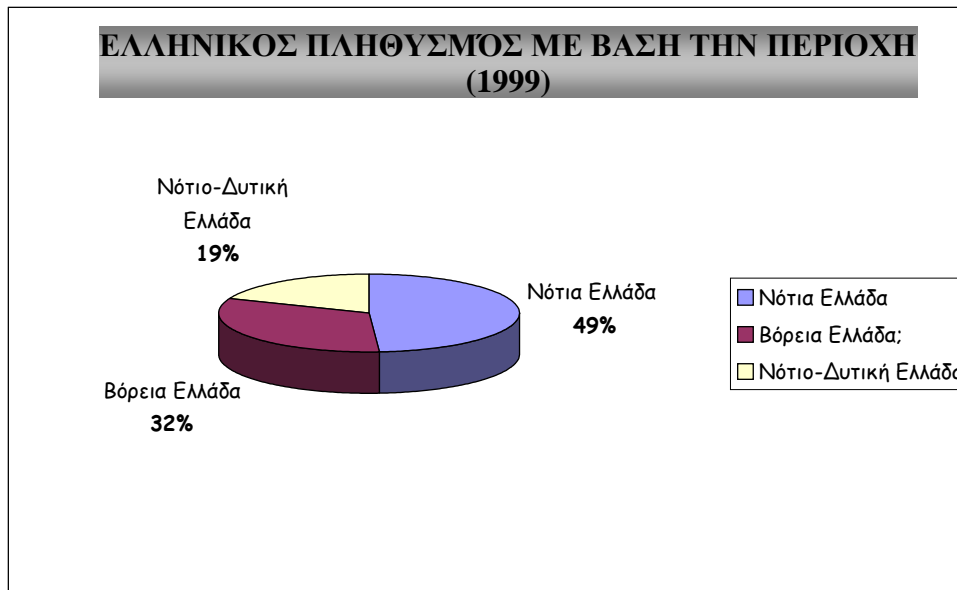
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12



(Πηγή: All Media)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13



(Πηγή: All Media)

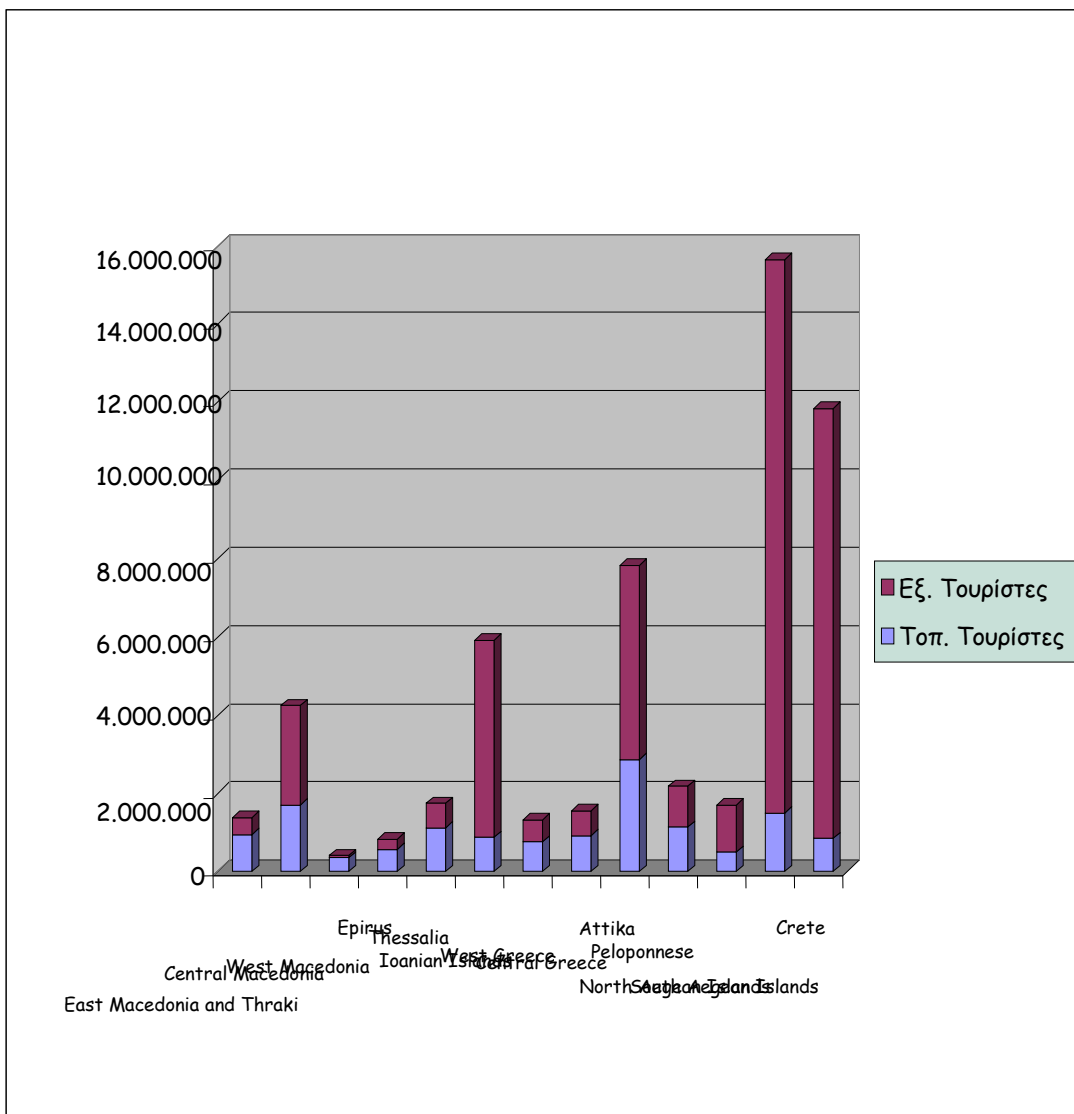
Τα παραπάνω δύο Διαγράμματα 12 και 13 δείχνουν καθαρά ότι υπάρχει μια πυκνοκατοίκηση των αστικών περιοχών και ότι το μεγαλύτερο μέρος των Ελλήνων κατοικούν στην Νότια Ελλάδα.

Κατ' αυτόν τον τρόπο η ζήτηση μπίρας και κατά συνέπεια και η κατανάλωση ακολουθούν το ίδιο μοτίβο.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να εξετάσουμε τα πρότυπα κατανάλωσης που προέρχονται από την κατανάλωση μπίρας από τους τουρίστες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14



(Πηγή:NSSG)

Το παραπάνω Διάγραμμα 14 υποδεικνύει τις περιοχές με την υψηλότερη κατανάλωση π.χ. τα Νότια Νησιά του Αιγαίου, την Κρήτη. Οι περιοχές αυτές είναι συνεπείς με την τμηματοποίηση του πληθυσμού και συνεπώς αντιλαμβάνονται ως περιοχές κλειδιά. Οι υπεύθυνοι χονδρέμποροι για τις συγκεκριμένες περιοχές μπορούν να ασκήσουν δύναμη στις ζυθοποιίες, καθώς οι πωλήσεις και η



απόδοση των εταιρειών βασίζονται κατά πολύ σε αυτούς. Αυτοί είναι αυτοί που έχουν τη δύναμη και όχι οι ζυθοποιίες.

Άλλοι λόγοι για αυτό είναι:

1. Οι ανεξάρτητοι χονδρέμποροι είναι υπεύθυνοι, στις περισσότερες περιπτώσεις, για πάνω από το 90% της διανομής των προϊόντων μιας ζυθοποιίας. Οι ζυθοποιίες μπορούν να πωλήσουν στους χονδρέμπορους και αυτοί με τη σειρά τους αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πωλήσεις και τον οικονομικό κίνδυνο της διανομής.
2. Οι μεσολαβητές αυτοί είναι μικροί έμποροι. Αγοράζουν και πωλούν και είναι υπεύθυνοι για τη δική τους πελατειακή βάση. Κατά συνέπεια, οι ζυθοποιίες χάνουν τη δύναμη του ελέγχου των τελικών μεσολαβητών προ του καταναλωτή (ιδιοκτήτες ταβερνών, ιδιοκτήτες μπαρ, ιδιοκτήτες εστιατορίων κ.τ.λ.). Οι ζυθοποιίες μπορούν να ασκήσουν άμεση ή έμμεση πίεση αλλά η δύναμη των πωλήσεων περνάει στα χέρια τους μετά την αγορά, μετατρέποντάς τους σε «πρόσωπο» της εταιρείας στην αγορά. Οι αντιπρόσωποι αυτοί μπορούν να ωθήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας ή αντίθετα, να τους παρεμποδίσουν προς όφελος των ανταγωνιστών τους.
3. Είναι ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι, γεγονός που σημαίνει ότι έχουν την επιλογή του να πωλήσουν ότι θέλουν. Για παράδειγμα, εάν ο ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ προωθήσει το ΜΥTHOS και αυξήσει άμεσα το περιθώριο κέρδους των χονδρεμπόρων, οι μεσολαβητές αυτοί θα προτιμήσουν να προωθήσουν το ΜΥTHOS από τη HEINEKEN ή από οποιαδήποτε άλλη μάρκα. Όπως οι επιχειρηματίες, έχουν κατά κύριο λόγο οικονομικά κίνητρα και το κέρδος έχει μεγαλύτερη σημασία από ότι ένας ισχυρός δεσμός με την εταιρεία. Αυτό ακριβώς είναι και το όπλο του ΜΥTHOS στην αγορά και ο τρόπος με τον οποίο «κερδίζει» τους χονδρέμπορους, παρά το γεγονός ότι η σχέση τους με την A/Z είναι ώριμη και μακροχρόνια.
4. Επιπλέον, οι περισσότεροι από αυτούς τους μεσολαβητές δεν είναι μορφωμένοι, γεγονός που κάνει τον έλεγχο της δύναμής τους ακόμα πιο δύσκολο. Δεν πραγματοποιούν κανένα είδος εστίασης ή προοδευτικής



τμηματοποίησης σε καταναλωτές. Ο πελατειακός του στόχος είναι κατά κύρια βάση εμπειρικός όπως κατά τον ίδιο τρόπο χαρακτηρίζονται οι μέθοδοι και η διοίκηση των πωλήσεων τους.

Όσον αφορά συγκεκριμένα στις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ, η διαπραγματευτική τους δύναμη κατά την πάροδο των τελευταίων ετών έχει αυξηθεί σημαντικά. Πρώτον, εξαιτίας των ουσιαστικών αλλαγών στην ιδιοκτησία και την είσοδο των διεθνών εταιρειών που οδήγησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Σήμερα, οι αλυσίδες γίνονται όλο και μεγαλύτερες ενώ το ίδιο συμβαίνει και με τη διαπραγματευτική τους δύναμη με τις ζυθοποιίες. Η συμπεριφορά της μη έκθεσης των προϊόντων στα ράφια και κατά συνέπεια η αντιμετώπιση της ελαχιστοποίησης των πωλήσεων αποτελεί κυρίαρχο γεγονός στους ανταγωνιστές μπίρας. Δεύτερον, εξαιτίας της πρόσφατης τάσης των Ελλήνων καταναλωτών να πίνουν μπίρα στο σπίτι, αναμένεται μια σημαντική αύξηση του μεριδίου της ζεστής αγοράς (Πηγή: FOCUS 1999). Εάν το παραπάνω αληθεύει η ισχύς του συγκεκριμένου καναλιού διανομής θα αυξηθεί περαιτέρω.

Το μέγεθος της A/Z, η εμπειρία της και οι μεγάλοι όγκοι παραγγελιών προσδίδουν στην εταιρεία ένα πλεονέκτημα συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες ζυθοποιίες, αλλά και σε αυτή τη σχέση αυτοί που έχουν το «πάνω χέρι» είναι και πάλι οι μεγάλοι αγοραστές.

Οι καταναλωτές

Μια εξαντλητική έρευνα της διαπραγματευτικής επιρροής των καταναλωτών θα κατέληγε στο συμπέρασμα ότι η δύναμη τους είναι σχετικά χαμηλή. Η πηγή της δύναμής τους βρίσκεται στα εξής στοιχεία:

1. Την αυξημένη δυνατότητα πληροφόρησης που έχουν πλέον στα χέρια τους οι καταναλωτές. Εξαιτίας της έντονης διαφήμισης και της φύσεως του προϊόντος (όλες οι ανταγωνιστικές μάρκες παρουσιάζονται στα ράφια των σούπερ-μάρκετ), ο Έλληνας καταναλωτής είναι ενήμερος για το σύνολο των εναλλακτικών μαρκών μπίρας και βασικότερα αυτός ή αυτή έχουν τη δυνατότητα να τις συγκρίνουν εύκολα στο σημείο αγοράς.



2. Η πολύ εύκολή πρόσβαση που έχει ο καταναλωτής σε όλες τις διαφορετικές μάρκες.

3. Τα μηδαμινά κόστη μεταφοράς από μία μπίρα σε μια άλλη ανταγωνιστική.

Από την άλλη μεριά, μια πιο περίπλοκη εξέταση προτείνει ότι οι καταναλωτές στην πραγματικότητα έχουν δύναμη. Οι ζυθοποιίες μπορούν να βασίζονται σε αυτούς χρησιμοποιώντας ως ένα μηχανισμό ελαχιστοποίησης της δύναμης των πελατών-εταιρείες. Με άλλα λόγια εάν μια ανταγωνίστρια μπίρα πραγματοποιεί μια στρατηγική έντονης διαφήμισης του προϊόντος της και καταφέρνει να αυξήσει τη ζήτηση των Ελλήνων για τη μάρκα της, ταυτόχρονα θα κατορθώσει να μειώσει τη δύναμη των χονδρεμπόρων. Η αύξηση της σημαντικότητας ενός συγκεκριμένου προϊόντος προς τους αγοραστές θα οδηγήσει σε αμοιβαία εξάρτηση της ζυθοποιίας και του χονδρεμπόρου. Η ισχυρή πίστη των καταναλωτών μπορεί να προέλθει από έντονες διαφημιστικές/προωθητικές εκστρατείες και διαφοροποίηση προϊόντος ή ένα συνδυασμό των παραπάνω.

Συμπερασματικά, οι αγοραστές είναι ιδιαίτερα ισχυροί και ικανοί σκληρής διαπραγμάτευσης. Συγκεκριμένοι πελάτες – εταιρείες έχουν δύναμη, καθώς ελέγχουν το μεγαλύτερο τμήμα των πωλήσεων. Οι καταναλωτές είναι σχετικά δυνατοί, αλλά ιδιαίτερης σημασίας καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα μέσο μείωσης της δύναμης των πελατών – εταιρειών.



Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι Ελληνικές ζυθοποιίες προμηθεύονται κυρίως με υλικό συσκευασίας (π.χ. μπουκάλια, κουτάκια, καπάκια, βαρέλια, κιβώτια, ετικέτες) και με υλικό προώθησης των προϊόντων (π.χ. γυαλιά, διαφημιστικά περίπτερα, διαφημιστικές αφίσες). Οι αποφασιστικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη δύναμη αυτών των προμηθευτών είναι:

1. Η συγκέντρωση των προμηθευτών. Η βιομηχανία είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένη όσον αφορά στον αριθμό των πιθανών προμηθευτών και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν απαιτείται ιδιαίτερη ειδικευση. Επιπλέον, από τη στιγμή που η αγορά κυριαρχείται από μόνο τέσσερις μεγάλες ζυθοποιίες, οι αγοραστές αυτοί που συντελούν ένα «ολιγοψώνιο» έχουν το «πάνω χέρι».
2. Βαθμός διαφοροποίησης. Τα προϊόντα των προμηθευτών σπανίως είναι διαφοροποιημένα, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
3. Τα κόστη μεταφοράς. Η πλειοψηφία των προμηθευτών δεν έχει δημιουργήσει υψηλά κόστη μεταφοράς επιτρέποντας έτσι στις ζυθοποιίες να μετακινούνται από τον ένα προμηθευτή στον άλλο χωρίς δεύτερη σκέψη.
4. Επίπεδο ανεξαρτησίας. Οι προμηθευτές εξαρτώνται από τους πελάτες τους, π.χ. οι εταιρείες ζυθοποιίας, για ένα σημαντικό ποσοστό πωλήσεων με αποτέλεσμα την αδυναμία σκληρής διαπραγμάτευσης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της A/Z εξαιτίας του όγκου των πωλήσεων της. Η A/Z χρίζει ιδιαίτερης σημασίας για τους προμηθευτές της και κατά συνέπεια βρίσκεται σε ευνοϊκότερη θέση διαπραγμάτευσης.
5. Απειλή προς τα πίσω ολοκλήρωσης. Ο παράγοντας αυτός ποικίλει ανάμεσα στις ζυθοποιίες. Μόνο οι μεγάλοι και κερδοφόροι παραγωγοί μπύρας μπορούν να αποτελέσουν μια υπαρκτή απειλή, κι αυτό γιατί οι υπόλοιποι δεν έχουν τις απαιτούμενες πηγές για τέτοιου είδους επενδύσεις. Στην περίπτωση όμως της A/B μια τέτοια απειλή δεν είναι μόνο αξιόπιστη αλλά και ορατή αφού η εταιρεία



έχει ήδη πραγματοποιήσει μια προς τα πίσω ολοκλήρωση για κάποιες από τις μάρκες της. Κάνοντας χρήση των οικονομιών κλίμακας, η A/Z παράγει μόνη της για παράδειγμα το μπουκάλι (PET) για το νερο ΙΟΛΗ. Η A/Z μπορεί να διαθέσει επίσης τα απαιτούμενα ποσά για να αγοράσει τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό για την κατασκευή κουτιών ή μπουκαλιών. Οι προμηθευτές το γνωρίζουν αυτό και κατανοούν την αδυναμία τους.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην Ελληνική αγορά μπίρας είναι σχετικά χαμηλή. Οι συγκεντρωμένοι και μη διαφοροποιημένοι προμηθευτές μοιάζουν αδύναμοι όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με τις λιγοστές αλλά ισχυρές ζυθοποιίες. Το γεγονός αυτό είναι ακόμα πιο ορατό στην περίπτωση της A/B.



ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για να μπορέσουμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, απαιτείται μια σύντομη ανάλυση κάθε μιας εταιρείας ξεχωριστά.

1. ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ

Με έτος ίδρυσης το 1968, η εταιρεία αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο «παίκτη» στην Ελληνική αγορά μπύρας, μετά την A/Z. Διαχειρίζεται μάρκες όπως η ΜΥΘΟΣ, η Henninger, η Kaiser, η Kronenbourg, η Tuborg.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
ΜΑΡΚΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΠΟΥΤΑΡΗ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ	ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΕΣ ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ
ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ	ΜΥΘΟΣ, HENNINGER, KAISER, KRONENBOURG, TUBORG, GOLDEN LAGER, SPARTAN (εξαγωγή), AEGEAN (εξαγωγή) ARIS (εξαγωγή)	GUINNESS, TOURTEL (VIA SUBSIDIARY COMPANY CAMBAS SA)

(Πηγή: έρευνα της ICAP για το 2000)



Η πετυχημένη προώθηση της μπίρας ΜΥΤΗΟΣ δημιούργησε μια σημαντική αύξηση στον όγκο και την αξία των πωλήσεων και βοήθησε στην ανάκαμψη της εταιρείας από τη δύσκολη κατάσταση στην οποία είχε επέλθει κατά τη διάρκεια των ετών 1995 και 1996. Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και τους βασικότερους δείκτες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΜΠΟΥΤΑΡΗ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ
2001-2002

	2002	2001
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε εκ. €)	17,567 (+46.93%)	11,976
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	1,18 (+3.35%)	1,14
ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	6.69%	9.52%
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	75.51	97.55
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΤΩΝ	102.13	281.65
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΩΝ	175.25	238.23
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0.62	0.52
ΑΜΕΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0.48	0.42

(Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2001)

- **Σύντομη ανάλυση της μάρκας**

Αξίζει να αναφέρουμε τον, μεγάλης σημασίας, αντίκτυπο της μάρκας ΜΥΤΗΟΣ στην Ελληνική αγορά. Η ΜΥΤΗΟΣ εμφανίστηκε το Μάιο του 1997. Η επιτυχία του Ομίλου ΜΠΟΥΤΑΡΗ στην εμφάνιση της ΜΥΤΗΟΣ ήρθε σε μια περίοδο όπου οι υπόλοιπες μάρκες του ομίλου ακολουθούσαν μια πτωτική πορεία. Η ποιοτική



μάρκα του ομίλου KAISER αναλογεί στο 0,9% του μεριδίου της αγοράς ενώ η HENNINGER αναλογεί σε ένα ταχύτατα μειωνόμενο 1,2% (Πηγή: αναφορά της CANADEAN για το 1999).

Η μάρκα προώθησε την Ελληνική κουλτούρα και η τιμολογιακή της δομή ήταν πολύ κοντά σε αυτή του ηγέτη της αγοράς, την AMSTEL, π.χ. σε μια χαμηλότερη τιμή από αυτή της HEINEKEN. Από την άλλη μεριά, η πράσινη συσκευασία μοιάζει να αντιγράφει την ιδέα της HEINEKEN. Η γεύση της είναι αρκετά κοντά σε αυτή των υφιστάμενων μπυρών, στο τμήμα της «lager» ενώ ταυτόχρονα αυτό επέτρεψε στους καταναλωτές να τη συμπεριλάβουν στο σύνολο των μαρκών που προτιμάνε.

Επιπλέον, ο ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ κατάλαβε τον σημαντικό αντίκτυπο των τελικών μεσολαβητών στη πώληση του προϊόντος. Προσέγγισαν πολύ δυναμικά τον τελικά μεσολαβητή (ταβέρνες, εστιατόρια, μπαρ κ.τ.λ.) και εφαρμόζοντας επιθετικές προωθήσεις κατάφεραν να καταλάβουν ένα σημαντικό μερίδιο από το συγκεκριμένο κανάλι διανομής.

Οι προβλέψεις (Πηγή: FOCUS) υποστηρίζουν ότι το μέλλον των δραστηριοτήτων του Ομίλου ΜΠΟΥΤΑΡΗ θα κίνονται γύρω από τη μάρκα MYTHOS. Ο Όμιλος εμφανίζεται με σχέδια για την επέκταση και την εξαγωγή της μάρκας εκτός της Ελλάδας. Η τοποθεσία του εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη είναι ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορούν να εκμεταλλευτούν. Επιπροσθέτως, τα δύο άλλα εργοστάσια που έχει ο Όμιλος στην Αταλάντη και την Κρήτη θα μπορούσαν να παράγουν την απαιτούμενη ποσότητα για τις ανάγκες των εξαγωγών και των διεθνών πωλήσεων.

Τα σημερινά αποτελέσματα πείθουν ότι η MYTHOS δεν αποτελεί μια ασήμαντη μάρκα. Με το μερίδιο αγοράς της να αγγίζει το 7% σε τρία χρόνια, η A/B και ειδικότερα η HEINEKEN θα πρέπει να τη λάβουν σοβαρά υπόψη τους.



2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ

Ο τρίτος ανταγωνιστής της Ελληνικής αγοράς μπύρας εδραιώθηκε το 1988. Σήμερα, διαχειρίζεται τη Lowenbrau, την Pills Hellas και τη Stella Artois.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΜΑΡΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ ΤΗΣ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ	ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΕΣ ΜΑΡΚΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε.	LOWENBRAU, LOWENBRAU PILS, PILS HELLAS, ROCKS	STELLA ARTOIS LOWENBRAU ALCOHOL FREE

(Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2002)

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τους κύριους οικονομικούς δείκτες της εταιρείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ ΤΗΣ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2001-2002

	2002	2001
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε εκ. €)	11,163 (+22.95%)	9,080
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	0,152 (+62.5%)	0.094
ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.37%	1%
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	52	50.42
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΤΩΝ	35.42	21.17
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΩΝ	42.89	28.66
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2.55	2.69
ΑΜΕΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2.31	2.44

(Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2002)



- Η Lowenbrau διατηρεί μια ισχυρή θέση στο κομμάτι της αγοράς που σχετίζεται με τη μπύρα που πωλείται με το βαρέλι. Μετά από μία μείωση όγκου το 1995 και το 1996, οι πωλήσεις άρχισαν ξανά να ανεβαίνουν σταδιακά το 1997 για να φτάσουν τα 74.000 εκατόλιτρα. Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού το 1996, η εταιρεία προώθησε την PILS HELLAS σε πανελλήνιο επίπεδο. Σήμερα, η μάρκα παραμένει μια μικρή μάρκα με πωλήσεις που αγγίζουν κατά προσέγγιση τα 24.000 εκατόλιτρα (Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2002). Η διαχείριση της STELLA ARTOIS μπορεί να θεωρηθεί μια μεγάλη επιτυχία για την εταιρεία. Η προηγούμενη μάρκα που διαχειρίστηκε η A/B είναι ένα διεθνώς γνωστό όνομα στην παγκόσμια αγορά μπύρας. Έρευνες (FOCUS, ICAP) προβλέπουν ότι αυτή η νέα μάρκα θα δημιουργήσει ουσιαστικό όγκο πωλήσεων και κέρδη για την εταιρεία της.

Ακόμα κι αν η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ δεν φαίνεται να διαθέτει την σχετική εσωτερική δύναμη για να απειλήσει τις δύο άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, παραμένει ένας σημαντικός ανταγωνιστής στην αγορά μπύρας. Οι καλές στρατηγικές κινήσεις και οι βελτιωμένες διανομές θα μπορούσαν να δημιουργήσουν επιπλέον όγκο και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Πιο τρομακτική σκέψη αποτελεί η πιθανότητα να αγοραστεί η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ από μια ανταγωνίστρια εταιρεία – γίγαντα του εξωτερικού που επιθυμεί να εισέλθει στην Ελληνική αγορά μπύρας. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, συνεπώς η ανωτέρω απειλή εμφανίζεται αρκετά ορατή.



3. AMBYΞ Α.Ε.

Η AMBYΞ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1917 στην Αθήνα. Η εταιρεία αποτελεί ένα παραδοσιακό ανταγωνιστή της αγοράς των ποτών. Μάρκες όπως η Bud, η Absolute Vodka, το Campari, το Grant's περιέχονται στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της.

Ο Πίνακας 14 απεικονίζει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΗΣ AMBYΞ Α.Ε. ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2001-2002

	2002	2001
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε εκ. €)	12,011 (+16.18%)	10,338
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	352 (-34.57%)	538
ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2.93%	5.2%
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	47.18	46.37
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΟΦΕΙΛΕΤΩΝ	168.1	158.73
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΩΝ ΠΙΣΤΩΤΩΝ	22.47	17.46
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1.035	1.048
ΑΜΕΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0.97	0.95

(Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2002)

- **Σύντομη οικονομική ερμηνεία**

Η εταιρεία αποτελεί έναν ισχυρό ανταγωνιστή στην αγορά ποτών /ηδύποτων. Ο ετήσιος κύκλος εργασίας αυξήθηκε κατά 16,18% αλλά τα καθαρά της κέρδη



αντιμετώπισαν κατά το έτος 2002 μια σημαντική μείωση της τάξης του 34,57%. Το περιθώριο κέρδους των πωλήσεων μειώθηκε στο 2,93% κατά το ίδιο έτος. Η απόδοση απασχολούμενου κεφαλαίου μειώθηκε στο 0,54 από 0,98 που ήταν το 2001. Τα αποθέματα παρέμειναν στις αποθήκες για 47 ημέρες το 2002, ενώ η αντίστοιχη περίοδος για το έτος 2001 ήταν 46 ημέρες. Η πελατειακή βάση πληρώνει την εταιρεία σε 168 ημέρες το 2002, ενώ η αντίστοιχη περίοδος για το 2001 ήταν 159 ημέρες. Αυτή η μικρή αύξηση στον αριθμό των ημερών θα μπορούσε να επέλθει από μια ανάγκη για αύξηση των πωλήσεων.

Ο τρέχων δείκτης ρευστότητας είναι κοντά στο 1, το οποίο απεικονίζει μια ικανοποιητική κατάσταση. Η εταιρεία δεν φαίνεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα ροής ρευστών. Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι επίσης κοντά στο 1 και ικανοποιητικός.

- **Σύντομη ανάλυση της μάρκας**

Η εμφάνιση της μπίρας Bud ήταν το βήμα μετά το οποίο η AMBYΞ εισήχθη στην αγορά μπίρας. Για την AMBYΞ η διαχείριση της Bud αποτελεί ένα πλάγιο τμήμα στην αγορά μπίρας. Το μερίδιο της δεν είναι ακόμα σημαντικό αλλά οι υπόλοιποι ανταγωνιστές θα πρέπει να λάβουν την εσωτερική δύναμη της Bud σοβαρά υπόψη. Το 1998, η μπίρα δημιούργησε το σημαντικό όγκο των περίπου 30.000 εκατόλιτρων και έγινε η μεγαλύτερη εισαγόμενη μπίρα. (Πηγή: Έρευνα της ICAP για το 2002). Η μάρκα αναμένεται να αυξήσει την παρουσία της στην Ελληνική αγορά μπίρας καθώς οι καταναλωτές την δέχτηκαν θετικά, και πολύ περισσότερο οι νεαρές ηλικίες.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε δύο σχετικές αγορές, την αγορά οινοπνευματωδών και την αγορά μπίρας. Η δραστηριότητα της στην αγορά της μπίρας δεν είναι η πιο σημαντική για την εταιρεία αλλά μια περαιτέρω επέκταση στις λειτουργίες της. Το όνομα BUD αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για την εταιρεία μακροχρόνια, εξαιτίας της διεθνούς φήμης της. Μια στρατηγική συμμαχία μεταξύ της εταιρείας και ενός διεθνούς ομίλου εταιριών θα καθιέρωνε ένα ισχυρό



σύμπλεγμα και μια σημαντική απειλή για τους άλλους ανταγωνιστές. Ο θεμέλιος λίθος για αυτή την πράξη συνεργασίας είναι η δημιουργία ενός ελάχιστου όγκου πωλήσεων και ενός μεριδίου αγοράς στην Ελληνική αγορά μπύρας. Το παραπάνω γεγονός αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα της εταιρείας στην αγορά μπύρας (Πηγή: FOCUS). Το μερίδιο αγοράς της ήταν 0,54% το 1997 και 0,45% το 1998. Ένα ποσοστό μεγαλύτερο της μονάδας θα μπορούσε να δημιουργήσει τις πιθανότητες για μια περαιτέρω επένδυση και σε μεγαλύτερο βαθμό μια απειλητική συμμαχία ή κοινοπραξία.

4. ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΜΑΡΚΩΝ

Η HELLAS MEX αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστή, αφού εισάγει και διανέμει τη Μεξικάνικη μπύρα CORONA, η οποία κερδίζει μεγάλο μέρος από τη δύναμή της στην «κρύα» αγορά, ειδικότερα στα μπαρ και τα νυχτερινά μαγαζιά. Η CORONA είναι πολύ δημοφιλής στους νεότερους καταναλωτές, με τις πωλήσεις να αγγίζουν τα 25.000 εκατόλιτρα το 2002.

Σοβαρά υπόψη θα πρέπει επίσης να ληφθεί ο έμμεσος ανταγωνισμός από την UNITED DISTILLERS AND VINTNERS, την υπεύθυνη εταιρεία για την προώθηση των άμεσων υποκατάστατων της μπύρας, «Smirnoff Mule» και «Gordon's Space».

Τα βασικά συμπεράσματα από τη σύντομη παρουσίαση των υφιστάμενων ανταγωνιστών είναι τα ακόλουθα:

- Η δομή της αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί ως ολιγοπωλιακή με μετακίνηση προς το μονοπώλιο. Αυτό που κάνει την παραπάνω δήλωση δυνατή είναι το αξιοσημείωτο 84% που αποτελεί το μερίδιο της A/Z στην αγορά.
- Δεν έχουν όλοι οι ανταγωνιστές την ίδια δύναμη. Η A/Z και ο Όμιλος ΜΠΟΥΤΑΡΗ μοιάζουν να ελέγχουν την αγορά με τους υπόλοιπους απλά να ακολουθούν.
- Οι εταιρείες είναι αμοιβαία ανεξάρτητες καθώς οι κινήσεις της μίας έχουν εμφανείς επιδράσεις στους ανταγωνιστές τους. Ένα έξοχο παράδειγμα αυτής της



αλληλεξάρτησης είναι η εμφάνιση του MYTHOS που ανάγκασε την A/Z να λάβει άμεσα μέτρα.

- Η σχεδόν ομοιογενής φύση του προϊόντος και τα χαμηλά κόστη μεταφοράς για τους καταναλωτές εντείνουν των ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Πολύ συχνά ο ανταγωνισμός αυτός παίρνει τη μορφή πολέμου τιμών που έχει αμοιβαίες καταστροφικές συνέπειες.

- Η Ελληνική αγορά μπύρας έχει παρουσιάσει διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, αλλά πρόσφατα παρατηρείται μια μικρή ανάπτυξη. Επομένως, η αγορά χαρακτηρίζεται ώριμη και ο ρυθμός ανάπτυξης της αργός, γεγονός που κάνει τους υπάρχοντες ανταγωνιστές να παλεύουν για να διατηρήσουν τη δική του ανάπτυξη κερδίζοντας μερίδιο της αγοράς από του ανταγωνιστές τους. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα σφοδρό ανταγωνισμό.

- Τα υψηλά εμπόδια εξόδου, εξαιτίας του μεγάλου κόστους των μηχανολογικών και τεχνολογικών επενδύσεων, αναγκάζουν τους μικρότερους ανταγωνιστές να παλεύουν για την επιβίωση παραμένοντας στην αγορά.

Συμπερασματικά, οι Ελληνικές ζυθοποιίες έρχονται αντιμέτωπες με έντονο και αμοιβαία εξαρτώμενο ανταγωνισμό. Ο εν λόγω ανταγωνισμό επικεντρώνεται στις δύο κυρίαρχες εταιρείες, παίρνοντας τη μορφή του πολέμου τιμών, με τους μικρότερους ανταγωνιστές να παλεύουν για την επιβίωση και ταυτόχρονα να απειλούν την ισορροπία δυνάμεων στην αγορά με εξαγορές και συγχωνεύσεις.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΑΖ, εμφανίστηκαν οι βασικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την ανάλυση S.W.O.T για τις εταιρείες ΑΖ και HEINEKEN, ή όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Vrontis και Vignali (2002) «με την πραγματοποίηση μιας ανάλυσης S.W.O.T, ο σκοπός είναι να επενδύσουμε στις δυνάμεις της εταιρείας, να ελαχιστοποιήσουμε τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες της αγοράς, όπως αυτές εμφανίζονται, και να αποφύγουμε τις οποιεσδήποτε απειλές». Κάποια από τα βασικά σημεία της εργασίας μπορεί να επαναλαμβάνονται, έχουν όμως ως μοναδικό σκοπό την επικεντρωμένη και αποτελεσματική διαχείριση του πλαισίου εργασίας.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Η Α/Ζ αποτελεί την πρωτοπόρο εταιρεία ζυθοποιίας στην Ελλάδα έχοντας στην κατοχή της το εντυπωσιακό μερίδιο του 84% της συνολικής αγοράς. Κατά συνέπεια, η βασικότερη δύναμη της Α/Β σχετίζεται άμεσα με το μέγεθος της, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί πλήρως τις οικονομίες κλίμακας σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της. Η κατοχή του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς βοηθά την κερδοφορία της εταιρείας γεγονός που είναι ορατό και από τις προηγούμενες οικονομικές καταστάσεις και τους δείκτες αυτών. Πέραν όμως των προαναφερομένων, η εμπειρία της ίδιας της αγοράς έχει δείξει θετική σχέση μεταξύ κερδοφορίας και μεριδίου της αγοράς. Συγκριτικά με



άλλες εταιρείες του ιδίου κλάδου, η A/Z κατέχει την μεγαλύτερη κερδοφορία άλλα και τη μεγαλύτερη απόδοση επένδυσης (ROI).

- Η A/Z λειτουργεί στην Ελληνική αγορά μπίρας τα τελευταία 40 χρόνια. Οι βάσεις της εταιρείας είναι πολύ δυνατές ενώ οι εμπειρίες της ίδιας από τα πολλά χρόνια λειτουργίας στην ίδια αγορά είναι σημαντικότερες, χωρίς να συνυπολογίσουμε την κατοχή της τεχνογνωσίας. Η μεγάλη ειδίκευση της A/B, της επιτρέπει να εκμεταλλευτεί την καμπύλη εμπειρίας της και κατά συνέπεια και τις οικονομίες εκμάθησης. Σύμφωνα με την BSG (Boston Consulting Group) ο Νόμος της Εμπειρίας συνοψίζεται στα ακόλουθα:

«Η κατά μονάδα προστιθέμενη αξία ενός τελικού προϊόντος μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό (τυπικά στο 20 με 30%) με κάθε διπλασιασμό των αθροιστικών εκροών».

Η επανάληψη ελαχιστοποιεί το κόστος με τη μείωση του χρόνου εργασίας, ελαχιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις φθορές και τις ελλείψεις ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει τον συντονισμό μεταξύ των εργασιών.

Λόγω του μεγέθους και της κερδοφορίας της, η A/Z έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί επενδύσεις τεραστίου μεγέθους στο μάρκετινγκ. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το γεγονός αυτό έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για την εταιρεία, μερικά από τα οποία είναι η ευαισθητοποίηση στα προϊόντα της εν λόγω μάρκας, η διαφοροποίηση των προϊόντων και συνεπώς η δημιουργία υψηλών εμποδίων εισόδου σε νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές, η αυξημένη πίστη των πελατών και η ελαχιστοποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.

- Η A/Z έχει ένα από τα πιο αποδοτικά κανάλια διανομής. Υπολογίζεται ότι τα προϊόντα της εταιρείας βρίσκονται στο 96% των καταστημάτων λιανικής πώλησης. Η δύναμη της διανομής παρέχει σημαντικά οφέλη στην A/Z καθώς η διαθεσιμότητα της μπίρας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες καθορισμού της κατανάλωσης.



- Η A/Z περιλαμβάνει πολλά επώνυμα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της. Οι μάρκες που διαχειρίζεται η A/Z, όπως η AMSTEL και η HEINEKEN, είναι εδραιωμένα εμπορικά ονόματα με ισχυρή εγχώρια δύναμη. Η αύξηση αποδοτικότητας κεφαλαίου από τις μάρκες αυτές μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Επειδή η μπίρα θεωρείται από την πλειοψηφία των καταναλωτών ως ένα ομοιογενές προϊόν, η καθιέρωση μάρκας είναι αυτή που κάνει τη διαφορά. Κάθε μάρκα, είναι απαραίτητο να αναπτύσσεται και να διατηρείται με σκοπό να εξασφαλίζει ένα σύνολο πιστών καταναλωτών. Από τη στιγμή που το προϊόν εδραιώνεται στην αγορά, οι καταναλωτές περιμένουν να το βρουν στα καταστήματα. Η επίπτωση του παραπάνω, όσον αφορά στους ζυθοποιούς έχει μεγαλύτερη ισχύ στη διαπραγμάτευση με τους λιανικούς πωλητές. Το αποτέλεσμα καθιέρωσης μιας μάρκας μπορεί να είναι τόσο ισχυρό που ο καταναλωτής θα αναζητήσει επισταμένα τα μπαρ ή τα καταστήματα που προμηθεύουν το συγκεκριμένο προϊόν. Η αποτελεσματικότητα και η σημαντικότητα της καθιέρωσης μιας μάρκας μπορεί να εκτιμηθεί εάν κάποιος σκεφτεί πόσο μικρός είναι ο αριθμός των μπιρών που υπάρχουν χωρίς μάρκα.
- Η A/Z έχει την πολύ σημαντική υποστήριξη του διεθνούς βιομηχανικού συγκροτήματος της HEINEKEN N.V.
- Επιπλέον οι πρόσφατες ενέργειες που έκανε η εταιρεία, σε συνεργασία με άλλες ισχυρές εταιρείες της Ελλάδας, όπως η 3E, επιδεικνύουν τον δυναμικό χαρακτήρα της διοίκησης και την πορεία για επιπρόσθετη επέκταση και επιτυχία.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Οι βασικές αδυναμίες της A/Z σχετίζονται και πάλι με το μέγεθός της. Το μεγάλο μέγεθος της εταιρείας δημιουργεί προβλήματα σε θέματα χρόνου, όσον αφορά στην αποτελεσματική ανταπόκριση της τελευταίας σε εξωτερικές επιρροές



καθώς και στο κατά πόσο η εταιρεία χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα ευελιξίας. Είναι γνωστό ότι σε ένα δυναμικό περιβάλλον, πολύ μεγάλα εργοστάσια και εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες συγκριτικά με τις μικρότερες μονάδες, στην προσαρμογή τους σε διακυμάνσεις της ζήτησης, αλλαγές στην τεχνολογία, τιμές εισροών, πρότυπα διανομών και προτιμήσεις καταναλωτών.

- Η δυσκολία συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων αποτελεί ένα άλλο πρόβλημα του μεγάλου μεγέθους. Οι αντίστροφοι ρόλοι του οικονομικού και του τμήματος πωλήσεων αντίστοιχα, ή του οικονομικού και του τμήματος μάρκετινγκ αποτελούν αιτία συχνών προβλημάτων. Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό η ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων να μην είναι ομαλή. Η έλλειψη της αποτελεσματικής διάδοσης της «επιχειρησιακής κουλτούρας» σε μια μεγάλη επιχείρηση αποτελεί ένα επιπρόσθετο πρόβλημα. Αδιαμφισβήτητα, οι επιτυχημένες εταιρείες είναι αυτές που έχουν ισχυρή κουλτούρα, δηλαδή αφοσίωση σε ένα κοινό σύνολο αξιών και κανόνων οι οποίοι στο σύνολό τους ενώνουν και παρακινούν τα μέλη της επιχείρησης.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Η A/Z έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τη νέα τάση των Ελλήνων καταναλωτών προς *ποιοτικές* μπίρες επενδύοντας στην εικόνα και τη και τον καθορισμό της θέσης αυτών των ποιοτικών μαρκών.
- Η A/Z μπορεί να προ-ενεργήσει και να εκμεταλλευτεί την τάση των Ελλήνων για κατανάλωση μπίρας στο σπίτι. Η δυνατότητα να κυριαρχήσει στην «ζεστή αγορά» όπως ήδη έχει κάνει στην «κρύα» είναι εφικτή.
- Το μέγεθος και η κερδοφορία της, δίνουν στην A/Z τις δυνατότητες επένδυσης σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D). Η εμφάνιση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων στην αγορά μπίρας ή σε σχετικές αγορές αποτελούν ανοίγματα «κλειδιά» τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.



- Ως θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας HEINEKEN N.V. η A/Z έχει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει σε απόλυτο βαθμό τις διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ της πρώτης και να τις ενσωματώσει στη κουλτούρα και τις συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή.
- Το μέγεθος και η αύξηση των εξαγωγών (βλ. Παράρτημα 4) υποδεικνύουν υποσχόμενα μερίδια αγοράς και ικανοποιητικά κέρδη για την A/Z, με την προϋπόθεση ότι η τελευταία θα αποφασίσει να επεκτείνει περαιτέρω τις λειτουργίες της σε αγορές του εξωτερικού. Η εταιρεία φαίνεται να έχει συμπεριλάβει στις λειτουργίες της, ήδη την αγορά των Βαλκανίων, η οποία αποτελεί μια ανερχόμενη και ελκυστική περίπτωση.
- Η κάθετη ολοκλήρωση και η στρατηγική συμμαχία αποτελούν σημεία που μπορούν να προσδώσουν στην A/Z επιπρόσθετα πλεονεκτήματα. Η πράξη συνεργασίας με την 3E για την απόκτηση Βουλγαρικής ζυθοποιίας, το 1994 αποτελεί ένα από παράδειγμα. Η απόκτηση μικρότερων εταιρειών στην αγορά μπίρας είναι κομμάτι μιας εναλλακτικής σκέψης.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η σημαντικότερη απειλή για την A/Z είναι ο βασικός της ανταγωνιστής ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ και η πρόσφατη παρουσίαση της μπίρας ΜΥΤΗΟΣ.
- Υπάρχει επίσης η απειλή από τα υποκατάστατα της μπίρας τα λεγόμενα «αεριούχα ποτά» καθώς επίσης και από τα Ενεργειακά ποτά.
- Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών ή η ενδυνάμωση των ήδη υπάρχοντων μέσω στρατηγικών συμμαχιών ή συγχωνεύσεων και εξαγορών αποτελεί επίσης μια υπαρκτή απειλή.



- Η πιθανότητα αύξησης της δύναμης των αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ αλλά και των μεγάλων χονδρέμπορων, λόγω της ανάπτυξης της «ζεστής» αγοράς αποτελεί ένα πρόσθετο βασικό ζήτημα που θα πρέπει να διευθετηθεί από την εκκίνησή του.
- Μια επιπλέον απειλή που είναι παρούσα σε όλες τις μεγάλες εταιρείες, είναι επίσης έντονη και στην περίπτωση της A/Z. Η απειλή της «απραξίας» λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης ως αποτέλεσμα της κυριαρχίας της εταιρείας στην αγορά. Στο πρόσφατα ταραγμένο περιβάλλον της Ελληνικής αγοράς μπύρας μια ανάλογη συμπεριφορά θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα την ολοκληρωτική καταστροφή.

Οι προαναφερόμενοι παράγοντες μπορούν να συμπεριληφθούν στη μήτρα S.W.O.T. που παρουσιάζεται στον πίνακα 15.



ΠΙΝΑΚΑΣ 15
ΜΗΤΡΑ SWOT

<i>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</i>	<i>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</i>
<input type="checkbox"/> ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ <input type="checkbox"/> ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ <input type="checkbox"/> ΕΔΡΑΙΩΜΕΝΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ <input type="checkbox"/> ΙΣΧΥΡΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΟΝΟΜΑΤΑ <input type="checkbox"/> ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ <input type="checkbox"/> ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	<input type="checkbox"/> ΜΕΓΕΘΟΣ – ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ, ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ <input type="checkbox"/> ΜΕΓΕΘΟΣ – ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ <input type="checkbox"/> ΜΕΓΕΘΟΣ – ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ <input type="checkbox"/> ΜΕΓΕΘΟΣ – ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
<i>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</i>	<i>ΑΠΕΙΛΕΣ</i>
<input type="checkbox"/> ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΠΡΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΠΥΡΑ <input type="checkbox"/> ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΤ' ΟΙΚΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ <input type="checkbox"/> ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ Ε&Α ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ <input type="checkbox"/> ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΑ ΜΙΚΡΟΤΕΡΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΜΠΥΡΑΣ Ή ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ <input type="checkbox"/> ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ <input type="checkbox"/> ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	<input type="checkbox"/> Ο ΟΜΙΛΟΣ ΜΠΟΥΤΑΡΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΜΥΤΗΟΣ <input type="checkbox"/> ΝΕΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΤΗΣ ΜΠΥΡΑΣ <input type="checkbox"/> ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΙ Ή ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ <input type="checkbox"/> Η ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ S/M <input type="checkbox"/> ΑΠΡΑΞΙΑ ΤΗΣ Α/Ζ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ



Συμπερασματικά, από το σύνολο των στοιχείων που παρουσιάστηκαν στην ανάλυση S.W.O.T, πρέπει να δοθεί έμφαση στα ακόλουθα σημεία κλειδιά:

1. Η δύναμη της A/Z βρίσκεται στο μέγεθος και την κερδοφορία της, κυρίως γιατί τα δύο αυτά στοιχεία προσδίδουν στην εταιρεία την ικανότητα να ξεδεύει μεγάλους προϋπολογισμούς μάρκετινγκ προστατεύοντας έτσι τις μάρκες της.
2. Ειρωνικά, το μέγεθος της A/Z αποτελεί επίσης την πηγή των βασικότερων αδυναμιών της, π.χ. τις δυσκολίες επικοινωνίας και συνεργασίας σε όλη την επιχείρηση.
3. Η διανομή της A/Z αποτελεί μια επιπλέον δύναμη της εταιρείας, και πρέπει να παραμείνει ως έχει ειδικότερα τώρα με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του δικτύου διανομής.
4. Οι επενδύσεις σε E&A μοιάζουν με ευκαιρία που στο σημείο αυτό δεν πρέπει να χαθεί από την αγορά, καθώς η διαποίκιιση μπορεί να βοηθήσει την A/B να προστατεύσει τον εαυτό της από τα πολυάριθμα ανερχόμενα υποκατάστατα.
5. Η παρουσία της MYTHOS και το λανσάρισμα των *αεριούχων ποτών* αποτελούν βασικές απειλές για τη μελλοντική ευημερία της A/Z.

Από όλα τα σημεία που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, τα παραπάνω αποτελούν τα θέματα κλειδιά τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει η A/Z στο άμεσο μέλλον και να λάβει άμεσες και θεμελιώδεις ενέργειες για να διασφαλίσει την ευημερία και την επικράτησή της στην αγορά.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Ο Porter (1980, σ. 29) υποστηρίζει ότι καμία διαρθρωτική ανάλυση δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη χωρίς κάποια διάγνωση του πώς οι παρούσες ή οι μελλοντικές κυβερνητικές πολιτικές θα επηρεάσουν τις διαρθρωτικές συνθήκες. Για τους σκοπούς της στρατηγικής ανάλυσης, προτείνει, ότι είναι περισσότερο διαφωτιστικό να υπολογίσουμε το πώς η κυβέρνηση επηρεάζει τον ανταγωνισμό μέσω των πέντε δυνάμεων από το να τη θεωρήσουμε ως μία ανεξάρτητη δύναμη.

- Η Ελληνική κυβέρνηση έχει τη δύναμη να επηρεάσει τη ζήτηση και κατά συνέπεια την κατανάλωση της μπίρας. Αλλαγές στο φορολογικό σύστημα προσδιορίζουν την τιμή του τελικού προϊόντος, κάνοντάς το περισσότερο ή λιγότερο αγαπητό στον Έλληνα καταναλωτή. Οι γενικές μακροοικονομικές πολιτικές της κυβέρνησης στον τομέα ελέγχου του πληθωρισμού, της ανεργίας, της ισορροπίας των μισθών και της οικονομικής ανάπτυξης επηρεάζουν το ατομικό διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων πολιτών και κατά συνέπεια και την κατανάλωση της μπίρας. Επιπλέον, οι κυβερνητικές πολιτικές απασχόλησης, άλλοι λειτουργικοί κανόνες ή τα πρότυπα ασφάλειας και μόλυνσης επηρεάζουν το σχετικό κόστος και για άλλη μια φορά την τιμή του τελικού προϊόντος. Επιπρόσθετα, πολλοί περιβαλλοντικοί κανονισμοί και κανονισμοί ποιότητας προϊόντος αυξάνουν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, ανυψώνουν τις οικονομίες κλίμακας μέσω της επιβολής ερευνητικών και ελεγκτικών απαιτήσεων και κατά συνέπεια επιβαρύνουν τη θέση των μικρότερων επιχειρήσεων στη βιομηχανία και αυξάνουν τα εμπόδια εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις.



Αξίζει να σημειωθεί ότι η A/Z διατηρεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς έχει αμειφθεί με αρκετές πιστοποιήσεις, για τις οποίες σπαταλήθηκαν σημαντικά κεφάλαια και χρόνος, αλλά προσέδωσαν στην εταιρεία εμπιστοσύνη, ποιότητα και αξιοπιστία.

- Οι εμπορικές πολιτικές της κυβέρνησης όσον αφορά στους δασμούς, τις ποσότητες, τις επιδοτήσεις και τα κίνητρα εισαγωγών/εξαγωγών ρυθμίζουν την κερδοφορία των εταιρειών ζυθοποιίας και καθορίζουν τις αποφάσεις τους σχετικά με την επέκτασή τους ή όχι. Οι διατάξεις αυτές επηρεάζουν, επίσης, την πιθανή είσοδο διεθνών εταιρειών στην Ελληνική αγορά μπίρας ανυψώνοντας ή εξαλείφοντας τα *εμπόδια εισόδου*.

- Σε όρους του ανταγωνισμού, οι σχετικές με αυτόν κυβερνητικές πολιτικές περιορίζουν την λειτουργία της A/Z αποκλείοντας ένα σύνολο ενεργειών που μπορούν να χαρακτηριστούν ως μη ανταγωνιστικές. Το ποσοστό της τάξης του 84% που κατέχει η A/Z δεν της αφήνει ελευθερία κινήσεων για την υιοθέτηση ανταγωνιστικών στρατηγικών, καθώς τέτοιου είδους κινήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μονοπώλιο.

- Όσον αφορά στη λιανική πώληση, ο κυβερνητικός έλεγχος είναι και εδώ παρόν. Για παράδειγμα τον Μάρτιο του 1997 εισήχθη μια νέα διάταξη που ρύθμιζε τις ώρες λειτουργίας των λιανικών καταστημάτων. Σήμερα, υπάρχει μια πρόταση για τον περιορισμό του μεγέθους των S/M (σούπερ-μάρκετ) που βρίσκονται στα νησιά καθώς και σε επαρχιακές και συνοριακές πόλεις. Επιπλέον, τα καταστήματα που ανήκουν στην ίδια αλυσίδα δεν μπορούν να βρίσκονται σε απόσταση μικρότερη των 10χλμ το ένα από το άλλο.



Συμπερασματικά, η Ελληνική κυβέρνηση έχει μεγάλη επιρροή στην τελική τιμή, τη ζήτηση, το επίπεδο των εισαγωγών και των εξαγωγών, τη ρύθμιση του ανταγωνισμού και τέλος τη λιανική πώληση. Το σύνολο των παραπάνω συντελούν στον καθορισμό της κερδοφορίας των εταιρειών ζυθοποιίας. Για την Α/Ζ σε αυτό το επίπεδο της αγοράς οι πιο απειλητικές κυβερνητικές επιρροές φαίνονται να είναι η αντί-ανταγωνιστική ρύθμιση και οι πολιτικές περί λιανικής πώλησης.



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - P.E.S.T. (ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ και ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Για να διευκολύνουμε την καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο η A/Z και η HEINEKEN λειτουργούν και ανταγωνίζονται, είναι ουσιαστικό να πραγματοποιήσουμε μια ανάλυση P.E.S.T.. Γενικά, το πλαίσιο αυτό αποτελεί έναν αντικειμενικό στόχο και μια άμεση θεώρηση των μεταβαλλόμενων πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών επιρροών στη βιομηχανία ζυθοποιίας.

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με την περιγραφή των παραγόντων αυτών. Η παρουσίαση του P.E.S.T. θα έχει τη μορφή λίστας, καθώς έτσι διευκολύνεται η επικέντρωση στις αποφασιστικές επιρροές στη μελλοντική απόδοση της A/Z και της HEINEKEN. Κάποια από τα θέματα που αναφέρονται εδώ μπορεί να έχουν ήδη παρουσιαστεί σε προηγούμενα τμήματα της εργασίας, αλλά η επανάληψη κρίνεται απαραίτητη ώστε να δοθεί έμφαση στους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά μπύρας.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ

- Η νομοθεσία όσον αφορά στο μονοπώλιο και τα πρότυπα του ανταγωνισμού. Η κυβέρνηση περιορίζει τις κινήσεις της A/Z, σε όρους στρατηγικού ανταγωνισμού μέσω των μονοπωλιακών νόμων.
- Το επίπεδο της φορολογίας και των δασμών στο αλκοόλ προσδιορίζει την τιμή της μπύρας και, κατά συνέπεια, και τη ζήτηση.



- Ο έλεγχος της κυβέρνησης στη λιανική πώληση επηρεάζει τη διανομή και άρα την κατανάλωση των προϊόντων μπίρας.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

- Η μεγέθυνση της εθνικής οικονομίας και η γενική ανάπτυξη της Ελλάδας, λόγω της εισόδου της στην Ο.Ν.Ε., είχε ως αποτέλεσμα την βελτίωση του ατομικού διαθέσιμου εισοδήματος του πληθυσμού. Οι Έλληνες έχουν τώρα περισσότερα χρήματα για να ξοδέψουν για τις αγορές τους, βγαίνουν για να διασκεδάσουν πιο συχνά και άρα καταναλώνουν περισσότερη μπίρα.
- Η βιομηχανία ζυθοποιίας εξαρτάται από τις τιμές των πρώτων υλών, όπως το αλουμίνιο και το κριθάρι. Μια αύξηση στην τιμή των απαραίτητων υλών για την παραγωγή και τη συσκευασία της μπίρας θα αυξήσει την τιμή του τελικού προϊόντος, επηρεάζοντας έτσι και τη ζήτηση.
- Η πολλή διαφήμιση δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου.
- Οι επενδύσεις από το εξωτερικό στη λιανική πώληση έχουν ως αποτέλεσμα την επέκταση των αλυσίδων S/M και την ανάπτυξη των διεθνών ομίλων επιχειρήσεων, οι οποίες ασκούν σκληρή διαπραγματευτική δύναμη στις ζυθοποιίες.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ

- Η αυξημένη κουλτούρα των Ελλήνων καταναλωτών και η τάση προς δοκιμή νέων προϊόντων. Νέα προϊόντα κεντρίζουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών.
- Η τάση για κατανάλωση αλκοόλ στο σπίτι. Οι καταναλωτές αλλάζουν συνήθειες, καθώς μετακινούνται από το παραδοσιακό «ποτηράκι» σε κάτι περισσότερο περιστασιακό και κατ' οίκον.
- Αυξημένη προτίμηση προς «ποιοτικές» ή και καλύτερες μπίρες.
- Οι δημογραφικές αλλαγές του πληθυσμού με μια αύξηση στο μεγαλύτερο τμήμα και τις ομάδες ηλικίας 35 και άνω.



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ

- Η αυξημένη αυτοματοποίηση στη παραγωγή εμφιαλωμένης και κονσερβοποιημένης μπύρας, με ταυτόχρονη υψηλή τυποποίηση παραγωγής.
- Περιορισμένες τεχνολογικές καινοτομίες.
- Η μεγάλη επένδυση της A/Z, της τάξης των 100.000€, στο εργοστάσιο της Αθήνας που εφοδίασε την εταιρεία με το πιο ανεπτυγμένο, τεχνολογικά, εργοστάσιο στην περιοχή των Βαλκανίων.

Συμπερασματικά, τα σημεία «κλειδιά» που ξεχωρίζουν από την ανάλυση P.E.S.T. είναι τα εξής:

1. Μεγάλοι προϋπολογισμοί για το μάρκετινγκ έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά εμπόδια εισόδου.
2. Η επέκταση στα S/M θα διαταράξει την ισορροπία των καναλιών διανομής.
3. Οι Έλληνες θα καταναλώνουν περισσότερη μπύρα στο σπίτι και θα είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες γεύσεις.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να πραγματοποιηθεί ως εξής:

- η διαδικασία παραγωγής της μπύρας

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες: μπύρα «υψηλής» και μπύρα «χαμηλής» ζύμωσης. Στην Ελληνική αγορά είναι διαθέσιμοι οι ακόλουθοι τύποι: Pilsener ή Pils, Bock, Ale, Stout.

Ο Έλληνας καταναλωτής δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση για τον τύπο lager, ο οποίος καταλαμβάνει το 94% της συνολικής αγοράς.

- η συσκευασία

Υπάρχουν έξι βασικές κατηγορίες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	% ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
Μπουκάλι 500ml Επιστρέψιμο	65%
Μπουκάλι 330ml Επιστρέψιμο	7%
Μπουκάλι 330ml Μη Επιστρέψιμο	5%
Κουτάκι 500ml	5%
Κουτάκι 330ml	12%
Βαρέλι	6%

(Πηγή: ICAP).

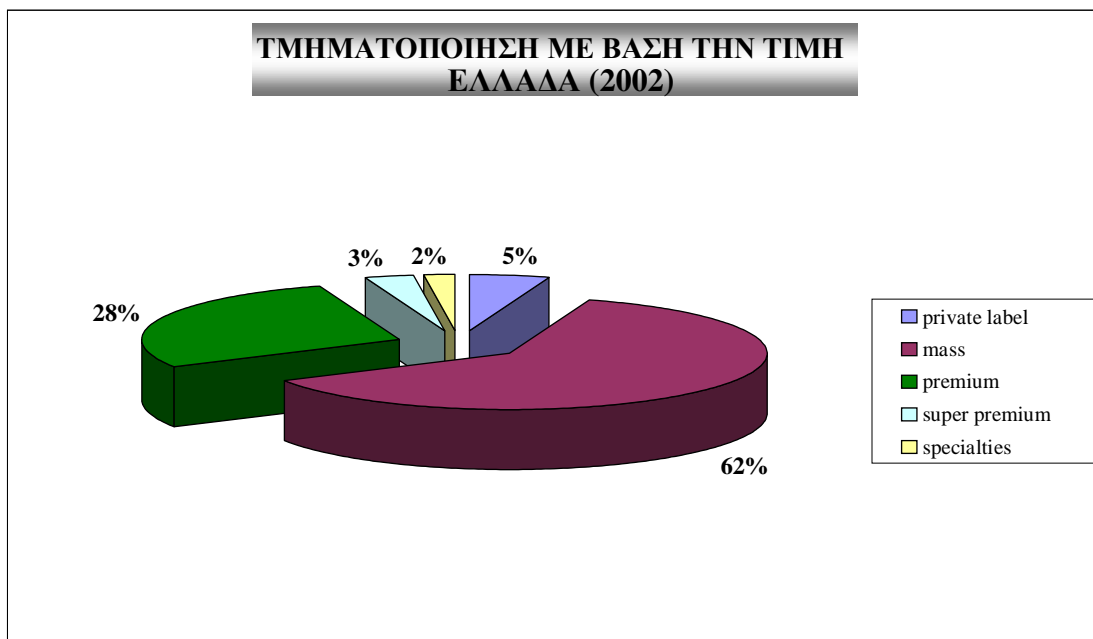
Ο παραπάνω Πίνακας 4 υποδεικνύει ότι, το επιστρέψιμο μπουκάλι 500ml κυριαρχεί στην Ελληνική αγορά.



- η τιμή του προϊόντος

Η μπίρα κατηγοριοποιείται σύμφωνα με την τιμή των: Private Label, Mass, Premium, Super Premium και Specialties.

ΓΡΑΦΗΜΑ 1



Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1, οι Έλληνες καταναλώνουν κυρίως την μπίρα «mass». Οι «Premiums» είναι έρχονται δεύτερες στην προτίμησή τους.



Μια περαιτέρω τμηματοποίηση πραγματοποιήθηκε από την ίδια την HEINEKEN, και εδώ η μπίρα διακρίνεται σε έξι κατηγορίες:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ HEINEKEN

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΜΑΡΚΕΣ	% ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
Ειδική	MURPHY'S, AMSTELGOLD, AMSTELBOCK, GUINNESS, MC FARLAND	0,6%
Εξεζητημένες	<input type="checkbox"/> ΔΙΕΘΝΕΙΣ: HEINEKEN , FISCHER, STELLAARTOIS, WARSTEINER, CALSBERG <input type="checkbox"/> ΜΟΝΤΕΡΝΕΣ: HEINEKEN , BUD CORONA, <input type="checkbox"/> ΔΗΜΟΦΙΛΕΙΣ PREMIUM: HEINEKEN , (KRONENBOURG), FOSTERS	27%
Κλασσικές	<input type="checkbox"/> ΔΙΕΘΝΕΙΣ: AMSTEL, LOWENBRAU, HENNINGER <input type="checkbox"/> ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ: MYTHOS, PILS HELLAS, VERGINA, FIX	71,2%
Διαίτης	AMSTEL LIGHT	0,1%
Ελαφριές	BUCKLER	0,1%
Οικονομικές	BAVARIA, HOLLANDIA, ROYAL	1,0%

(Πηγή: Internal Data)



Για μια ακόμα φορά, όπως φαίνεται από τον παραπάνω Πίνακα 5, το μεγαλύτερο μερίδιο κατανάλωσης το κατέχουν οι «κλασσικές», ενώ οι «εξεζητημένες» κατέχουν το 27% του συνόλου της αγοράς.

Οι δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν επίσης την παραγωγή και διανομή του νερού ΙΟΛΗ, καθώς και την αποκλειστική διανομή του «ενεργειακού» ποτού ISOSTAR.

Όλα τα παραπάνω ολοκληρώνουν την εικόνα της A/Z ως μια από της πιο επικερδείς εταιρείες της Ελληνικής βιομηχανίας αλλά και του κυριάρχου «παίκτη» στην Ελληνική αγορά μπύρας με το εντυπωσιακό ποσοστό της τάξης του 84% στο σύνολο της αγοράς.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να κάνει πλήρη χρήση του αναλυτικού πλαισίου που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα τμήματα. Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς των τελευταίων και την αναγκαιότητα για προσεκτικό χειρισμό και ερμηνεία, παρουσιάζονται οι απορρέουσες υποδείξεις για την A/B και την HEINEKEN αντίστοιχα.

Η αρχική διαδικασία ήταν η ανάλυση της αγοράς μέσω των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Τα θέματα κλειδιά που εμφανίζονται από την εν λόγω ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν εντός του πλαισίου ανάλυσης του P.E.S.T., όπου προοδευτικά έλαβε χώρα η επικέντρωση στους βασικούς παράγοντες επιρροής της συγκεκριμένης αγοράς. Τελικά, τα αποτελέσματα των δύο αυτών αναλύσεων συμπεριελήφθησαν στην εξέταση της θέσης των εταιρειών A/Z και HEINEKEN στο εσωτερικό της αγοράς, με τη βοήθεια μιας ανάλυσης S.W.O.T.. Έμφαση δόθηκε και πάλι μόνο στα αποφασιστικά θέματα που αντιμετωπίζει η A/Z, τα οποία αποτελούν την ουσία και την πεμππουσία των τριών αναλυτικών εργαλείων και της διαδικασίας έρευνας. Με βάση τα παραπάνω βήματα οι τελικές υποδείξεις θα πρέπει να ακολουθήσουν τη διάταξη του πρόσφατου πλαισίου.

Βασική σκέψη αποτελεί η αναφορά ότι ορισμένες υποδείξεις για την A/Z απαιτούν άμεση δράση και θα πρέπει να υλοποιηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ άλλες απαιτούν μακροχρόνια στρατηγική και θα αποδώσουν πλεονεκτήματα σε ένα πιο μακρινό μέλλον. Όπου κρίνεται απαραίτητο θα υποδειχθεί η παραπάνω διάκριση, ενώ επιπλέον στο τέλος του κεφαλαίου θα εξεταστούν κάποιες γενικότερες υποδείξεις.



ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Μία από τις μεγαλύτερες ικανότητες της A/Z είναι το μέγεθός της και όλα τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει. Έτσι, η εκτενής εκμετάλλευση της κερδοφορίας της θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα παρατεταμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν εφαρμοστεί σε δραστηριότητες του Μάρκετινγκ και της Διαφήμισης. Αυτό συμβαίνει γιατί η διαφήμιση αποτελεί ένα ισχυρότατο εργαλείο το οποίο οι ανταγωνιστές της A/Z δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν αναλόγως λόγω των οικονομικών τους περιορισμών. Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις των οποίων οι μάρκες κατέχουν ένα μεγάλο ποσοστό της αγοράς στην οποία λειτουργούν, ή που μπορούν να διανέμουν ένα μεγάλο ποσοστό διαφημιστικών δαπανών σε ένα σύνολο διαφορετικών προϊόντων έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Η εκτεταμένη διαφήμιση και η στρατηγική προώθησης προϊόντων μπορούν να ευνοήσουν με διάφορους τρόπους την A/Z και την HEINEKEN αντίστοιχα, βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια.

- Η αύξηση των δαπανών για το μάρκετινγκ σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, που μόνο εταιρείες του μεγέθους της A/Z μπορούν να διαθέσουν, μπορεί να λειτουργήσει ως κρίσιμο εμπόδιο εισόδου.
- Η A/Z θα αυξήσει την ενημέρωση των καταναλωτών για τις μάρκες της ενώ ταυτόχρονα θα δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα των τελευταίων. Μια αποδεδειγμένη μέθοδος απόκτησης αναγνωρισμένης μάρκας σε όλα τα Αγαθά Γρήγορης Κατανάλωσης (Fast Moving Consumer Goods) συμπεριλαμβανομένης της μπύρας, είναι οι διαφημιστικές και προωθητικές εκστρατείες.



Η HEINEKEN θα προσπαθήσει να προστατεύσει την ταυτότητα της μάρκας της, ώστε να διατηρήσει το μερίδιο της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστικών της προϊόντων. Γεγονός που μπορεί να χαρακτηριστεί ως επείγον λαμβάνοντας υπόψη την επιθετική διαφημιστική εκστρατεία από την πλευρά της MYTHOS. Με την υποστήριξη της A/Z, η HEINEKEN θα μπορούσε να ενδυναμώσει την εικόνα της επενδύοντας σε δραστηριότητες του μάρκετινγκ.

Η HEINEKEN θα πρέπει να προσέξει ώστε όλες οι διαφημίσεις της και οι δραστηριότητες προώθησης των προϊόντων της να είναι σύμφωνες με την ήδη εδραιωμένη εικόνα της μάρκας της «ποιοτικής» νεανικής μπύρας της. Οι ολοκληρωμένες κινήσεις μάρκετινγκ είναι βασικές για τη HEINEKEN ώστε να διατηρήσει την καθαρή θέση της και να αποφύγει τη σύγχυση των Ελλήνων καταναλωτών. Κατά συνέπεια, η προώθηση της HEINEKEN θα πρέπει να είναι ποιοτική, καινοτόμος και εστιασμένη στο να προάγει την ικανοποίηση των καταναλωτών. Οι άνθρωποι που εργάζονται στα τμήματα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων θα πρέπει να είναι διαρκώς ενήμεροι και πληροφορημένοι για τις νέες τάσεις καθώς και για τις πολιτιστικές αλλαγές που πραγματοποιούνται στον Ελληνικό πληθυσμό. Ο μοντέρνος τρόπος ζωής και μια καινοτομική προσέγγιση θα δώσει ένα επιπλέον πλεονέκτημα στη μάρκα.

Επιπρόσθετα, η HEINEKEN θα μπορούσε να διαχειριστεί επιδέξια την πρόσφατη τάση για «αυξημένο κύρος της μπύρας». Μέσω των διαφημίσεων της, θα μπορούσε να οδηγήσει την κατανάλωση της μπύρας σε κοινωνικό σύνθημα και επιθυμητό τρόπο ζωής, κάνοντας έτσι τη HEINEKEN τη μπύρα για την «υψηλή κοινωνία» και τους εύπορους καταναλωτές. Σύμφωνα με έρευνες οι μάρκες χρησιμοποιούνται σαν είδος επικοινωνίας. Οι μάρκες χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό το ποιος είσαι, σε ποιο τρόπο ζωής ανήκεις, τι είσαι αλλά και προς τα που οδεύεις. Οι επιλογές μαρκών είναι τόσο μέρος του εαυτού μας όσο και του τρόπου με τον οποίο μιλάμε, τις λέξεις που χρησιμοποιούμε, τη διάλεκτό μας, το ντύσιμό μας, τις χειρονομίες και τη γλώσσα μας. Οι μάρκες είναι μέρος του



εαυτού μας και εμείς είμαστε μέρος αυτών. Επιπλέον, η αγορά ενός προϊόντος είναι ούτε λίγο ούτε πολύ, δήλωση τρόπου ζωής. Οι άνθρωποι πολύ συχνά επιλέγουν ένα προϊόν επειδή τους αρέσει η εμφάνισή του, ή επειδή νιώθουν ότι η «προσωπικότητά» με κάποιο τρόπο αντιπροσωπεύει τη δική τους.

- Η διαφήμιση εκτός του ότι λειτουργεί ως μέσω επικοινωνίας, πληροφόρησης και δημιουργίας επώνυμων προϊόντων, αποτελεί επίσης έναν από τους βασικότερους τρόπους διαφοροποίησης του ανταγωνισμού.

Η HEINEKEN θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή στο μυαλό των καταναλωτών ως μια ξεχωριστή μάρκα, ώστε να κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός ότι η HEINEKEN ανήκει στο τμήμα lager της αγοράς μπίρας και ότι ειδικά στην εν λόγω αγορά τα προϊόντα είναι ομοιογενή, η διαφοροποίηση χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα δύσκολη. Εξάλλου, η μιμητική εμφάνιση της MYTHOS κάνει τη διαφοροποίηση ακόμα δυσκολότερη. Φαίνονται να υπάρχουν δύο πιθανοί τρόποι ώστε η HEINEKEN να επιτύχει διαφοροποίηση του προϊόντος της, π.χ. στην ποιότητα και στην παρουσίαση.

- Στην ποιότητα των συστατικών. Η HEINEKEN θα πρέπει να δώσει έμφαση στο γεγονός ότι είναι η μοναδική μπίρα που παράγεται στην Ελλάδα η μαγιά της οποίας εισάγεται απευθείας από την Ολλανδία. Η HEINEKEN μπορεί να δηλώνει ότι το παραπάνω γεγονός έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη ποιότητα και γεύση της μπίρας. Η γενιά σημαντικού όγκου προφορικής επικοινωνίας (Word of Mouth) θα μπορούσε να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Η σκόπιμη προφορική επικοινωνία, για παράδειγμα οι εκδόσεις του τύπου ή οι τηλεοπτικές συζητήσεις, θα μπορούσαν να προκαλέσουν συζητήσεις μεταξύ των Ελλήνων καταναλωτών, για την ανωτερότητα της HEINEKEN. Παρ'όλα αυτά ο χειρισμός της προφορικής επικοινωνίας χρειάζεται προσοχή, καθώς θα πρέπει να προέρχεται από τρίτους και όχι από την εταιρεία ή την ίδια την μάρκα γιατί διαφορετικά δεν θα είναι πιστευτό και πετυχημένο.



- Στην παρουσία, π.χ. το σχεδιασμό και τη συσκευασία. Ειδικές συσκευασίες κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων περιόδων, για παράδειγμα στα Χριστούγεννα ή στους Ολυμπιακούς Αγώνες, θα ξεχώριζαν τη HEINEKEN από τη MYTHOS. Με το «κόκκινο άστρο» και το «πράσινο χρώμα» να παραμένει, αλλά με διαφοροποιημένο θέμα κάθε φορά, τα κουτάκια ή τα μπουκάλια της HEINEKEN θα μπορούσαν να γίνουν μοναδικά.

Τα παρακάτω είναι δείγματα πρωτότυπων κουτιών που παρήχθησαν και κυκλοφόρησαν στην Ολλανδία κατά τη διάρκεια της περιόδου των Χριστουγέννων και της Νέας Χιλιετίας.



Επιπλέον, καθώς τα προϊόντα μπορούν άμεσα να αντιγραφούν και να επαναπαραχθούν, μια καλή διαφημιστική καμπάνια είναι πιο δύσκολο να περιοριστεί.



- Διαδοχικά, η διαφήμιση και η διαφοροποίηση προϊόντος που προκύπτει από αυτήν, συνθέτουν αποτελεσματικούς τρόπους για την αύξηση της ζήτησης και την τόνωση της πίστης των πελατών. Το γεγονός αυτό, με τη σειρά, θα βοηθήσει την A/Z να μειώσει την αυξητική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όπως για παράδειγμα των μεγάλων χονδρέμπορων και των αλυσίδων S/M (Σούπερ-Μάρκετ).
- Εάν τα διάφορα συμβάντα προώθησης και διαφήμισης δεν είναι επικεντρωμένα κυρίως κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, θα μπορούσαν να είναι ένας πρόσθετος τρόπος μείωσης της επίδρασης που η εποχικότητα και το επίπεδο της θερμοκρασίας έχουν στην κατανάλωση της μπύρας (Δείτε πάλι το Παράρτημα 2 για τα κύρια χαρακτηριστικά της μπύρας).



ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ

- Οι παρενέργειες του μεγέθους της A/Z θα πρέπει να εξαλειφθούν αποτελεσματικά εάν η εταιρεία πρόκειται να διατηρήσει την κυριαρχία της στο εσωτερικό της Ελληνικής αγοράς μπύρας. Αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί στο άμεσο μέλλον, καθώς μπορεί να αποτελέσει την εσωτερική πηγή διαφόρων μειονεκτημάτων, άλλα μπορεί να χρειαστεί περισσότερος καιρός μέχρις ότου τα θετικά αποτελέσματα να γίνουν ορατά. Το «αντίδοτο» για τη συγκεκριμένη περίπτωση θα μπορούσε να είναι η ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η A/Z θα πρέπει να προσπαθήσει να αναπτύξει μια ισχυρή εσωτερική κουλτούρα ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί όλα τα παραπάνω προνόμια. Η δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας είναι θέμα του γενικού μάνατζμεντ, μεσαίου και υψηλού, και σίγουρα χρειάζεται πολύ χρόνο για να επιτευχθεί. Ειδικότερα, υποστηρίζεται ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν εταιρικές κουλτούρες οι οποίες θα βοηθούν κάθε υπάλληλο να νιώθει ήρωας. Τέτοιου είδους επιχειρήματα ενισχύουν την άποψη που θέλει τους μάνατζερς να δημιουργούν εικονικές εταιρικές κουλτούρες μέσω της χρήσης συμβόλων, ιστοριών, μύθων και μεταφορών. Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρεία πρέπει να έχει τη δυνατότητα να «δημιουργεί» και να ενοποιεί τους υπάλληλους της. Ο υπάλληλος πρέπει να έχει την αίσθηση και να είναι μέρος της ίδιας της A/Z και όχι απλά να εργάζεται σε αυτή. Η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που υποκινεί και ανταμείβει την δεξιότητα, το ταλέντο, την πειθαρχία στους εταιρικούς στόχους και την ομαδική εργασία, θα δημιουργήσει αξίες, ενθουσιασμό, ισχυρή ώθηση για επιτυχία και ευκαιρίες για ατομική και ομαδική ολοκλήρωση και ανάπτυξη.



Προτάσεις για τη δημιουργία ισχυρής κουλτούρας για την A/Z είναι οι εξής:

- Υποδειγματική πειθαρχία και αφοσίωση της ομάδας διοίκησης της ανώτερης βαθμίδας στους εταιρικούς στόχους και μετάδοση της συμπεριφοράς αυτής στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης αλλά και στο υπαλληλικό προσωπικό.
- Συνεχή εκπαίδευση των εταιρικών αξιών και δημιουργία ενός αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα από πλευράς υπαλλήλων μέσω συλλογικών δραστηριοτήτων και μη συγκεντρωτική διοίκηση.
- Διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία της εταιρείας όπως και προσωπικούς στόχους και συνεχή ανατροφοδότηση των πληροφοριών
- Ενθάρρυνση προώθησης, κινήτρων και ικανότητας
- Ομαδικά συγχαρητήρια και ανταμοιβές για επιτυχημένα αποτελέσματα και ομαδική κριτική στην περίπτωση αποτυχίας. Η κριτική της αποτυχημένης συμπεριφοράς σκοπεύει στο να παρέχει μια ανάλυση και εξέταση των σημείων όπου κάναμε λάθος. Οι αποτυχίες θα πρέπει να γίνουν παραδείγματα προς αποφυγή. Η αντικειμενική αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων μέσω μιας ισχυρής κουλτούρας θα οδηγήσει σε μελλοντική επιτυχία.
- Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού και ανταμοιβές με βάση την επίτευξη στόχων, αλλά πάντοτε στο εσωτερικό των ορίων της ομαδικής εργασίας της επιχείρησης και της εταιρικής εξέλιξης. Προτεραιότητα αποτελούν τα επιτυχημένα αποτελέσματα για την εταιρεία και τα προσωπικά συμφέροντα ακολουθούν. Η ατομική ανάπτυξη και πρόοδος επιτυγχάνεται μέσω της εταιρικής επιτυχίας.

Στο εσωτερικό αυτής της κουλτούρας η HEINEKEN μπορεί να δημιουργήσει τη δική στενά συσχετιζόμενη υποκουλτούρα. Ο στόχος της θα πρέπει να είναι η συνεργασία του προσωπικού και η αφοσίωση στον υπέρτατο σκοπό, π.χ. η μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανάπτυξη της μάρκας.

- Προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα τμήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ της A/Z. Η τάση του να έρθουν κοντά οι δραστηριότητες των πωλήσεων και του μάρκετινγκ ξεκίνησαν όταν οι εταιρείες συνειδητοποίησαν τον τρομερό αντίκτυπο



του πεδίου του μάρκετινγκ στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων και τη συνεισφορά του στη διοίκηση των πωλήσεων. Πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να σκέφτονται την αναδόμηση των δύο τμημάτων, πωλήσεων και μάρκετινγκ, με σκοπό να αποκομίσουν οφέλη από αυτή τη συνδυασμένη προσπάθεια.. Η επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό ζήτημα σε συνδυασμό με τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και υπηρεσιών. Ιδανικά, η συνεργασία των τμημάτων και η αλληλεπίδραση ιδεών δημιουργεί συνεργία. Όταν τα δύο τμήματα τεμαχιστούν και δεν υπάρχει μεταξύ τους επικοινωνία λόγω διαφορετικών στόχων και τρόπων σκέψης, το εξωτερικό μάρκετινγκ εξομαλύνει τις αντιθέσεις αυτές προτείνοντας κοινούς τρόπους προώθησης και ελέγχοντας ένα τμήμα και των δύο δραστηριοτήτων.

Η εξέλιξη του «επιθετικού μέρους» της αλυσίδας αξιών της A/Z θα μπορούσε να είναι η περαιτέρω προσέγγιση και ο στενός συνδυασμός των δραστηριοτήτων των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ, εάν όχι η ενοποίηση των δύο. Τα δύο τμήματα θα κατάφεραν να λειτουργήσουν ως μία και μοναδική επιχειρησιακή μονάδα. Η τρέχουσα αγορά συνεπάγεται μια τέτοια εξέλιξη. Η ευελιξία, η ταχύτητα ανταπόκρισης, η αποτελεσματική προώθηση των πωλήσεων και οι δραστηριότητες του εξωτερικού μάρκετινγκ είναι σημαντικοί λόγοι για μία τέτοια προσέγγιση μεταξύ των τμημάτων.



ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

- Μια βασική ευκαιρία και ταυτόχρονα ένα γεγονός που μπορεί να μετατραπεί σε σημαντική απειλή, εάν δεν αντιμετωπιστεί αναλόγως, είναι η μεγέθυνση της ζεστής αγοράς. Γι' αυτό, η A/Z θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη την παραπάνω πιθανότητα και να πάρει άμεσες αποφάσεις όσον αφορά στις σχέσεις διανομής. Η τάση των Ελλήνων να πίνουν περισσότερη μπύρα στο σπίτι απ' ότι προηγουμένως, δίνει στους μεγάλους χονδρέμπορους και στις αλυσίδες σούπερ-μάρκετ πρόσθετη διαπραγματευτική δύναμη. Η μείωση της δύναμης αυτών των διανομέων θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη σκέψη της A/B. Καθώς οι παραπάνω αποτελούν τους επιχειρησιακούς πελάτες της εταιρείας, η A/B θα πρέπει να επικεντρωθεί σε αποτελεσματικό μάρκετινγκ «δημοσίων σχέσεων».

Το παραπάνω περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση στενών σχέσεων, που δημιουργούνται μέσω των αλληλεπιδράσεων των δύο μερών. Εξαιτίας του ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι ευαίσθητες στις μεταβολές της τιμής και ότι η A/Z θα πρέπει να τους προσφέρει ένα σχεδόν ομοιογενές προϊόν, ένας τρόπος διαφοροποίησης θα ήταν οι πρόσθετες υπηρεσίες και η καλύτερη κατανόηση. Η A/Z μπορεί επιδέξια να αναγνωρίσει ποιος αποτελεί την Μονάδα Λήψης Αποφάσεων (Decision Making Unit) του χονδρέμπορου και της αλυσίδας σούπερ-μάρκετ και κατά συνέπεια, να κατανοήσει ποιες είναι οι προσδοκίες και οι ανάγκες τους και τι ακριβώς εκτιμούν περισσότερο. Η σχέση αυτή μπορεί να ενισχυθεί μέσω ενός είδους Μάρκετινγκ Βάσης Δεδομένων (Database Marketing): η A/Z μπορεί να κρατάει αρχεία των παραγγελιών, τις συχνότητες αγορών, τις πωλήσεις τους και τα αποθέματα τους. Μια συστηματική ανατροφοδότηση πληροφοριών διπλής κατεύθυνσης, από και προς τον καταναλωτή σε όλα τα στάδια των καναλιών διανομής θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή μιας αμοιβαίως προνομιούχας συνεργασίας.



Επιπρόσθετα, αυτές οι βάσεις δεδομένων θα μπορούσαν να οδηγήσουν την A/Z σε τμηματοποίηση αυτής της ομάδας των καταναλωτών. Με την τμηματοποίηση, η A/Z θα μπορεί να εφαρμόζει τα προγράμματα μάρκετινγκ καλύτερα και θα καταλήξει με περισσότερο ικανοποιημένους διανομείς. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο πολυτελείας θα ενδιαφερόταν να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή για μια μάρκα μπύρας εάν οι υπηρεσίες που του παρέχονται μετά την αγορά του προϊόντος είναι εξαιρετικά ποιοτικές. Αντιθέτως, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής καντίνας σε μια προαστιακή πόλη θα ενδιαφερόταν μόνο για την τιμή τελικής αγοράς. Επιπλέον, δεν είναι όλοι οι διανομείς εξίσου σημαντικοί. Για παράδειγμα, οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ ή οι διανομείς σε περιοχές στρατηγικής σημασίας απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση και διαπραγμάτευση.

Παρ' όλα αυτά, η στρατηγική τμηματοποίησης απαιτεί συχνή και προσεκτική ανανέωση. Ειδικότερα, στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον της λιανικής πώλησης. Η A/Z θα μπορούσε να βασίζεται σε μια εκσυγχρονισμένη τμηματοποίηση. Με τον καιρό οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν επηρεάζοντας τη δύναμη των αγοραστών: για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις ή οι εξαγορές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αλλαγή της κερδοφορίας των καταναλωτών. Και πάλι, μια στενή συνεργασία των τμημάτων των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ θα μπορούσε να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Η διαρκής ροή των πληροφοριών προς αυτά τα τμήματα θα είχε σημαντική συνεισφορά στην συμπεριφορά της A/B για την πρόληψη μείωσης της δύναμης των διανομέων.

Τελικά, είναι ουσιαστικό για την A/Z να προσφέρει στους λιανικούς πωλητές ξεχωριστά προϊόντα μάρκας, με την κατάλληλη υποστήριξη του μάρκετινγκ, που ελέγχουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο της ζήτησης, εάν βέβαια και εφόσον ο λιανικός πωλητής σκοπεύει να προσφέρει στο προϊόν αντίστοιχο χώρο στα ράφια του. Γι' αυτό το λόγο, η αναγκαιότητα τεράστιων δαπανών διαφήμισης είναι και πάλι έντονη.



Από την άλλη μεριά, ο ρόλος της HEINEKEN θα έπρεπε να είναι η βεβαίωση της προσεκτικής επιλογής των αγορών για τη μάρκα, ώστε να διατηρηθεί η θέση και η εικόνα της στο επιθυμητό επίπεδο. Ασφαλής αποθήκευση ώστε να διατηρείται η υψηλή ποιότητα και γεύση της μπύρας, ποιοτική παρουσίαση και υψηλή αναγνωρισιμότητα της μάρκας αποτελούν τις σκέψεις που πρέπει να προωθηθούν μέσω των επιλεγμένων καναλιών διανομής. Επιπλέον, οι μάρκες μπορούν να εντείνουν τον ρόλο των καναλιών στη διαφοροποίηση μέσω διαφόρων ενεργειών, όπως (1) την επιλογή των καναλιών ώστε να επιτευχθεί συνοχή στις εγκαταστάσεις, τις δυνατότητες και την εικόνα (2) η καθιέρωση προτύπων και πολιτικών για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργούν τα κανάλια διανομής (3) παροχή διαφημιστικού και εκπαιδευτικού υλικού για χρήση από τα κανάλια. Αυτές είναι πρόσθετες απόψεις που θα πρέπει η HEINEKEN να μελετήσει το κατά πόσο θα τις ενσωματώσει στο πρόγραμμα μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει.

- Μια άλλη ευκαιρία που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί είναι η Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (New Product Development). Καθώς η A/Z έχει επαρκή χρήματα, θα μπορούσε να επενδύσει εκτενώς στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η E&A (Έρευνα και Ανάπτυξη) μπορεί να οδηγήσει σε δύο διαφορετικές αλλά το ίδιο ευεργετικές για την εταιρεία επεκτάσεις, μία στο εσωτερικό της αγοράς μπύρας και μία άλλη σε σχετικές αγορές.

- Οι δαπάνες της Έρευνας Αγοράς και του τμήματος E&A θα αποπληρωθούν με την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά μπύρας. Με το να καταφέρει να εισαγάγει νέα καινοτομικά προϊόντα η A/Z θα απολάμβανε όλα τα οφέλη του «πρωτοπόρου» και θα ξεπερνούσε τους ανταγωνιστές που μιμούνται τα προϊόντα της.

Γενικότερα, ένας «πρωτοπόρος» έχει την ευκαιρία να καθορίσει τους όρους ανταγωνισμού σε ποικίλους τομείς αυτού, όπως: τη φήμη, την προκατοχή μιας θέσης, τα κόστη μεταφοράς, την επιλογή καναλιών, την ιδιοκτησιακή καμπύλη εμπειρίας και τα πρώτα κέρδη.



Είναι γνωστό ότι, η αγορά που εμφανίζει αυξημένες απολαβές, εμφανίζει και το πλεονέκτημα και του «πρωτοπόρου», ενώ το προϊόν που καθιερώνεται πρώτο στην αγορά έχει την τάση να κινείται διαρκώς προς τα μπροστά με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι, από τη στιγμή που το καινούριο προϊόν καταλαμβάνει την ηγεσία στην αγορά, είναι πολύ δύσκολο για ένα ανταγωνιστικό προϊόν να αποκόψει μέρος από το μερίδιο της αγοράς του ηγέτη. Η επιτυχία βασίζεται στη δημιουργία του επόμενου βιομηχανικού προτύπου που το ίδιο θα αποτελέσει το κυρίαρχο προϊόν. Μετά από τη χρήση χρονολογικών σειρών και μετά από διασταυρούμενη ανάλυση τμημάτων παρουσιάστηκε μια θετική σχέση μεταξύ του αριθμού των εφευρέσεων κεφαλαιουχικών αγαθών και της εκροής των κεφαλαιουχικών αγαθών. Όσο υψηλότερες είναι οι τρέχουσες πωλήσεις των αγαθών, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη απόδοση από την εφεύρεση. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι η εφεύρεση ανταποκρίνεται στις αναμενόμενες αποδόσεις και ενθαρρύνεται από τις μεγάλες αγορές, η οποία στην προκειμένη περίπτωση είναι η Ελληνική αγορά μπίρας.

- Η A/Z θα μπορούσε επίσης να απασχολήσει το τμήμα E&A με σκοπό να εισέλθει σε μία νέα αγορά της Ελληνικής βιομηχανίας μέσω π.χ. διαποίκισης των δραστηριοτήτων της. Ειδικά στο σημείο που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η αγορά, η A/Z απειλείται σοβαρά από την επέκταση υποκατάστατων προϊόντων, λόγω του ότι οι βασικές της δραστηριότητες – και ταυτόχρονα οι πιο επικερδείς – ανήκουν στην αγορά μπίρας. Συνεπώς, η διαποίκιση φαίνεται να αποτελεί τη λογικότερη αντίδραση. Η A/Z θα μπορούσε να εισέλθει πολύ εύκολα σε νέες αγορές, όπως η αγορά των «μαλακών» ποτών ή σε άλλου είδους αγορές αλκοολούχων, είτε επεκτείνοντας τη γραμμή παραγωγής της είτε κάνοντας εισαγωγή των απαραίτητων προϊόντων. Το μέγεθος της εταιρείας σε συνδυασμό με την εμπειρία της από ανάλογες αγορές ελαχιστοποιούν τα εμπόδια εισόδου. Τα εδραιωμένα κανάλια διανομής σε συνδυασμό με μία έξυπνα οργανωμένη διαφημιστική εκστρατεία και την καλή φήμη της εταιρείας μπορούν να αποτελέσουν τους παράγοντες «κλειδιά» για μια επιτυχημένη προώθηση



προϊόντων σε μία διαφορετική αλλά οικεία αγορά. Η επιπρόσθετη απόδοση των κεφαλαίων που θα μπορούσε να αποκτηθεί από μια τέτοια κίνηση θα βοηθούσε την εταιρεία για μια περαιτέρω ανάπτυξη και υποστήριξη των βασικών μαρκών της εταιρείας με σκοπό να υπερνικήσει τον πολύ δύσκολο ανταγωνισμό.



ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ

- Η πρώτη και βασικότερη απειλή που πρέπει να αντιμετωπίσει η A/Z είναι η επίθεση της εταιρείας ΜΠΟΥΤΑΡΗ με το προϊόν ΜΥTHOS. Μια εφικτή στρατηγική για την A/Z θα ήταν η εμφάνιση ενός νέου προϊόντος που θα ανταγωνίζεται άμεσα τη ΜΥTHOS, π.χ. μια μπίρα χαμηλής τιμής που θα δίνει έμφαση στην Ελληνική πραγματικότητα. Η A/Z μπορεί να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας και να ηγηθεί από πλευράς κόστους στο εν λόγω «οικονομικό» τμήμα της Ελληνικής αγοράς. Καθώς οι καταναλωτές της ΜΥTHOS είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής, πολλοί θα προτιμήσουν το νέο προϊόν, επιτρέποντας έτσι στην A/Z να επανακτήσει μέρος του χαμένου μεριδίου της αγοράς. Παρ' όλα αυτά είναι βασικό να αναφέρουμε ότι η A/Z θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική με το χειρισμό και την προώθηση του νέου αυτού προϊόντος, ώστε να αποφύγει μείωση των πωλήσεων των υπάρχοντων προϊόντων της. Απαιτείται ξεκάθαρος προσδιορισμός της θέσης και της ομάδας των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται το νέο προϊόν ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση των καταναλωτών μεταξύ της ΜΥTHOS, της HEINEKEN και του νέου προϊόντος.

Είναι αλήθεια, πως αυτός που ζημιώνεται περισσότερο από τον εν λόγω ανταγωνισμό είναι η HEINEKEN. Αυτός ο άμεσος πόλεμος τιμών έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια ενός σημαντικού μεριδίου της αγοράς. Μια λογική υπόδειξη για τη HEINEKEN είναι η αποφυγή συμμετοχής σε αυτό τον ανταγωνισμό των τιμών, καθώς το μόνο αποτέλεσμα που θα επιφέρει θα είναι μια ιδιαίτερα δυσμενέστερη κατάσταση, για το σύνολο της βιομηχανίας, από την οπτική της κερδοφορίας. Μια επιπρόσθετη αδυναμία για τη HEINEKEN, εάν αποφασίσει να συμμετέχει σε αυτό τον πόλεμο τιμών της ΜΥTHOS θα είναι η διαστρέβλωση της ανώτερης εικόνας που ήδη κατέχει. Μακροχρόνια, ο μεγάλος χαμένος από την όλη κατάσταση θα είναι η ίδια η HEINEKEN. Από την άλλη μεριά οι «διαφημιστικές μάχες», μπορούν να επεκτείνουν τη ζήτηση ή να



εντείνουν το επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων στη βιομηχανία. Είναι φανερό, ότι για άλλη μια φορά η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία της μάρκας. Συνεπώς, η καλύτερη λύση για τη HEINEKEN είναι και πάλι η διαφοροποίηση του προϊόντος είτε μέσω έντονης διαφήμισης και προωθητικών εκστρατειών είτε μέσω της συσκευασίας. Τότε η ΜΥTHOS θα βρίσκεται σε μειονεκτική θέση, καθώς ο ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ δεν μπορεί να αντιμετωπίσει την A/B σε όρους διαφημιστικών δαπανών.

- Όσον αφορά στην απειλή των υποκατάστατων, εμφανίζεται και πάλι το θέμα της μεγάλης ποικιλίας από πλευράς της A/Z. Με την είσοδό της στις αγορές υποκατάστατων προϊόντων της μπύρας και εκμεταλλευόμενη την εμπειρία και το μέγεθός της, η A/Z θα έχει τη δυνατότητα να κερδίσει ένα μερίδιο και από αυτές τις αγορές.

Η HEINEKEN από την άλλη μεριά, θα μπορούσε να ακολουθήσει μια πιο επικεντρωμένη και άμεση στρατηγική. Για παράδειγμα, ενάντια στα «αεριούχα ποτά» θα μπορούσε, μέσω πονηρής δημοσιότητας και διαφήμισης, να ενισχύσει στο μυαλό των Ελλήνων καταναλωτών το γεγονός ότι η μπύρα αποτελεί ένα απόλυτα φυσικό προϊόν χωρίς τεχνητά πρόσθετα. Η αγνότητα της μπύρας, σε αντίθεση με τα προστιθέμενα συστατικά όπως ζάχαρη, χρώμα και συντηρητικά, των διαφόρων μειγμάτων θα μπορούσε με ευκολία να κάνει του Έλληνας να προτιμήσουν τη μπύρα. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι Έλληνες τα τελευταία χρόνια προσέχουν περισσότερο τη διατροφή τους και την υγιεινή ζωή, το παραπάνω γεγονός εμφανίζεται ακόμα πιο ρεαλιστικό (Πηγή: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά).

Επιπλέον, η HEINEKEN μπορεί να προσπαθήσει να μεταδώσει μια εικόνα σύμφωνα με την οποία η κατανάλωση της ποιοτικής μπύρας της είναι «της μόδας» και ότι αποτελεί μια δήλωση κύρους για αυτόν που την καταναλώνει. Μια τέτοιου είδους κίνηση θα μπορούσε να προσελκύσει τη νεολαία που ενδιαφέρεται ιδιαίτερα σε τέτοιου είδους θέματα. Η ίδια στρατηγική έχει πιθανότητες επιτυχίας και στις αγορές των «μαλακών» αλλά και των «ενεργειακών» ποτών.

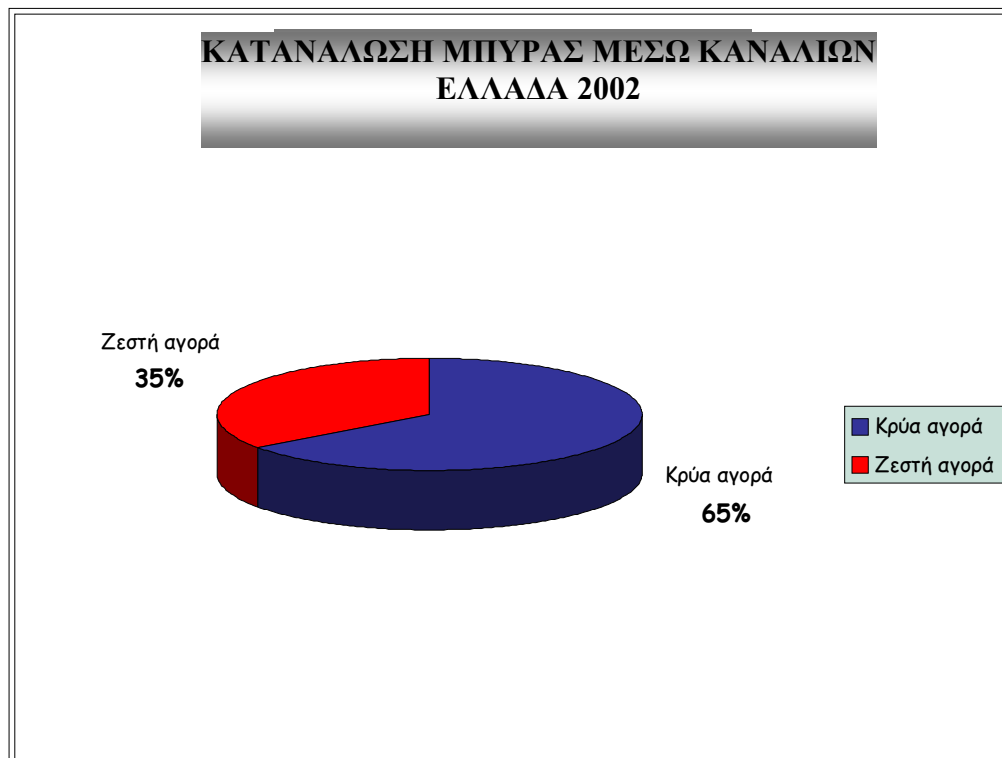


ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΜΠΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η Ελληνική αγορά μπύρας χαρακτηρίζεται από πολύ-κάναλη διανομή, με κάθε ένα από τα ανεξάρτητα κανάλια να λειτουργούν ανταγωνιστικά.

Η μπύρα καταναλώνεται κυρίως στην «κρύα» αγορά μέσω των καταστημάτων εσωτερικής κατανάλωσης, π.χ. εστιατορίων, μπαρ, ή μέσω των υπαίθριων καταστημάτων. Η όλη κατάσταση παρουσιάζεται στο παρακάτω Διάγραμμα 6.

ΓΡΑΦΗΜΑ 6



(Πηγή: ICAP)

Σύμφωνα με υπολογισμούς (Αναφορά της ICAP για το 2002), η μπύρα πωλείται σε περίπου 140.000 σημεία πώλησης. Αυτός είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιρροής της ζήτησης της μπύρας, π.χ. το γεγονός ότι μπορεί να βρεθεί παντού, οπουδήποτε και πολύ εύκολα.

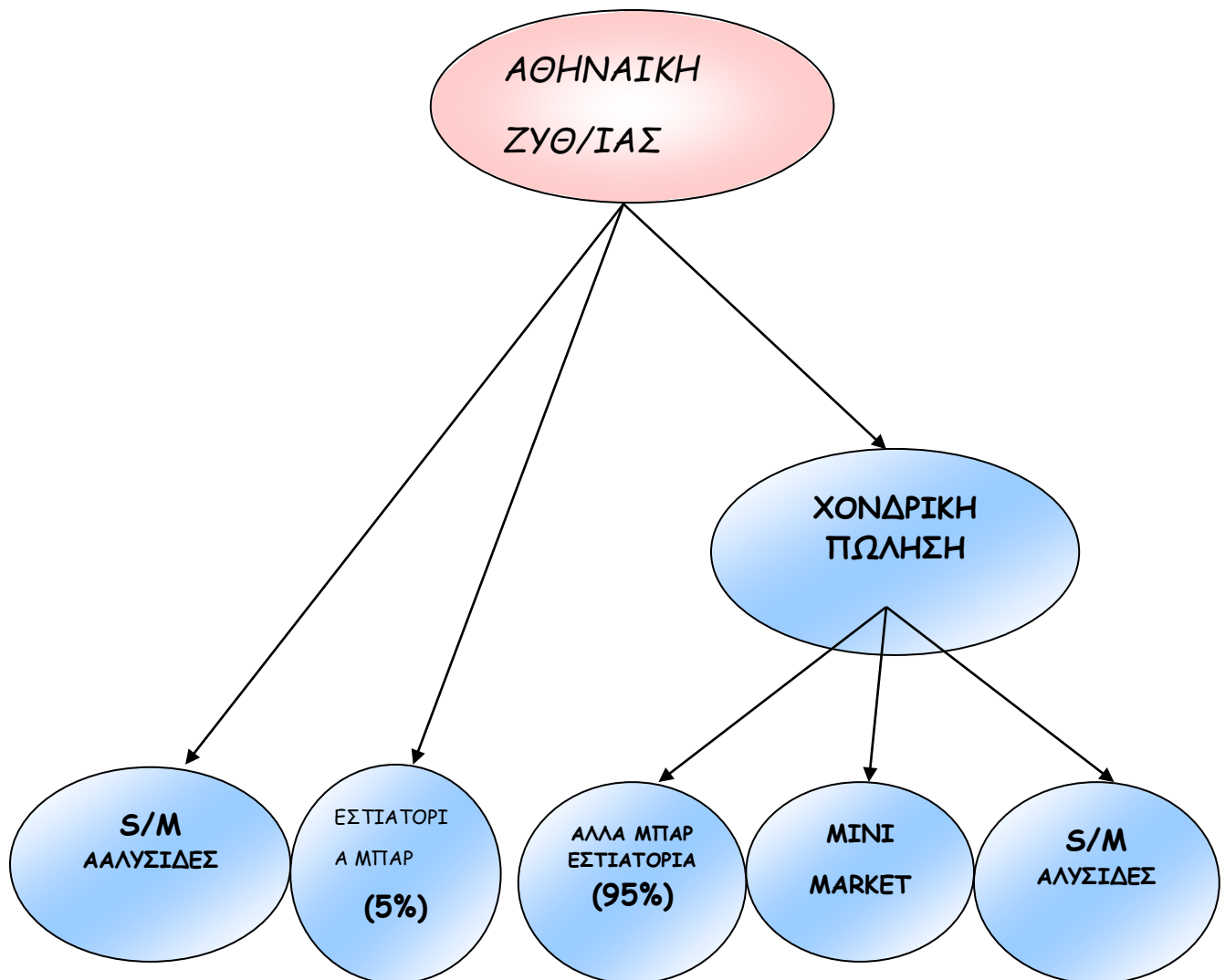


Η διανομή κατηγοριοποιείται σε δύο βασικές κατευθύνσεις:

- Διανομή μέσω χονδρέμπορων σε όλα τα μαγαζιά των αγροτικών περιοχών και στην πλειοψηφία των καταστημάτων στις αστικές περιοχές (90%)
- Επιλεγμένη άμεση διανομή σε μεγάλες αστικές περιοχές μέσω αλυσίδων σούπερ-μάρκετ και σε καταστήματα εσωτερικής κατανάλωσης, όπως προαναφέρθηκαν.

Ειδικότερα για την A/B ο τρόπος λειτουργίας των καναλιών διανομής της παρουσιάζεται στο παρακάτω Σχεδιάγραμμα 2.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΙΑΣ





Η εταιρεία πουλά απευθείας στα υπερκαταστήματα και στις αλυσίδες των σούπερ-μάρκετ στην Αθήνα και στις άλλες μεγάλες αστικές περιοχές, καθώς και σε επιλεγμένα μοντέρνα καταστήματα. Αυτού του είδους τα καταστήματα περιλαμβάνουν το συνολικό αριθμό των μπαρ, ταβερνών, εστιατορίων, νυχτερινών κέντρων, καφετεριών κ.τ.λ.. Τα περισσότερα από αυτά τα καταστήματα δεν καλύπτονται άμεσα από την Α/Β, αλλά από ένα μεγάλο αριθμό χονδρέμπορων.

Στις λιανικές πωλήσεις, τα βασικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής αγοράς μπίρας είναι τα εξής:

- Υψηλή συγκέντρωση. Οι πέντε μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ αναλογούν πάνω από το 50% του συνολικού μεριδίου αγοράς.
- Η κερδοφορία στον τομέα κυμαίνεται μεταξύ 2% και 5%, το οποίο κρίνεται ως ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου είναι τα χαμηλά περιθώρια και ο άμεσος ανταγωνισμός των τιμών στις εδραιωμένες μάρκες. Οι ζυθοποιίες προσφέρουν συνήθως μια έκπτωση της τάξης του 15% στις αναγραφόμενες τιμές και επιπλέον πριμ ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων και την κατάκτηση συγκεκριμένων στόχων.
- Η είσοδος διεθνών ανταγωνιστών οδήγησε σε ισχυρότερο ανταγωνισμό και μεγαλύτερες εκπτώσεις. Η παρουσία των S/M DIA με 130 καταστήματα και η εμφάνιση των LIDL είναι οι σημαντικότερες εξελίξεις. Ειδικότερα, τον Ιούνιο του 1999, η LIDL ξεκίνησε να λειτουργεί με 10 καταστήματα στη Βόρεια Ελλάδα και μέχρι το τέλος του έτους έκανε την είσοδό της στην Ελληνική αγορά η Carrefour με 5 καταστήματα.
- Υπάρχει μια ταχεία ανάπτυξη φθηνών προϊόντων με την επωνυμία του εκάστοτε σούπερ-μάρκετ. Στα Continent-Μαρινόπουλος, τα προϊόντα αυτά αντιστοιχούν στο 5% με 30% των συνολικών πωλήσεων.
- Μια νέα τάση στον τομέα είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce) και οι πωλήσεις μέσω του δια-δικτύου. Μέχρι τώρα, η ΑΒ Βασιλόπουλος, μια από τις



μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων στην Ελλάδα προάγει τις πωλήσεις της μέσω αυτού του τρόπου.

- Τελικά, ο αυξημένος επαγγελματισμός στον τομέα γίνεται εμφανής. Οι λιανικοί πωλητές προσλαμβάνουν ειδικευμένους μάνατζερ από επιτυχημένες πολυεθνικές εταιρείες της βιομηχανίας φαγητών γρήγορης κατανάλωσης με σκοπό να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές τους.

Δεύτερον, όσον αφορά και πάλι στις προβλέψεις, περισσότεροι τουρίστες στη χώρα εσωτερικού και εξωτερικού, σημαίνουν περισσότερη κατανάλωση μπύρας. Το παραπάνω γίνεται πιο κατανοητό αν κάποιος σκεφτεί ότι η πλειοψηφία των ξένων τουριστών που κάνουν τις διακοπές τους στην Ελλάδα έρχονται από την Γερμανία και την Η.Β., χώρες των οποίων ο πληθυσμός χαρακτηρίζεται από δυνατούς «πότες» μπύρας. Αυτό γίνεται περισσότερο κατανοητό όταν εξετάζουμε την επιρροή του τουρισμού στην κατανάλωση μπύρας.



ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Οι ακόλουθες υποδείξεις προέρχονται επίσης από τις τρεις αναλύσεις που πραγματοποιούνται. Εκτιμούνται όχι ως προτεραιότητες, αλλά περισσότερο ως μελλοντικές κινήσεις που θα πρέπει να ληφθούν για τα ευεργετικά τους αποτελέσματα.

- Η HEINEKEN θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί με επιδέξιο τρόπο την ύπαρξη της πολυεθνικής Μητρικής Εταιρείας σε όρους Παγκόσμιου Μάρκετινγκ. Όπως είναι γνωστό η τυποποίηση στη διαφήμιση δημιουργεί ένα πλήθος πλεονεκτημάτων. Κάποια από αυτά, που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί και η HEINEKEN, είναι τα χαμηλά διαφημιστικά κόστη, ο καλύτερος συντονισμός των παγκόσμιων προσπαθειών μάρκετινγκ, οι καινοτομικές ιδέες και μια περισσότερο συνεπή εικόνα του προϊόντος. Η δυσκολία, όμως, αυτής της ιδέας είναι ο συνδυασμός του παγκόσμιου με το τοπικό μάρκετινγκ. Υποστηρίζεται, ότι αν και τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν να είναι τυποποιημένα, ο τρόπος παρουσίασής τους δεν μπορεί καθώς η κουλτούρα κάθε χώρας είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας. Οι περισσότεροι διαφημιστές, επομένως, πρέπει να σκέφτονται σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά να λειτουργούν σε τοπικό. Οι εμπορικές και καταναλωτικές προωθήσεις μπορούν να είναι κυρίως τοπικές, ενώ η διαφημιστική και εταιρική ταυτότητα πρέπει να έχουν ένα διεθνές πρόσωπο. Οι διεθνείς διαφημίσεις της τηλεόρασης μπορούν να ενισχύσουν τη διεθνή εικόνα της HEINEKEN στα μυαλά των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, το γεγονός αυτό θα προσφέρει μια νέα ώθηση στην Ελληνική νεολαία προς τη μάρκα, καθώς σύμφωνα με την έρευνα της ICAP οι νέοι στην Ελλάδα έλκονται από οτιδήποτε προέρχεται από το εξωτερικό.



- Πρόσθετες ευκαιρίες που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε νέα ανάπτυξη της A/B είναι οι εισαγωγές και εξαγωγές μπύρας.

Το γεγονός ότι η A/Z έχει ήδη εμπειρία από εισαγωγές θα της έδινε τη δυνατότητα να επεκταθεί στον τομέα αυτό ταχύτερα και αποτελεσματικότερα συγκριτικά με τους πιθανούς νεοεισελθέντες. Η εισαγωγή νέων γεύσεων και προϊόντων από το εξωτερικό θα ολοκλήρωναν την ανάγκη του Έλληνα καταναλωτή για νέες «εμπειρίες» και συνεπώς θα έδιναν μια νέα ώθηση στις πωλήσεις της A/Z. Η παρουσίαση αυτών των νέων προϊόντων θα απαιτούσε ιδιαίτερη προσοχή ώστε να αποφευχθεί μια δυσμενή κατάσταση για τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας.

Όσον αφορά στις εξαγωγές, η A/Z έχει ήδη πραγματοποιήσει κάποιες κινήσεις, αλλά τα νούμερα (βλ. Πίνακα 16 στο Παράρτημα 4) δείχνουν ότι χρειάζεται ακόμα αρκετή προσπάθεια. Ο όγκος των εξαγωγών υποδεικνύει ότι υπάρχει πολύς χώρος για περαιτέρω ανάπτυξη, ειδικότερα στην περίπτωση των χωρών εκτός της E.E., όπως π.χ. στις Χώρες του Τρίτου Κόσμου και πιο συγκεκριμένα την Αλβανία. Η τελευταία αποτελεί μια κατάσταση που μπορεί πλήρως να εκμεταλλευτεί η A/Z, καθώς έχει το πλεονέκτημα του εργοστασίου παραγωγής στη Θεσσαλονίκη και μπορεί έτσι να έχει μια σημαντική μείωση στα κόστη μεταφοράς.

- Η A/Z θα έπρεπε επίσης να σκεφτεί το επίπεδο της Κάθετης Ολοκλήρωσης που επιτυγχάνει, προς τα εμπρός αλλά και προς τα πίσω. Η κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται όταν διαδοχικά στάδια παραγωγικής διαδικασίας πραγματοποιούνται από την ίδια επιχείρηση.

Ένας ευρύτερος λόγος για την επέκταση του βαθμού της κάθετης ολοκλήρωσης είναι ότι συχνά η όλη διαδικασία είναι φθηνότερη απ' ό,τι η απόκτηση των απαραίτητων υλών από την αγορά, π.χ. επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς. Δεδομένων αυτών των δαπανών, μια εταιρεία θα έχει την τάση να επεκτείνεται μέχρι του σημείου όπου το κόστος λειτουργίας μιας



επιπλέον συναλλαγής στο εσωτερικό της εταιρείας θα ισούται με το κόστος διεκπεραίωσης της ίδιας συναλλαγής στην ανοιχτή αγορά ή με το κόστος λειτουργίας σε μια άλλη εταιρεία.

Τελικά, ένα άλλο πλεονέκτημα που απολαμβάνει η εταιρείας που ολοκληρώνεται είναι η πιθανότητα ενίσχυσης της δύναμής της στο εσωτερικό της αγοράς. Η κάθετη ολοκλήρωση μίας ή περισσοτέρων εδραιωμένων εταιρειών σε μια βιομηχανία μπορεί να έχει βαθιά επιρροή στη δομή της αγοράς και στο επίπεδο του ανταγωνισμού επηρεάζοντας τα εμπόδια εισόδου των νεοεισερχόμενων. Μια ολοκληρωμένη εταιρεία θα έχει τη δυνατότητα να αποτρέπει την είσοδο στο σύνολό της εάν ελέγχει είτε την προσφορά μιας βασικής εισροής ή τα καταστήματα διανομής.

Ως αποτέλεσμα, η A/Z θα πρέπει να κάνει χρήση όλων των παραπάνω πλεονεκτημάτων. Η A/Z έχει το πάνω χέρι στις σχέσεις της με τους προμηθευτές και θα πρέπει να προσπαθήσει να το διατηρήσει. Πρόσθετοι τρόποι για περαιτέρω μείωση της δύναμης των προμηθευτών θα μπορούσε να είναι η κατάκτηση του καταλληλότερου επιπέδου κάθετης ολοκλήρωσης, η κατανομή των αγορών της σε αρμόδιους προμηθευτές και η προώθηση τυποποίησης στην παραγωγή.

- Η απειλή των νεοεισερχόμενων μπορεί να αποφευχθεί με περαιτέρω αύξηση των εμποδίων εισόδου. Η A/Z θα πρέπει να ενεργήσει προνοητικά και να καθορίσει τους πιθανούς νεοεισερχόμενους. Αρκετοί τρόποι για την διεύρυνση των εμποδίων εισόδου έχουν ήδη αναφερθεί, όπως οι οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντος, ισχυρή πίστη των καταναλωτών ή κάθετη ολοκλήρωση. Είναι ξεκάθαρο, μέσω αυτής της εργασίας, ότι το υπέρτατο «όπλο» της A/Z είναι η έντονη διαφήμιση και οι προωθητικές εκστρατείες, οι οποίες οδηγούν σε ισχυρά εμπορικά ονόματα και καταναλωτικές προτιμήσεις διαρκείας.

Η άμυνα ενάντια σε πιθανούς «διεκδικητές» απαιτεί επενδύσεις. Έτσι, η A/Z δεν θα πρέπει να περιορίσει τα ενδιαφέροντά της με βραχυχρόνια κερδοφορία, αλλά



αντιθέτως να επικεντρωθεί σε στρατηγικής ανατροπής με σκοπό να εντείνει την παράταση.

Εξάλλου, η A/Z δεν θα πρέπει να αμελήσει την απειλή που αποτελούν οι «αδύναμοι» ανταγωνιστές π.χ. την απειλή εξαγοράς ή συγχώνευσης. Ενώ αντιμετωπίζει τους βασικούς της ανταγωνιστές και καθορίζει πιθανούς νεοεισερχομένους, η A/Z θα πρέπει να ανησυχεί για τη μείωση της κερδοφορίας και των μεριδίων αγοράς αυτών των ανταγωνιστών ώστε να τους κάνει λιγότερο ελκυστικούς σε πιθανούς αγοραστές.

- Τελικά, το μερίδιο της τάξης του 84% της A/Z δεν θα πρέπει να εφησυχάζει την εταιρεία, αλλά αντιθέτως, να την ανησυχεί ιδιαίτερα το πώς είναι δυνατό να το διατηρήσει και αν είναι δυνατό ακόμα και να το αυξήσει. Η αδιαφορία θα μπορούσε να οδηγήσει σε τρωτότητα και τελικά σε παρακμή. Η απειλή «απραξίας» και απόλαυσης της ηγεσίας από πλευράς A/Z θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί με διαρκή επαγρύπνηση και κυνηγητό για καινοτομία και βελτίωση. Η καινοτομία της A/Z θα μπορούσε να πάρει διάφορες μορφές: καινοτομικά προϊόντα, καινοτομική διαδικασία, καινοτομίες στο μάρκετινγκ και τη διαφοροποίηση, οργανωτικές αλλαγές.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας έχει επιτέλους επιτευχθεί. Οι διαπιστώσεις της όσο το δυνατόν, ορθής, αντικειμενικής και στοχαστικής εφαρμογής των τριών πλαισίων που χρησιμοποιήθηκαν είναι τώρα διαθέσιμα να ληφθούν υπόψη από την ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ, με σκοπό να αντιμετωπίσει τις πρόσφατες αλλαγές που έλαβαν χώρα στο εσωτερικό της αγοράς μπίρας και να λάβει στρατηγικά επιτυχημένες αποφάσεις. Οι διαπιστώσεις αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις βασικές ομάδες υποδείξεων:

• Άμεσες ενέργειες

1. Η ενίσχυση των διαφημιστικών επενδύσεων κρίνεται κρίσιμη καθώς έχει ταυτόχρονα βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα, π.χ. τη δημιουργία υψηλών εμποδίων εισόδου, αυξημένη αναγνωρισιμότητα της μάρκας και πίστη των καταναλωτών, διαφοροποίηση προϊόντος και τη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.
2. Η επιτυχημένη αντιμετώπιση της σκληρής επίθεσης του MYTHOS στη HEINEKEN απαιτεί άμεσες πράξεις. Η A/Z συμβουλεύεται να μην συμμετέχει στον πόλεμο τιμών του Ομίλου ΜΠΟΥΤΑΡΗ, αλλά αντιθέτως να υπερασπιστεί τη θέση της HEINEKEN αυξάνοντας τις διαφημιστικές τις δαπάνες και παρουσιάζοντας ένα νέο προϊόν.
3. Η απειλητική παρουσία των υποκατάστατων προϊόντων της μπίρας πρέπει να αντιμετωπιστεί από την A/Z είτε με την είσοδό της στις ίδιες αγορές ή και πάλι με τη βοήθεια της διαφήμισης.
4. Εξαιτίας των πρόσφατων αλλαγών στα κανάλια διανομής και την εσωτερική διανομή της δύναμης, η απάντηση της A/Z κρίνεται ουσιαστικής σημασίας. Η επικέντρωσή της στο μάρκετινγκ «δημοσίων σχέσεων» θα αποπληρώσει την εταιρεία στο άμεσο μέλλον.



- **Λιγότερο άμεσες ενέργειες, αλλά σε θέματα κλειδιά.**

1. Η επένδυση σε E&A θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπόψη από την A/Z στο άμεσο μέλλον, ώστε να έχει τη δυνατότητα, αργότερα, να απολαύσει τα προνόμια της μεγάλης ποικιλίας και τα πλεονεκτήματα του «πρωτοπόρου».
2. Οι δυσκολίες επικοινωνίας και συνεργασίας στο εσωτερικό της A/Z πρέπει να διαχειριστούν προτού μεγεθυνθούν και γίνουν σοβαρές αδυναμίες για την ίδια την εταιρεία. Προσπάθειες για την ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας θα έπρεπε να ξεκινήσουν τώρα, αλλά μπορεί να χρειαστεί πολύ περισσότερο χρόνο καθώς κάποια αποτελέσματα μπορούν να παρατηρηθούν.

- **Μελλοντικές υποδείξεις**

1. Η A/Z θα έπρεπε να εκμεταλλευτεί το Παγκόσμιο Μάρκετινγκ και τις καινοτομικές ιδέες που της παρέχει η μητρική εταιρεία HEINEKEN N.V. International.
2. Μια αύξηση του επιπέδου των εισαγωγών αλλά και των εξαγωγών θα μπορούσε να αποδώσει επιπρόσθετα πλεονεκτήματα.
3. Η A/Z θα μπορούσε να ευεργετηθεί περαιτέρω με μεγαλύτερη Κάθετη Ολοκλήρωση προς τα μπροστά αλλά και προς τα πίσω.
4. Η διατήρηση των υψηλών εμποδίων εισόδου από την A/Z είναι κρίσιμη, αφού η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι πάντοτε παρούσα.
5. Η A/Z θα πρέπει οπωσδήποτε να αποφύγει οποιασδήποτε μορφής αδιαφορία που θα μπορούσε να οδηγήσει σε παρακμή και τελικά αποτυχία.



Οι παραπάνω διαπιστώσεις στοχεύουν στο να βοηθήσουν την A/Z να επικεντρωθεί στα ζητήματα κλειδιά που αντιμετωπίζει στο σημερινό ταραχώδες περιβάλλον της Ελληνικής αγοράς και να καθορίσει τις προτεραιότητές της. Το μεγαλύτερο επίτευγμα θα ήταν, να αποτελέσουν οι υποδείξεις αυτές το ξεκίνημα της A/Z και της HEINEKEN για μια επιπλέον εξέταση που θα οδηγούσε σε θριαμβευτικές για αυτές στρατηγικές κινήσεις και στην κατάκτηση ενός παρατεταμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ HEINEKEN ΣΤΗΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΓΙΟΡΤΗ.

Η παρουσία της Heineken στις τέχνες και τα πολιτιστικά γεγονότα υπήρξε πάντοτε πρωτοποριακή, ουσιαστική και εντυπωσιακή συνάμα, δημιουργώντας μοναδικές εμπειρίες. Συνεπώς λοιπόν στον χορηγικό της παρελθόν, αυτή τη φορά υποδέχεται τους Ολυμπιακούς Αγώνες Αθήνα 2004 ως Μέγας Χορηγός. Η ανάθεση των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα ήταν μια ηθική ικανοποίηση και μια αναγνώριση προς όλους τους Έλληνες. Η ανάληψη της χορηγίας πριν από ένα χρόνο αποτέλεσε την αρχή μιας εποχής για την Heineken, με στόχο να συμβάλει και πάλι με το καινούργιο πνεύμα της στην πιο μεγάλη αθλητική διοργάνωση του πλανήτη. Μέσα από αυτό το σπουδαίο αθλητικό γεγονός η Heineken είχε την δυνατότητα να αναπτύξει ένα πολύπλευρο και πλούσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων, που αναμένεται να κορυφωθεί μέχρι τον Αύγουστο 2004. Με κύριο άξονα τις αξίες που πηγάζουν μέσα από το πνεύμα των Ολυμπιακών Αγώνων, σας προσκαλεί να συμμετάσχετε και να στηρίξετε αυτή την προσπάθεια, που θα αναδείξει και θα προβάλει τη χώρα μας σε ολόκληρο τον κόσμο.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

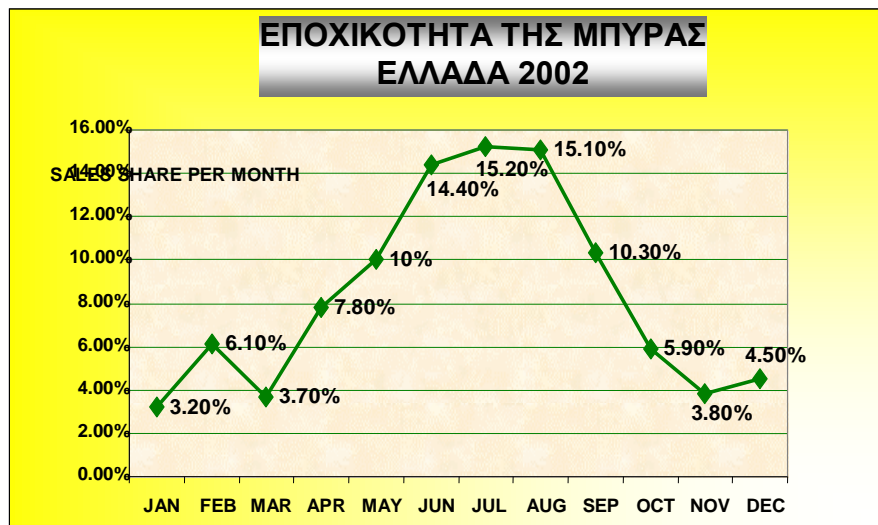
ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΜΠΥΡΑΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Βασικά χαρακτηριστικά

1. Εποχικότητα

Η κατανάλωση της μπύρας χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα. Οι βασικοί λόγοι για αυτό είναι η δροσιστική της ικανότητα και η αύξηση του τουρισμού. Οι μέγιστες πωλήσεις παρατηρούνται κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών, ξεκινώντας από τον Απρίλιο και φτάνοντας στο Σεπτέμβριο. Υπολογίζεται ότι περίπου το 60%-65% των συνολικών ετήσιων πωλήσεων μπύρας λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (Πηγή: ICAP).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21

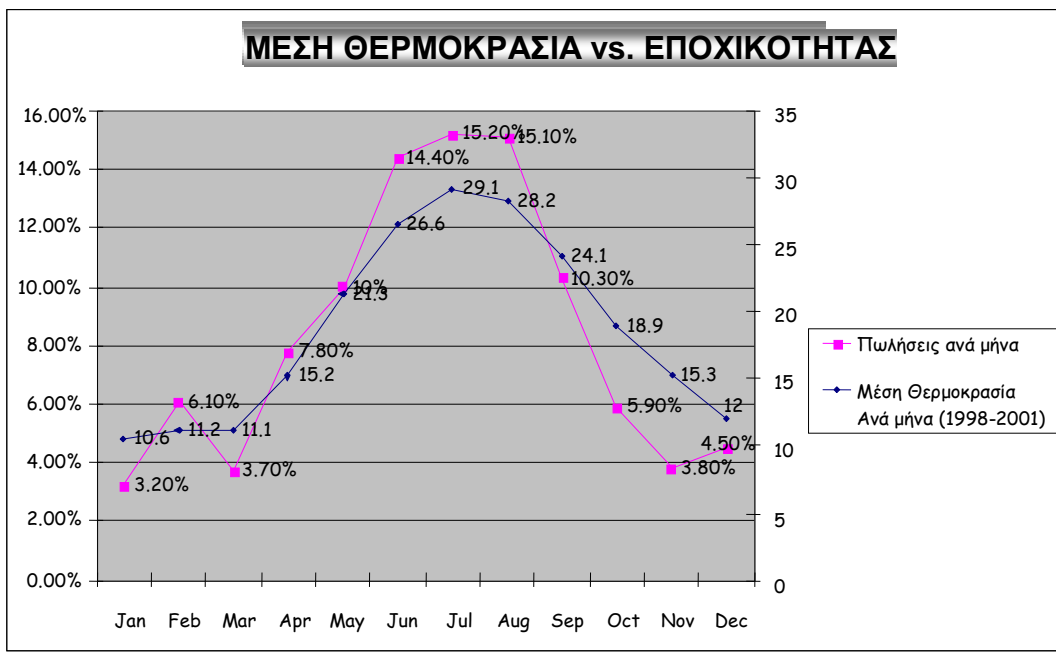


(Πηγή: ICAP)



Οι υψηλές θερμοκρασίες στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση της μπίρας από τους «διψασμένους» καταναλωτές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22



(Πηγή: Internal Data)

2. **Διαθεσιμότητα προϊόντος**, η ευκολία του να βρίσκεις μπίρα παντού. Τα κανάλια διανομής της μπίρας καλύπτουν το σύνολο της Ελλάδας και μια ποικιλία καταστημάτων (Βλ. επίσης το Παράρτημα 8 για τη Διανομή).

3. Η **χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ**. Συγκριτικά με άλλα αλκοολούχα ποτά η μπίρα περιέχει χαμηλό ποσοστό αλκοόλ γεγονός που την κάνει επιτρεπτή και σε νεότερους καταναλωτές.



4. Η παρουσία ενός μεγάλου **εύρους μαρκών**, ποικιλίας, γεύσεων (Βλ. επίσης το Παράρτημα 11 για την Τμηματοποίηση της Αγοράς)

Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση:

1. **Περιβαλλοντικοί παράγοντες** π.χ μέση θερμοκρασία, περίοδοι καύσωνα, περίοδοι ηλιοφάνειας.
2. **Οικονομικοί παράγοντες**, π.χ. κατά κεφαλήν Α.Ε.Π., διαθέσιμο εισόδημα, φορολογία στη μπίρα.
3. Επίπεδο του **τουρισμού**, π.χ. ο αριθμός των τουριστών που φτάνουν στην Ελλάδα, χώρα προέλευσης, ο εσωτερικός τουρισμός.
4. **Διαφημιστικές** και προωθητικές εκστρατείες

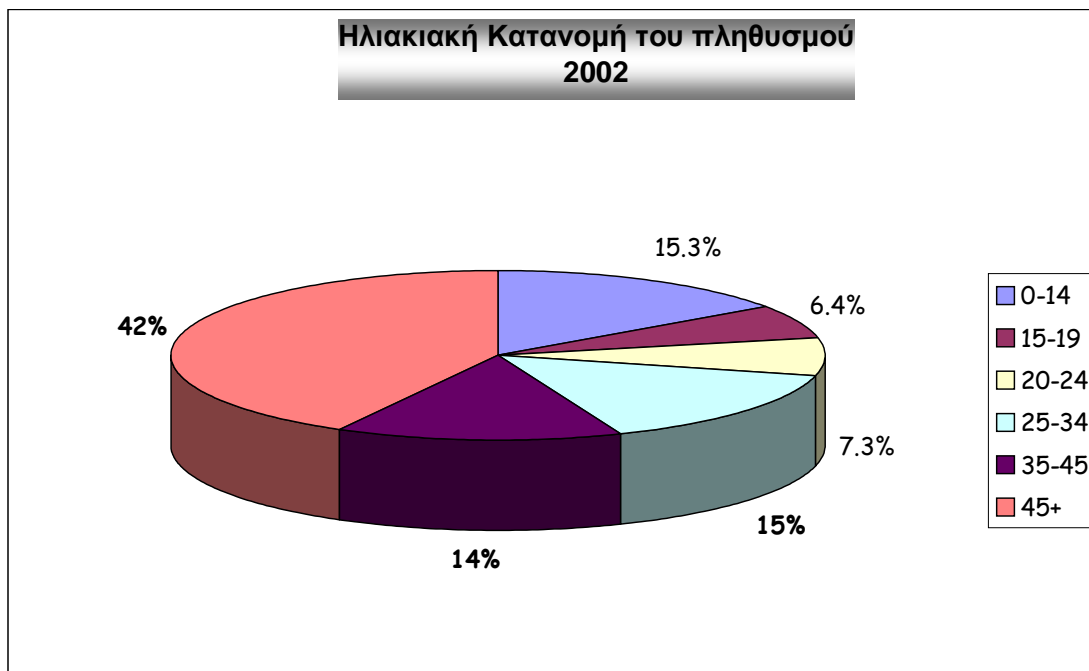


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όπως δείχνει το παρακάτω διάγραμμα 23, περίπου 71% του Ελληνικού πληθυσμού είναι πάνω από 25 ετών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23

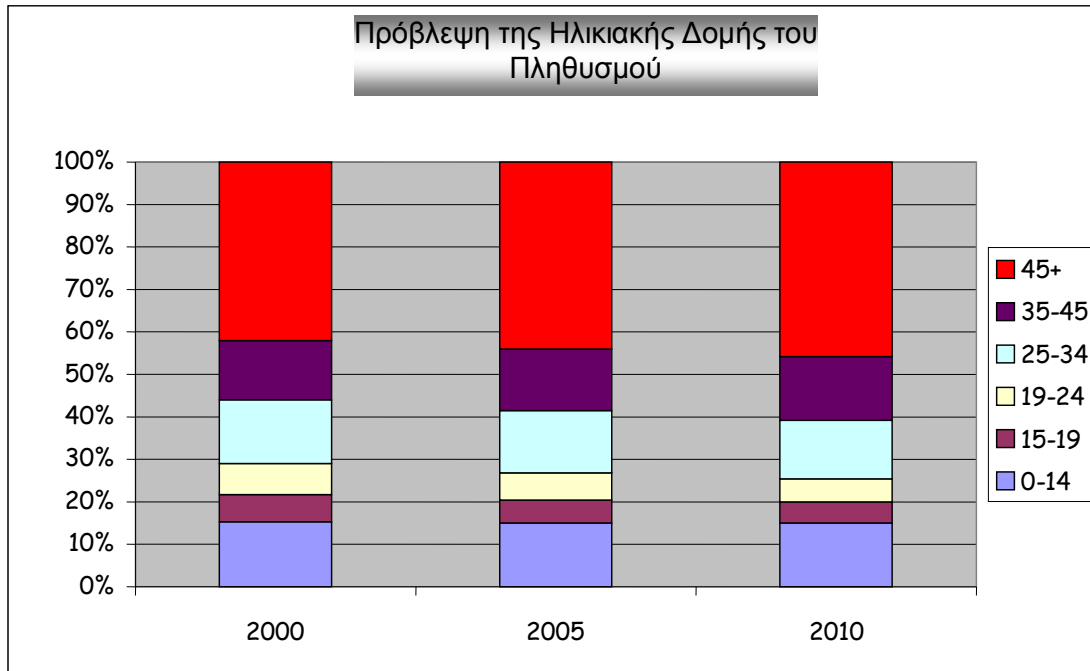


(Πηγή: Canadean)

Επιπλέον, σύμφωνα με τις προβλέψεις που απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα 24, υπάρχει μια καθαρή τάση του πληθυσμού στην Ελλάδα προς γήρανση. Η αλλαγή αυτή επηρεάζει τη ζήτηση για μπύρα, καθώς λόγω της φύσης του προϊόντος οι βασικοί καταναλωτές του είναι ενήλικες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24



(Πηγή: Canadean)

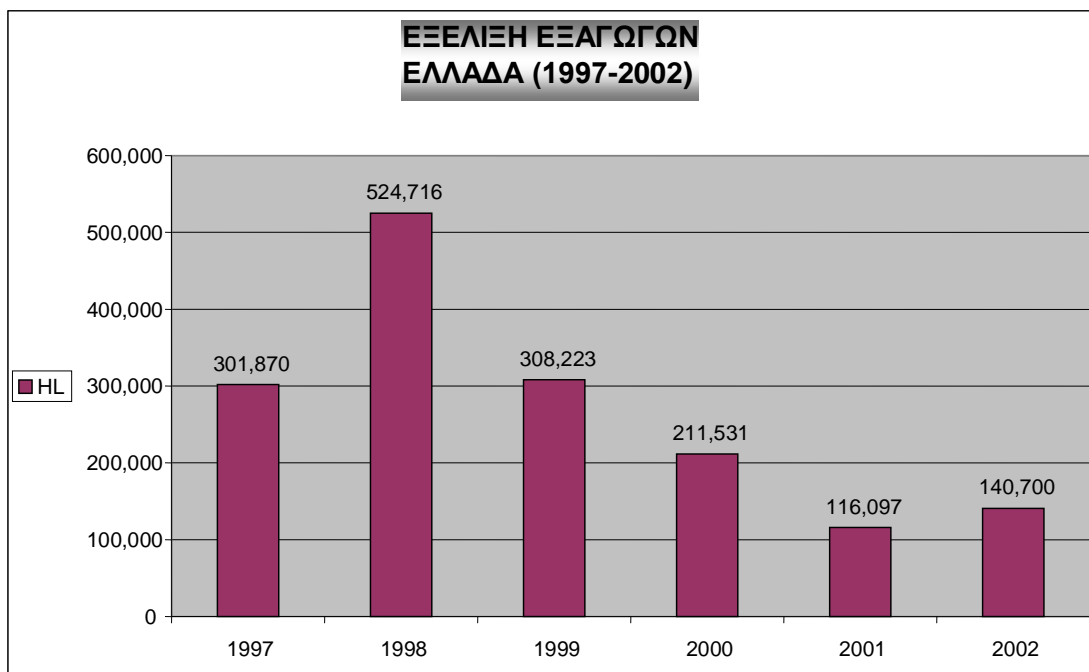


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΠΥΡΑΣ

Ο όγκος της εξαγόμενης μπύρας έχει δείξει διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2002 (όπως φαίνεται στο διάγραμμα 25), αλλά συνολικά το σύνολό τους είναι σχετικά μικρό συγκριτικά με την παραγωγή μπύρας..

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25



(Πηγή: ICAP)

Η βασική συσκευασία στην οποία εξάγεται η μπύρα είναι το κουτάκι, το οποίο αντιστοιχεί περίπου στο 84% των συνολικών εξαγωγών για το έτος 2002. Τα βαρέλια έχουν δείξει μια αξιοσημείωτη αύξηση που αγγίζει ένα μερίδιο της τάξης του 14%. (Πηγή: NSSG).



Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τις εξαγωγές της μπίρας με βάση τη χώρα προορισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΠΥΡΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ
ΕΛΛΑΔΑ (2002)

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (hls)
Ολλανδία	7,962
Γερμανία	37
Γαλλία	354
Ελβετία	185
Υπόλοιπη Ε.Ε.	158
ΣΥΝΟΛΟ Ε.Ε.	8,696
Αλβανία	85,025
Η.Π.Α.	3,489
Μπαχάμες	2,130
Κύπρος	2,750
Υπόλοιπο του Τρίτου Κόσμου	38,610
ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΙΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ	132,004
ΣΥΝΟΛΟ	140,700

(Πηγή: NSSG)

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 16, περισσότερο από το 90% των εξαγωγών έχουν ως προορισμό χώρες εκτός της Ε.Ε. Οι Χώρες του Τρίτου Κόσμου αναλογούν στο 94% και μεταξύ τους το 64,5% έχει ως προορισμό την Αλβανία.



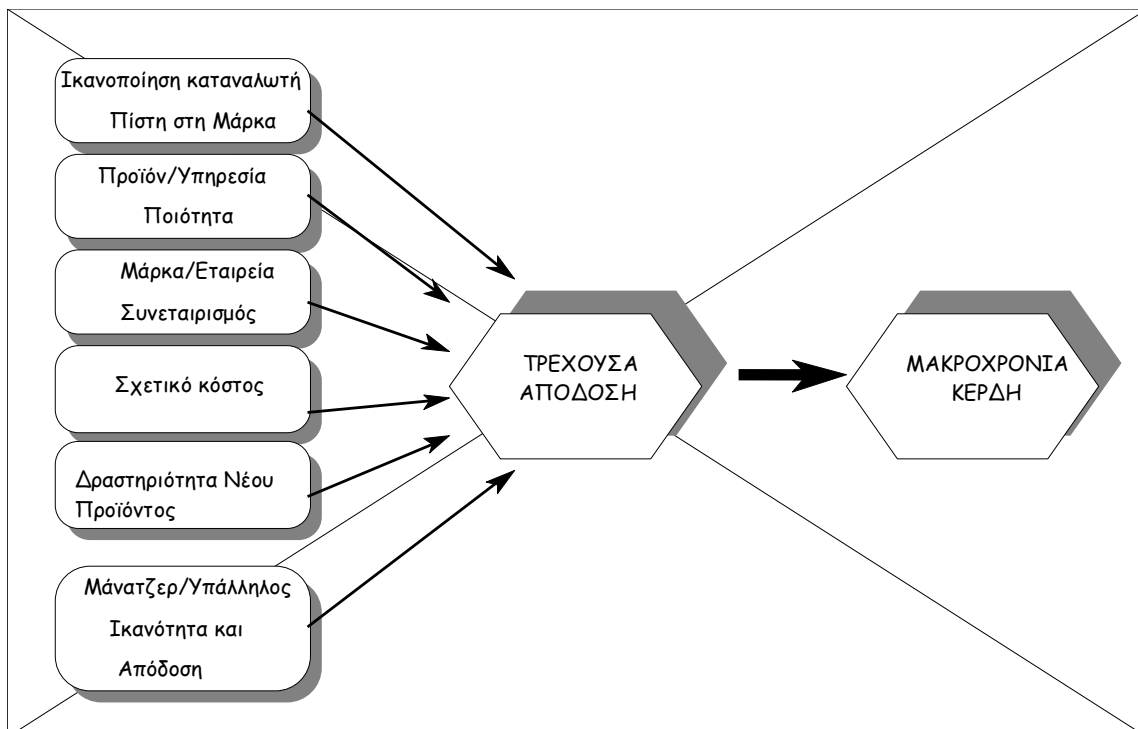
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Υποστηρίζεται, ότι μια από τις δυσκολίες στο στρατηγικό μάρκετινγκ είναι η δημιουργία δεικτών αποδοτικότητας που να αντιπροσωπεύουν μακροχρόνιες προοπτικές. Σύμφωνα με την ίδια άποψη οι δείκτες αυτοί θα ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση, ενώ η εστίαση θα πρέπει να πραγματοποιείται στα στοιχεία και στις ικανότητες που υποστηρίζουν τις τρέχουσες και μελλοντικές στρατηγικές κάθε μίας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, έχουν αναγνωρισθεί κάποιοι δείκτες που μπορούν να συμπεριληφθούν σε κάθε περίπτωση. Αυτές οι μετρήσεις αποδοτικότητας απεικονίζονται στο παρακάτω Γράφημα 6.

ΓΡΑΦΗΜΑ 6

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ





ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΦΙΛΙΠ ΚΟΤΛΕΡ. Marketing – Management, New Jersey, Interbooks, 2000.
- ΓΙΑΝΝΑΚΗ ANNA. Σεμινάριο Τελειοφοίτων, << Marketing Plan, Λιπαντικά Diesel κινητήρα της εταιρίας DRACOIL με leader προϊόν το VERGIN 9000. Πρέβεζα 2003.
- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ. Γενικές Αρχές Marketing, Rosili, Αθήνα 1993.
- ΚΑΡΑΝΑΣΙΟΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ντουζγος κ' ΣΙΑ ΟΕ, Αθήνα 1994.
- ΜΑΥΡΟΥΛΕΑΣ ΝΙΚΟΣ. Τεχνική Λιανικών Πωλήσεων, Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1994.
- ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ. Διαφήμιση, ΟΕΔΒ, Αθήνα 1993.
- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ ΚΩΣΤΑΣ- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ. Αρχές Marketing, Rosili, Αθήνα 1996.
- INTERNET. WWW.HEINEKEN.GR. Φωτό συσκευασίας κουτάκι Heineken παραγωγής και κυκλοφορίας στην Ολλανδία 1/1/2000. Παράρτημα 1, << η συμμετοχή της Heineken στη μεγαλύτερη γιορτή >>. Σύντομη ιστορία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΣΤΑΣ. Υπεύθυνος Πωλήσεων. Συνέντευξη. Η θέση της εταιρίας στην Ελληνική αγορά. Ανταγωνιστές της εταιρίας A/Z. Υποκατάστατα μπύρας και η απειλή τους στην αγορά. Αποστολή και Όραμα της επωνυμίας A/Z. Τρέχουσα κατάσταση της εταιρίας, (γενικά αριθμητικά στοιχεία).
- Μάρκες που παράγει και εισάγει η A/Z. Τι είδος Marketing χρησιμοποιεί η εταιρία (συγκεντρωμένο). Βασικά εμπόδια εισόδου για νέους ανταγωνιστές. Προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής. Κατηγορίες αγοραστών στην Ελληνική αγορά μπύρας. Άλλοι λόγοι στην απόδοση της εταιρίας, (χονδρέμποροι, μικροί έμποροι, ανεξάρτητοι αντιπρόσωποι, μορφωτικό επίπεδο). Η προμηθευτική δύναμη και από τι εξαρτάται, (η συγκέντρωση των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης, το κόστος μεταφοράς, το επίπεδο ανεξαρτησίας, ολοκλήρωση προς τα πίσω).



Ανταγωνιστές της εταιρίας, (Όμιλος Μπουτάρη – ίδρυση – ανάλυση, Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης – ίδρυση – ανάλυση, AMBYΞ Α.Ε. – ίδρυση – ανάλυση – μάρκες που διαχειρίζεται, Άλλες εταιρίες εισαγόμενων μαρκών – οικονομικά στοιχεία. Η δύναμη της εταιρίας A/Z, (ποσοστό πρωτοπορίας, τεχνογνωσία, αποδοτικότητα στα κανάλια διανομής). Αδυναμίες της εταιρίας, (μεγάλο μέγεθος, μικρή δυνατότητα ευελιξίας, αδυναμία επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων). Ευκαιρίες της εταιρίας, (κατανάλωση μπύρας στο σπίτι, δυνατότητες για έρευνα και ανάπτυξη). Απειλές (Μπουτάρης – Μύθος, από τα υποκατάστατα, αύξηση της δύναμης των χονδρεμπόρων). Η Ελληνική νομοθεσία που διέπει την A/Z. Περιβάλλον αγοράς. Αριθμητικά στοιχεία κυμαινόμενα ποσοστά για μεγάλα πολυκαταστήματα όσο αφορά ποσοστιαίες πωλήσεις και μελλοντικές εξελίξεις.

ΠΗΓΗ: ALL MEDIA. Διάγραμμα 12, (Ελληνικός πληθυσμός με βάση αστικές – αγροτικές περιοχές 2002). Διάγραμμα 13, (Ελληνικός πληθυσμός με βάση την περιοχή 2002).

ΠΗΓΗ: ICAP . Αριθμητικά στοιχεία για την πώληση υποκατάστατων 2001-2002. Πίνακας 8, (Μάρκες που παράγει και εισάγει ο Όμιλος Μπουτάρη). Πίνακας 9, (Οικονομικοί δείκτες του Ομίλου Μπουτάρη για το 2001-2002). Πίνακας 10, (Μάρκες που παράγει και εισάγει η Ελληνική Ζυθοποιία ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ). Πίνακας 11, (οικονομικοί δείκτες της Ελληνικής Ζυθοποιίας ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ για το 2001-2002). Πίνακας 14, (Οικονομικοί δείκτες της AMBYΞ Α.Ε. για το 2001-2002). Πίνακας 4, (Τμηματοποίηση με βάση τη συσκευασία). Γράφημα 1, (Τμηματοποίηση με βάση την τιμή 2002). Γράφημα 6, (Κατανάλωση μπύρας μέσω καναλιών 2002). Διάγραμμα 21, (Εποχικότητα της μπύρας 2002). Διάγραμμα 25, (Εξέλιξη εξαγωγών 1997-2002).

ΠΗΓΗ: INTERNAL DATA. Πίνακας 5, (Τμηματοποίηση της Heineken). Διάγραμμα 22, (Μέση θερμοκρασία ανά εποχικότητα).

ΠΗΓΗ: CANADEAN. Γράφημα 2, (Κατακεφαλή κατανάλωση εμπορικών ποτών στην Ελλάδα 2002). Γράφημα 3, (Κατακεφαλή ανάπτυξη κατανάλωσης εμπορικών ποτών στην Ελλάδα 1994-2002). Γράφημα 4, (Συνολικός όγκος αγοράς μπύρας 1998-2002). Γράφημα 5, (Κατακεφαλή



κατανάλωση μπύρας στην Ελλάδα 1960-2002). Διάγραμμα 23, (Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού 2002). Διάγραμμα 24, (Πρόβλεψη της ηλικιακής δομής του πληθυσμού).

ΠΗΓΗ: WTO. Γράφημα 7, (Άφιξη τουριστών κατά χώρα 2002).

ΠΗΓΗ: NSSG. Γράφημα 8, (Εξέλιξη εισαγωγών στην Ελλάδα 1997-2002).

Πίνακας 6, (Εισαγωγές μπύρας ανά χώρα προέλευσης στην Ελλάδα 2002).

Διάγραμμα 14, (Σύνολο εξωτερικών και τοπικών τουριστών ανά περιοχή στην

χώρα μας). Πίνακας 16, (Εξαγωγές μπύρας με βάση τη χώρα προορισμού).

ΠΗΓΗ: MEDIA SERVICES. Διάγραμμα 9, (Σύνολο διαφημιστικών δαπανών μπύρας ανά μέσω προβολής στην Ελλάδα 2002). Διάγραμμα 10, (Μερίδιο

συνολικών δαπανών ανά μάρκα στην Ελλάδα 2002). Διάγραμμα 11, (Μερίδιο ομιλίας ανά μπύρα για την τριετία 2000-2002).

PORTER 1980. Δυνάμεις ανταγωνισμού. Διαφήμιση και εμπόδια εισόδου.