

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Executive M.B.A.

**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΜΠΙΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Δήμητρα Β. Παπαθανάση

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πειραιώς

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς Νοέμβριος 2010

Αφιερώνεται στους πολυαγαπημένους μου γονείς,

Βασίλη & Βασιλική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη συμβολή και καθοδήγηση του για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1_ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	14
1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.	14
1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος	20
1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	20
1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)	21
1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)	22
1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	28
1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	29
1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας	33
1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της	35
1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)	37
1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	37
1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης	39
1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας	45
1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης.....	46
1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	48
1.3.1.2. Portfolio Strategy	49
1.3.1.2.1. Boston Consulting Group.....	49
1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey.....	51
1.3.1.3. Parenting Strategy	53
1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)	53
1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy).....	55
1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων	55
1.5. Βιβλιογραφία	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ	62
2.1. Κλάδος των ποτών	62
2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών.....	63
2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών	64
2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών	64

2.2.	Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα	67
2.2.1.	Ιστορία	67
2.2.2.	Η αγορά της μπίρας	69
2.3.	Στάδια παραγωγής.....	70
2.4.	Τύποι Μπίρας	71
2.5.	Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος	72
2.6.	Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα....	75
2.7.	Βιβλιογραφία	79
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3_ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	80
3.1.	Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	80
3.2.	Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.....	83
3.2.1.	Επίδοση.....	83
3.2.2.	Στρατηγική τοποθέτηση	85
3.3.	Βιβλιογραφία	89
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	90
4.1.	Μετοχική Σύνθεση:	90
4.2.	Εταιρική Διακυβέρνηση	91
4.2.1.	Διοικητικό Συμβούλιο	92
4.2.2.	Διοικητική Επιτροπή –Management Committee	94
4.2.3.	Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):.....	99
4.2.4.	Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης	100
4.3.	Βιβλιογραφία	102
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5_ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	104
5.1.	Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment).....	105
5.1.1.	Πολιτικοί Παράγοντες.....	105
5.1.2.	Οικονομικοί Παράγοντες	108
5.1.3.	Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες	113
5.1.4.	Τεχνολογικοί Παράγοντες	115
5.2.	Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment).....	117
5.2.1.	Ο κλάδος της μπίρας	117
5.2.2.	Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας	118
5.2.3.	Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπίρας και σημαντικές τάσεις.....	120
5.2.4.	Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς	121
5.2.5.	Ανάλυση PORTER (5+1)	122
5.2.6.	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix.....	127
5.3.	Σύνολο εξωτερικών παραγόντων	129

5.4.	Βιβλιογραφία	130
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6_ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	132
6.1.	Αλυσίδα Αξίας.....	132
	6.1.1. Κύριες δραστηριότητες.....	133
	6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	136
6.2.	Δομή	137
6.3.	Εταιρική Κουλτούρα.....	138
6.4.	Κώδικας ηθικής	141
6.5.	Πόροι της επιχείρησης.....	142
	6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι.....	142
	6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D).....	143
	6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT).....	144
	6.5.4. Marketing.....	145
	6.5.5. Φήμη.....	146
6.6.	Κοινωνικό Πρόσωπο	146
	6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον.....	146
	6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ	148
6.7.	Ανάλυση 7S (McKinsey).....	151
6.8.	Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής.....	154
6.9.	Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών	155
6.10.	Πολιτικές.....	156
6.11.	Portfolio analysis – BCG Matrix	157
6.12.	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	158
	6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής	167
	Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	167
6.13.	Ανάλυση Δεικτών	168
6.14.	Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα... 173	
6.15.	Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων.....	175
6.16.	Βιβλιογραφία	176
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7_ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	178
7.1.	Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)	179
7.2.	Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX).....	179
7.3.	S.W.O.T.....	180
7.4.	Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX).....	180
7.5.	TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές	182
7.6.	Μήτρα ANSOFF.....	184
7.7.	Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική.....	185
7.8.	Βιβλιογραφία	190
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	192

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον κλάδο της μπίρας στην ελληνική αγορά και παρουσιάζει την ανάλυση στρατηγικής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας η οποία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων είναι έντονη. Λόγω της κατάστασης αυτής και της στασιμότητας που παρουσιάζει ο κλάδος τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος.

Λόγοι που οδήγησαν την υποφαινόμενη στην επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης, είναι αφενός η ενασχόληση της σε οργανική θέση της ίδιας για μεγάλη χρονική περίοδο στο παρελθόν, αφετέρου το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο και δραστηριοποιείται.

Η εργασία ξεκινώντας με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού management συνεχίζει οριοθετώντας και παρουσιάζοντας τον κλάδο της μπίρας, εντός της οποίας ανταγωνίζεται, και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αναγνωρίζονται κύριοι και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επιδρούν στις τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης και διερευνώνται πόροι και ικανότητες οι οποίοι είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Η ανάλυση στρατηγικής πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Περαιτέρω, αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον και παρέχονται προτάσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, πρόταση αυτής της εργασίας είναι η συνέχιση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους που η διοίκηση έχει θέσει διαχειριζόμενη αναλόγως το χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διαθέτει.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος	22
Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix	24
Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά Ansoff	43
Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης.....	48
Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter.....	55
Πίνακας 2.1 Κατηγορίες κλάδου Ποτών	62
Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.....	83
Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάθρωσης 2008-2009.	84
Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter.....	88
Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	128
Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	129
Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	159
Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη	161
Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	162
Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	164
Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	168
Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	169
Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	173
Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	175
Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS	179
Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	179
Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	179
Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	180
Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	181
Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	182
Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	183

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF	184
--	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	15
Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management	15
Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές	16
Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος	19
Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος	23
Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο	25
Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας.....	34
Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία της Στρατηγικής	36
Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	38
Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων	50
Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο	52
Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων	56
Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας 2009.....	69
Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας	71
Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος.....	73
Διάγραμμα 2.4 Μεριδία καναλιών διανομής μπίρας στην Ελλάδα	74
Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασίες της μπίρας στην Ελλάδα ...	74
Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση.....	90
Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα ‘Board of Directors Continuum’	100
Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης.....	110

Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακρά διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη	111
Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγορά μπίρας στην Ελλάδα 2009	117
Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων κυρίων μαρκών 2009	118
Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο...	123
Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία	127
Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας	128
Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	133
Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	134
Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	137
Διάγραμμα 6.4.BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκή Ζυθοποιίας	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.

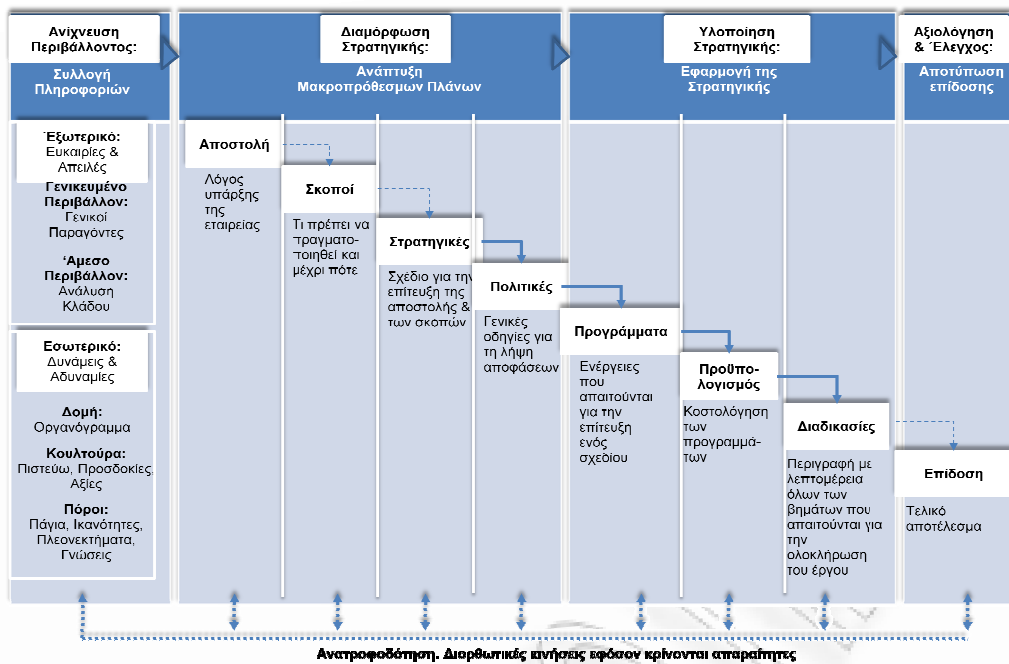
Στρατηγικό management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης¹. Οι αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση διαμορφώνουν τη στρατηγική της, ενώ οι πράξεις που πραγματοποιεί την υλοποιούν. Ο σωστός συνδυασμός των δύο παραπάνω οδηγούν σε εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής.

Τα στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό management είναι: οι πολλές γνωστικές περιοχές, η εξωτερική εστίαση, η εσωτερική εστίαση και η μελλοντική κατεύθυνση.

Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση κάθε σύγχρονου manager.

Το στρατηγικό management αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως «όλον» και προσπαθεί να εξηγήσει γιατί μερικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή και χρεοκοπούν. Επομένως, οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροχρόνιο σχεδιασμό, είναι σπάνιες και απαιτούν αναπτυγμένη κρίση και διαίσθηση².

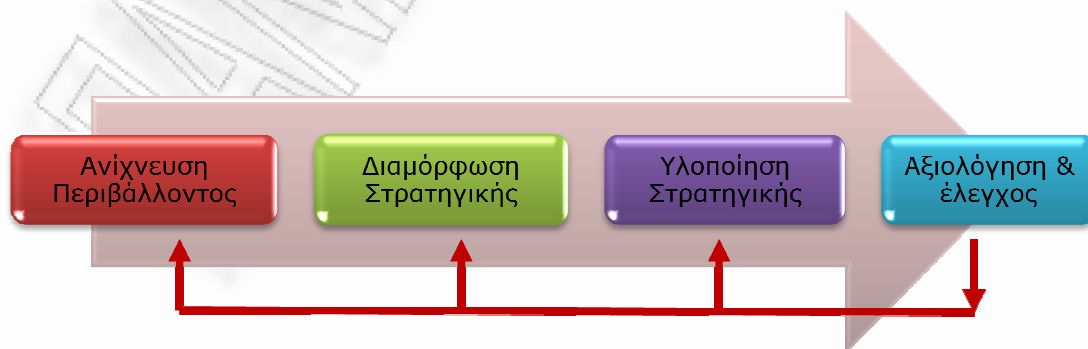
Αναλύοντας όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, ενώ το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 1.1. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.



Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 1)

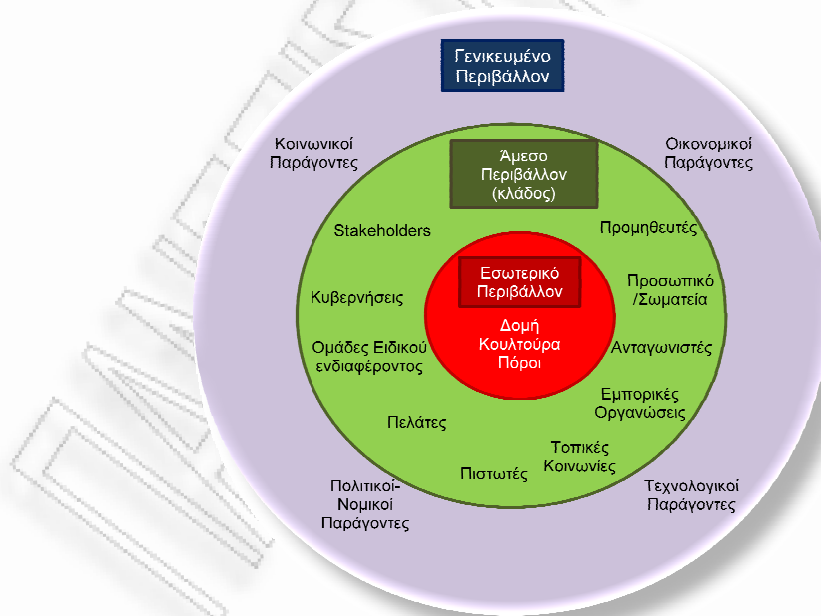
Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.2 είναι τα εξής:

- ✓ Πού βρίσκεται η επιχείρηση & ποια είναι η κατάστασή της; (Ανίχνευση Περιβάλλοντος – Stimulation Analysis **Environmental scanning**)
- ✓ Πού θέλουμε να βρεθούμε; (Διαμόρφωση Στρατηγικής – **Strategic formulation**)
- ✓ Πώς θα φτάσουμε εκεί που επιθυμούμε να βρεθούμε; (Υλοποίηση Στρατηγικής – **Strategy implementation**)
- ✓ Εάν πήγαν όλα καλά; (Αξιολόγηση & έλεγχος – **Evaluation & control**)³



Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 11)

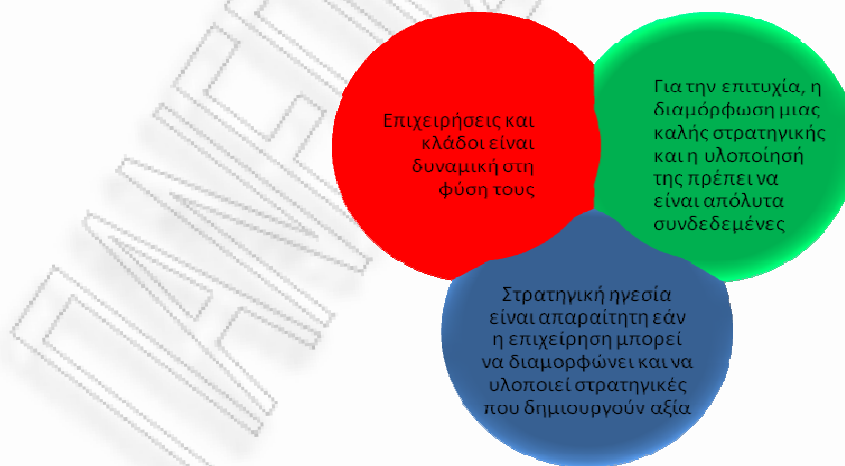
1. Η **Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental scanning)** είναι η ανίχνευση, η αξιολόγηση και η μετάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προς τους ενδιαφερόμενους ανθρώπους εντός της επιχείρησης όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καθορίσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ο πιο απλός τρόπος για την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της S.W.O.T Analysis (Δυνάμεις - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές).
- Το **εξωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης απαρτίζεται από μεταβλητές (**Ευκαιρίες και Απειλές**) που βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον και διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκησή της.
 - Το **εσωτερικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεταβλητές (**Δυνάμεις και Αδυναμίες**) οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση.



Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 12)

2. **Η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy formulation)** είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για την **αποτελεσματική** διαχείριση ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (S.W.O.T). Με άλλα λόγια είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού και εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών⁴.
- i. **Αποστολή (Mission):** Είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης και απαντάει στο ερώτημα ποίοι είμαστε και τι κάνουμε. Η αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται σε:
- ο Διευρυμένης προοπτικής (broad mission): προσδιορίζει τον περιορισμό της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε έναν χώρο ή σε μια παραγωγική δραστηριότητα, αλλά αποτυγχάνει να προσδιορίσει ξεκάθαρα τον τομέα κύριου ενδιαφέροντος (δηλ σε ποια αγορά ή προϊόν να εστιάσει)
 - ο Περιορισμένης προοπτικής (narrow mission): Προσδιορίζει πολύ ξεκάθαρα τον πρωταρχικό ρόλο της επιχείρησης αλλά μπορεί να περιορίσει το σκοπό των δραστηριοτήτων της μόνο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την αγορά που εξυπηρετεί. Άρα, το πρόβλημα εστιάζεται στις περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες.
- ii. **Σκοποί (Objectives):** Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν ΤΙ πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως ΠΟΤΕ. Επομένως ο σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του, σε αντίθεση με τον στόχο που αναφέρεται στην επίτευξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (π.χ. αύξηση απόδοσης). Δεδομένου ότι ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση και όχι κάτι συγκεκριμένο, δεν μπορούμε να χαράξουμε στρατηγική βασισμένη στον στόχο εφόσον δεν υπάρχει σκοπός.

- iii. **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα σχέδιο στο οποίο δηλώνεται /περιγράφεται το ΠΩΣ θα επιτύχουμε την ΑΠΟΣΤΟΛΗ και τους ΣΚΟΠΟΥΣ.
- iv. **Πολιτικές (Policies) :** Οι πολιτικές εξασφαλίζουν / παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Είναι το τελευταίο βήμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και συνδέει άρρηκτα τη Διαμόρφωση Στρατηγικής με την Υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.
3. **Η Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy implementation)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές και έχει άρρηκτη σχέση με την διαμόρφωση της στρατηγικής όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4. Άρα είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό και εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται. Εκτός εξαιρέσεων, η υλοποίηση πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης (σε αντιδιαστολή με τη διαμόρφωση στρατηγικής που γίνεται από τα ανώτατα στελέχη).

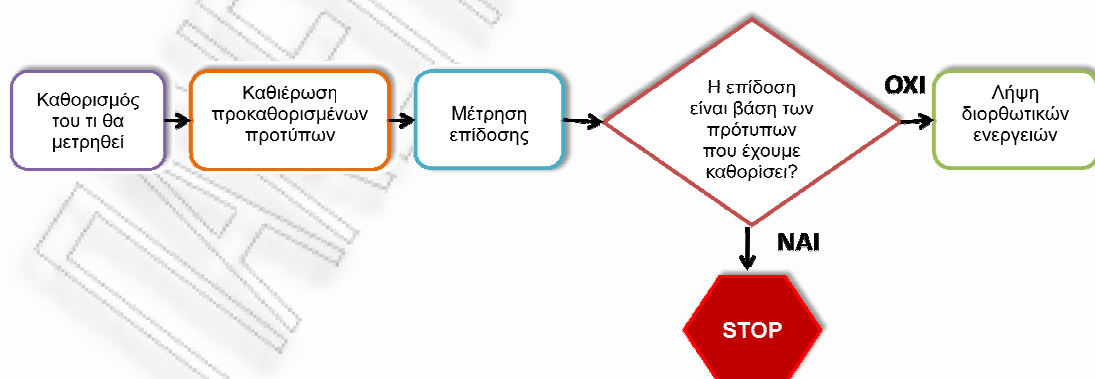


Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής (Πηγή: Σημειώσεις, Ν.Γεωργόπουλος “Στρατηγικό management”)

Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών .

- i. Τα **Προγράμματα** είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
 - ii. Ο **Προϋπολογισμός** είναι η περιγραφή σε αξία των προγραμμάτων της επιχείρησης (σε πολλές επιχειρήσεις πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί η ποσοστιαία απόδοση).
 - iii. Οι **Διαδικασίες** περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.
4. Η **Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων (συντονισμός). Το στάδιο αυτό μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του⁵.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών και περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού management. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο στρατηγικού management⁶.



Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 262)

Τα παραδοσιακά συστήματα τα οποία μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή. Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης.

Το **Balanced Scorecard** αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton ως ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές:

- ✓ Την χρηματοοικονομική συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
- ✓ Την πελατειακή συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;
- ✓ Τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;
- ✓ Τη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης – Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργούμε αξία;

Τα παραπάνω προσφέρουν στα στελέχη μια γρήγορη, κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Επομένως, πληροφορίες για την επίδοση ευρύτερες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι κρίσιμης σημασίας⁷.

1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πριν μια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για αναγνώριση ευκαιριών και απειλών και του εσωτερικού της περιβάλλοντος για αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αποτύπωση, την αξιολόγηση και τη μετάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στα ενδιαφερόμενα άτομα εντός της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να για να διασφαλίσει τη μακροχρόνια υγιή θέση

της. Έρευνες άλλωστε έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάλυσης του περιβάλλοντος και των κερδών⁸.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- i. *Το Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)*
- ii. *Το Άμεσο περιβάλλον (task environment)*

Όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό η διοίκηση της επιχείρησης δίνει έμφαση στην ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στα σταθερά περιβάλλοντα εστιάζεται στο γενικευμένο περιβάλλον⁹.

1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες (πίνακας 1.1) οι οποίοι επηρεάζουν μακροχρόνια την επιχείρηση και οι οποίοι είναι οι εξής

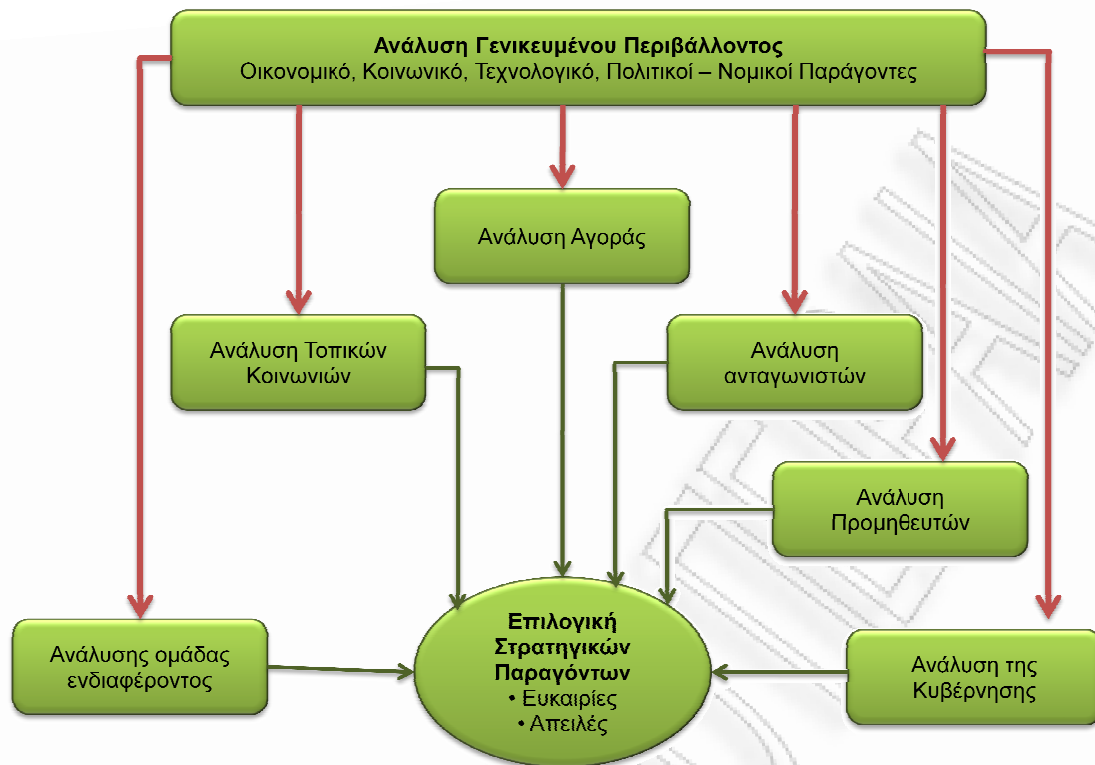
- i. Οικονομικοί παράγοντες: οι οποίοι υπαγορεύουν την ανταλλαγή των προϊόντων, το νόμισμα, την ενέργεια, και την πληροφορία και όπως είναι φανερό έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης.
- ii. Τεχνολογικοί παράγοντες που δημιουργούν την επίλυση προβλημάτων στις εφευρέσεις.
- iii. Πολιτικοί - Νομικοί Παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν αποφάσεις και κανονισμούς που επηρεάζουν τους τυπικούς κανόνες.
- iv. Κοινωνικοί Παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τα ήθη και έθιμα, τις αξίες, την κουλτούρα μιας κοινωνίας.¹⁰

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό - Νομικό	Κοινωνικό
Τάσεις Α.Ε.Π	Συνολική επένδυση της κυβέρνησης για Ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακός νόμος	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολική Επένδυση κλάδου για Ανάπτυξη	Πράσινη Οικονομία	Προσδοκίες αναφορικά με την καριέρα
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση στην τεχνολογία	Φορολογικοί Νόμοι	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Πληθωρισμός	Parent προστασία	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός διάρθρωσης οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Διεθνείς Εμπορικοί κανονισμοί	Ρυθμός ανάπτυξης Πληθυσμού
Μισθοί	Μεταφορά τεχνολογίας σε νέα προϊόντα από το εργαστήριο στην αγορά	Στάση απέναντι στις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Επανεκτίμηση	Αύξηση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Νόμοι σχετικά με την πρόσληψη & προαγωγή	Μεταφορά πληθυσμού της περιφέρειας
Διαθεσιμότητα Ενεργειακών Πόρων & κόστος	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Προσδοκίες αναφορικά με τη ζωή
Διαθέσιμο Εισόδημα	Πλαίσιο Τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί Outsourcing	Ρυθμός γεννήσεων
Αγορά Νομίσματος	Ασφάλεια τεχνολογικών συστημάτων		Συνταξιοδοτικά προγράμματα
			Συστήματα υγείας
			Επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 74)

1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.6, το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης, αλλά και αυτά τα στοιχεία που μπορεί η ίδια να επηρεάσει, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζομένους, εργατικά συνδικάτα, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικές οργανώσεις .



Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 80)

Ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην ικανότητα να προσδιορίζεις και να αντιδράς στις αλλαγές του περιβάλλοντος καλύτερα και γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό¹¹.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αποτυπώσει πλήρως και επιτυχώς όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Οι επιλογές θα πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψιν ποιοί παράγοντες είναι σημαντικοί και ποίοι όχι. Η διαίσθηση και η εμπειρία των ατόμων της διοίκησης καθώς επίσης και η επιτυχία της υπάρχουσας στρατηγικής είναι πιθανόν να επηρεάσουν την αντίληψη για το τι είναι σημαντικό να αποτυπώσουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Ένας τρόπος προσδιορισμού και ανάλυσης της ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η χρήση του «Issues Priority Matrix»¹².

Στον «Issues Priority Matrix» όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2 λαμβάνεται υπόψιν η πιθανότητα εμφάνισης του εξωτερικού παράγοντα και ο πιθανός αντίκτυπος που θα έχει ο παράγοντας αυτόν στην επιχείρηση.

		Πιθανότητα Επίδρασης της επιχείρησης		
		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Πιθανότητα εμφάνισης	Υψηλή	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα
	Μέτρια	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλή	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix
(πηγή Campel "Foreign Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" σελ 46)

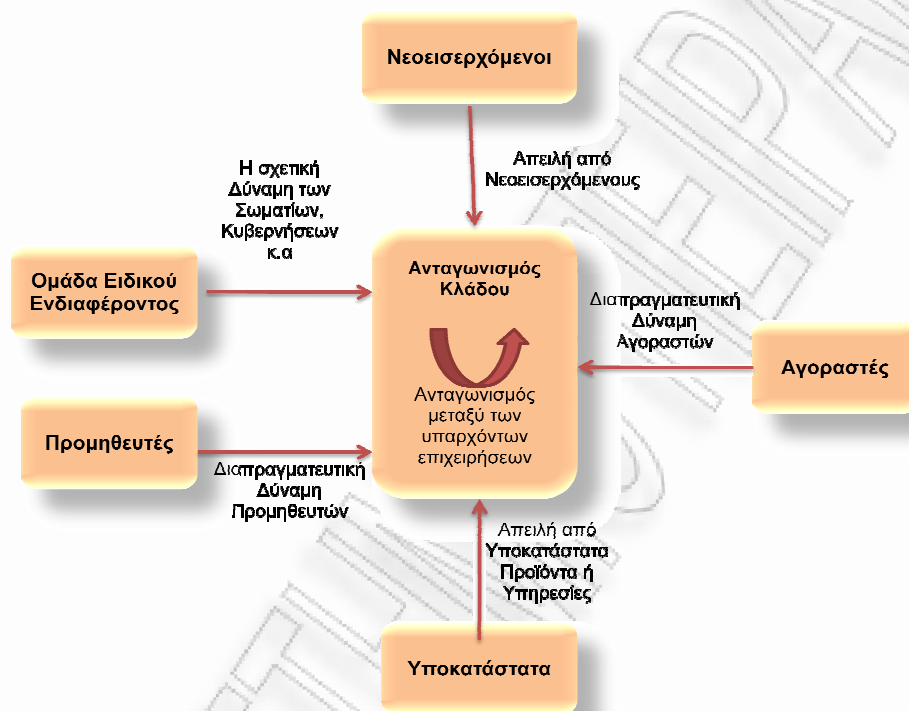
Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος – Ανάλυση κλάδου

Ως κλάδος ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Μια ανάλυση των κύριων παικτών, όπως των προμηθευτών και πελατών, στο άμεσο περιβάλλον είναι μέρος της ανάλυσης του κλάδου.

Ο Michael Porter, ο δημιουργός της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζει ότι την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.7¹³.

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών , προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁴.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της¹⁵.



Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου.
(Πηγή: Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

i. Απειλή νεοεισερχόμενων:

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο αυξάνουν την παραγωγικότητα του και επιθυμούν να πάρουν μερίδιο αγοράς και πόρους. Παράλληλα, μπορούν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου. Τέτοια εμπόδια αποτελούν:

- Οι οικονομίες κλίμακος
- Η διαφοροποίηση προϊόντος
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια

- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Το μειονέκτημα κόστους λόγω μεγέθους
- Η κυβερνητική Πολιτική

ii. Ανταγωνισμός μεταξύ Υπαρχόντων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Αυτό οφείλεται:

- Στον αριθμό των ανταγωνιστών: Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν υπάρχουν πολλές μικρές και ιδίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Στον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος αφού ο μόνος τρόπος να αυξήσει το μερίδιο της η κάθε επιχείρηση είναι να πάρει μερίδιο από τους ανταγωνιστές.
- Στα χαρακτηριστικά Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα αντίστοιχα του είδους τους ή μπορεί να είναι δημόσιο αγαθό, όπου το προϊόν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα ποιος το πουλάει.
- Στο ύψος σταθερού κόστους: Όταν τα σταθερά κόστη είναι υψηλά τότε ο ανταγωνισμός είναι υψηλότερος.
- Στα εμπόδια εξόδου: Όταν τα εμπόδια εξόδου (υψηλό κόστος παύσης λειτουργιών) είναι μεγάλα, τότε ο ανταγωνισμός συνήθως είναι μεγαλύτερος.
- Στο κόστος μετακίνησης: Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μεγάλο ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος
- Στους στρατηγικούς σκοπούς: Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν επιθετικές αναπτυξιακές στρατηγικές ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.

iii. Απειλή από υποκατάστατα:

Υποκατάστατο είναι το προϊόν το οποίο φαίνεται διαφορετικό αλλά μπορεί να καλύψει την ίδια ανάγκη που μπορεί να καλύψει ένα άλλο προϊόν. Η παρουσία υποκατάστατων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτει άνω όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από:

- Την πρόθεση του αγοραστή να προβεί σε υποκατάστατα
- Τη σχετική τιμή και απόδοση του υποκατάστατου
- Το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατο.

iv. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν για μείωση τιμών, τη διαπραγμάτευση τους για υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες και στο να βάζουν τους ανταγωνιστές να εναντιώνονται μεταξύ τους. Η δύναμή τους είναι μεγάλη όταν:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη αναλογία από την προσφερόμενη ποσότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μπορούν να μετακινηθούν προς την πλευρά του προμηθευτή.
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (standardized)
- Το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή είναι πολύ μικρό (Οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί)
- Το αγοραζόμενο προϊόν αποτελεί υψηλό ποσοστό του κόστους του αγοραστή
- Ο αγοραστής βγάζει χαμηλό κέρδος και άρα είναι ευαίσθητος στο κόστος και στις διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Ο κλάδος δεν είναι κύρια προμηθευτική ομάδα για τους αγοραστές
- Το αγοραζόμενο προϊόν δεν επηρεάζει την τελική ποιότητα του προϊόντος που συμμετέχει και μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να αλλοιώσει το τελικό προϊόν.

v. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα του προϊόντος και υπηρεσίας. Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη όταν:

- Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι προμηθευτές
- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδική και έχει υψηλό κόστος μετακίνησης
- Υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν προς τα εμπρός στην προμηθευτική αλυσίδα
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντική ομάδα πελατών για τον προμηθευτή.

vi. Ομάδα ειδικού ενδιαφέροντος

Μια έκτη δύναμη που προστίθεται στην λίστα του Porter είναι η ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων (other stakeholders) και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ομάδες όπως τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, πιστωτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές, σωματεία, μετόχους κ.α. Η σημαντικότητα αυτής της ομάδας εξαρτάται από τον κλάδο¹⁶.

1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν επαρκούν ώστε να εξασφαλίσουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό του οργανισμού ώστε να προσδιοριστούν εσωτερικοί στρατηγικοί τομείς – κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες είναι πιθανόν να προσδιορίσουν πότε μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις απειλές. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης μπορούν βραχυπρόθεσμα να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης αφορούν:¹⁷

Δομή της επιχείρησης

- a. Ιεραρχία
- b. Επικοινωνία
- c. Ροή εργασία

Κουλτούρα της επιχείρησης

- a. Πιστεύω
- b. Αξίες
- c. Προσδοκίες

Πόροι της επιχείρησης

- a. Ανθρώπινο Δυναμικό
- b. Διοικητικές Ικανότητες
- c. Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- d. Εγκαταστάσεις
- e. Τεχνολογία

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στηριζόμενοι στους πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης οι οποίες θα την βοηθήσουν να προσαρμοστεί η ίδια και η στρατηγική της στο εξελισσόμενο περιβάλλον. Η πιο γνωστή θεωρία είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view).

1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (The resource Based View Theory of Competitive Advantage).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση η οποία δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό της περιβάλλον. Υποστηρίζει, ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και

οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να παραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση του ανταγωνισμού¹⁸.

Πόροι (Resources): Είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται από την ίδια προς την εφαρμογή της στρατηγικής της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

i. Υλικοί Πόροι:

- a. Χρηματοοικονομικοί πόροι: Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, η ικανότητα της να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια κτλ
- b. Φυσικοί Πόροι: Η τοποθεσία του εργοστασίου, η αρτιότητα του εξοπλισμού της, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η κατοχή τεχνολογίας.
- c. Ανθρώπινοι Πόροι: Το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης κτλ
- d. Οργανωτικοί Πόροι: Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου, συντονισμού κτλ

ii. Άυλοι Πόροι

- a. Τεχνολογικοί Πόροι: Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, ικανότητες κτλ) και απαραίτητη γνώση για υλοποίηση αυτού
- b. Πόροι Καινοτομίας: Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κτλ
- c. Φήμη: Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αξιοπιστία, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος κτλ), φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)¹⁹

Ικανότητες (Capabilities): Αφορούν το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση ομάδας πόρων που διαθέτει η επιχείρηση. Οι ικανότητες από μόνες τους δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, αλλά είναι αυτές που κάνουν την επιχείρηση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της.

Το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αφορά την ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης και τον συγχρονισμό των ικανοτήτων. Το κύριο πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, έχει να κάνει με συνονθύλευμα πλεονεκτημάτων πέραν από τις δομές, είναι διάχυτο στην επιχείρηση και είναι κάτι το οποίο η επιχείρηση μπορεί να κάνει πάρα πολύ καλά.

Όταν τα κύρια πλεονεκτήματα υπερτερούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό λέγεται **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:

- i) Μπορεί να κατέχει μια πατέντα
- ii) Μπορεί να αποκτηθεί από κάποιον άλλο
- iii) Μπορεί να το μοιραστεί με άλλη επιχειρηματική μονάδα ή συνεργάτη συμμαχία
- iv) Μπορεί να είναι προσεκτικά κατασκευασμένο και συσσωρεύτηκα κατά τη διάρκεια του χρόνου εντός της εταιρείας

VRIO

Ο Barney στο VRIO πλαίσιο που ανέπτυξε, προτείνει τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης²⁰

- i) Ως προς την Αξία (Value): Οι πόροι και οι Ικανότητες της παρέχουν αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- ii) Ως προς τη Σπανιότητα (Rareness): Οι άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν τον πολύτιμο αυτό πόρο ή ικανότητα;

iii) Ως προς τη Μίμηση (Imitability): Είναι κοστοβόρο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τον πόρο ή την ικανότητα σε σχέση με αυτές που ήδη κατέχουν;

iv) Ως προς την οργάνωση (Organizational): Είναι οργανωμένη η επιχείρηση με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευθεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και ικανοτήτων της;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική σε συγκεκριμένη ικανότητα τότε είναι πολύ πιθανόν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να είναι διατηρήσιμο.

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και ικανοτήτων, καθώς και τυχόν αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Τα παραπάνω εξαρτώνται άμεσα από ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι τα εξής:

a. Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability). Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (τεχνολογία & πλουτοπαραγωγικές πηγές – μικρός κύκλος ζωής, φήμη & κουλτούρα – μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας)

b. Διαύγεια (Transparency). Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση

οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης.

- c. Μεταβασιμότητα (Transferability): Η μεταβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- d. Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability): Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της²¹.

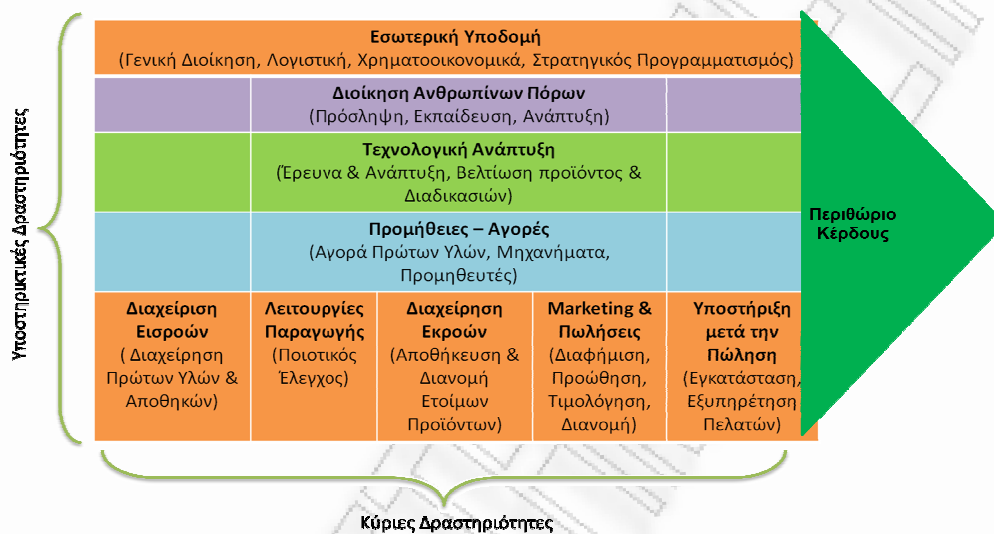
Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να κάνει όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των θεμελιωδών ικανοτήτων της, καθώς επίσης και η διατήρηση και η επέκταση τους πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ώστε να προκύπτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη για την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της «Αλυσίδας Αξίας»²². Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή του Porter, βλέπουμε την επιχείρηση από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσία της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τις λειτουργίες

διαχειρισμού εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση των εκροών και τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και «after sales». Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.8²³.



Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας: *Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael Porter

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁴. Παράλληλα, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης²⁵.

1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes²⁶, 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*). Με άλλα λόγια δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το 'Πώς θα πετύχουμε την Αποστολή και τους Σκοπούς της επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι²⁷:

- ✓ Η προσαρμογή σε ένα **εναλλασσόμενο περιβάλλον**
- ✓ Η δημιουργία **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** μέσω της διάταξης των πόρων
- ✓ Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της **κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα**
- ✓ Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων**.

Η στρατηγική έχει να κάνει με το:²⁸

- ✓ Πού είμαστε τώρα και που θέλουμε να βρεθούμε (**κατεύθυνση**)
- ✓ Σε ποιες αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές (**αγορά ,σκοποί**)
- ✓ Πώς μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές (**πλεονέκτημα**).
- ✓ Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να αντεπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό. (**Πόροι και ικανότητες**)
- ✓ Ποίοι εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνισθεί. (**Περιβάλλον**)

- ✓ Ποιές είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. (**stakeholders**)

Τα πιο σημαντικά **πλεονεκτήματα της στρατηγικής** είναι:²⁹

- ✓ Ξεκάθαρη εικόνα για το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.
- ✓ Έντονη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- ✓ Εις βάθος κατανόηση των ραγδαίων εξελίξεων του περιβάλλοντος

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική δηλώνει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Μια τυπική επιχείρηση συνήθως θεωρεί τρεις τύπους στρατηγικής (διάγραμμα 1.9)

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**
- **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**



Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία Στρατηγικής
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 16)

1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων και της παραγωγής³⁰. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία κύρια θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν την επιχείρηση στο σύνολο:

- a) τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, στασιμότητα, ή υπαναχώρηση (**directional strategy**)
- b) τις επιχειρήσεις ή τις αγορές τις οποίες ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων της ή της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (**portfolio strategy**)
- c) τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και μεταφέρει πόρους και χρησιμοποιεί τις ικανότητες στην παραγωγική διαδικασία και στην επιχειρηματική μονάδα (**parenting strategy**).

Αναλύοντας περαιτέρω τα παραπάνω ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής έχουμε τα εξής:

1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Σε κάθε παραγωγική ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθείται μια στρατηγική ώστε να βελτιώνεται η ανταγωνιστική της θέση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την κατεύθυνση ανάπτυξης κάνοντας τις εξής ερωτήσεις:

- ✓ Πρέπει να επεκταθούμε, να κάνουμε περικοπές ή να συνεχίσουμε τις δραστηριότητες μας;
- ✓ Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητές μας στην τρέχουσα αγορά ή πρέπει να προχωρήσουμε σε διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- ✓ Εάν επιθυμούμε να αναπτυχθούμε ή να επεκταθούμε εγχώρια και /ή παγκόσμια, αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης;

Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης απαρτίζεται από τρεις γενικές συνιστώσες (διάγραμμα 1.10):³¹

- i) **Ανάπτυξη (growth)** - επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ii) **Σταθεροποίηση (Stability)** - χωρίς καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.
- iii) **Υπαναχώρηση (turnaround)** - περικοπή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιχειρησιακή στρατηγική πρωτίστως έχει να κάνει με την επιλογή κατεύθυνσης για την επιχείρηση ως σύνολο και ως προς τον τρόπο διαχείρισης της επιχειρηματικής και παραγωγικής δράσης, δηλ είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές³².



Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management" σελ. 166)

1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές, είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης, είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εναλλασσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διαποίκιση - Ansoff's Matrix (diversification)
 - a. Συσχετισμένη (*related diversification*)
 - b. Ασυσχέτιστη (*unrelated diversification*)
4. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)- Ansoff's Matrix
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)- Ansoff's Matrix
6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)- Ansoff's Matrix

1. Κάθετη ολοκλήρωση

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «παρουσία» είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- Είναι ακριβοί ή αναξιόπιστοι οι προμηθευτές ή/και διανομείς των προϊόντων
- Είναι λίγοι διανομείς/προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας, με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός/πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ο κλάδος είναι ραγδαία αναπτυσσόμενος και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- Μπορεί να υπάρξει βελτίωση στο Marketing ή στην απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων)
- Είναι δυνατόν να χτιστούν εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές

2. Οριζόντια ολοκλήρωση

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή στη διάθεση του προϊόντος.

3. Διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)

Η στρατηγική της διαποίκισης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

a) **Συσχετισμένη διαποίκιση** είναι η πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (πχ μια επιχείρηση που παράγει μπισκότα να αποκτήσει παρουσία και στην παραγωγή προϊόντων σνακ πχ γαριδάκια). Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι:

- Έλεγχο πηγών προμηθευτών και αγορών (επάρκεια προμηθειών, διασφάλιση ποιότητας, μείωση τιμών πρώτων υλών, έμμεση αντιμετώπιση ανταγωνισμού)
- απόκτηση πληροφοριών (τεχνολογικές αλλαγές, τάσεις αγοράς)
- μείωση κόστους
- αναμενόμενα κέρδη (πχ ύπαρξη τομέων στις «εισόδους» με μεγάλα περιθώρια κέρδους)
- διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή αγορά, μείωση κυκλικότητας εσόδων)
- αξιοποίηση πόρων (μεταβίβαση τεχνολογίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της επιχείρησης σε άλλες)
- κτίσιμο «αυτοκρατορίας» (ανθρώπινος παράγοντας – ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)

b) **Ασυσχέτιστη διαποίκιση**, αντίθετα σημαίνει ότι η επιχείρηση προσθέτει ασυσχέτιστα νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση ενδείκνυται όταν η επιχείρηση³³:

- έχει ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων
- ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- θέλει να επιτύχει διασπορά κινδύνου
- υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο

- υπάρχει σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέιστης επιχείρησης
- υπάρχει σημαντική «συνέργια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
- φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών

ANSOFF's Matrix

Οι στρατηγικές που έχουμε αναπτύξει μέχρι τώρα αναφέρονται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέα προϊόντα αλλά και σε νέες αγορές. Η επιχείρηση έχει και άλλες επιλογές .

Σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων) και προσδιόρισε τέσσερα βασικά στρατηγικά συστατικά:

- a) καθαρή εικόνα της επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης ή του προϊόντος
- b) ο τρόπος του πώς να είναι ελκυστικό να εξερευνάς την ανάπτυξη
- c) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – αυτά τα πλεονεκτήματα τα οποία η επιχείρηση κατέχει και τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει αποδοτικά
- d) Συνέργεια – Ο Ansoff εξήγησε την έννοια της συνέργειας " $2+2=5$ ", ή πώς το όλο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους, και απαιτείται μια εξέταση το πώς οι ευκαιρίες ταιριάζουν με τις ικανότητες της επιχείρησης.³⁴

Ο πίνακας του ANSOFF είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτό, οι προσπάθειες μιας εταιρείας να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και

υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του πίνακα ANSOFF (πίνακας 1.3) είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρησιακής στρατηγικής:

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1. Διείσδυση Αγοράς	3. Ανάπτυξη Προϊόντων
Νέες Αγορές	2. Ανάπτυξη αγοράς	(Διαπίκαιση)

Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά ANSOFF (πηγή Philip Kotler Kevin lane Keller, *Marketing Management "Concept in strategic management"* σελ. 48)

1. **Διείσδυση (Market penetration)**. Σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:
 - ο την αύξηση της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους υπάρχοντες πελάτες
 - ο την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
 - ο την στόχευση της επιχείρησης σε προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

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

2. **Ανάπτυξη αγοράς (product development)**. Ένα υπάρχον προϊόν απευθύνεται σε νέα αγορά. Το προϊόν και τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν τα ίδια αλλά απευθύνεται σε νέους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (πχ τοπική επέκταση, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα αγοράς (πχ παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα αγοράς)
- είσοδο σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

3. **Ανάπτυξη προϊόντος (product development)**. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Αυτή η στρατηγική μπορεί να απαιτεί την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων καθώς επίσης και να αναπτύξει προϊόντα τα οποία να είναι ελκυστικά.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Επίσης, γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο ευνοούν τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

4. **Διαποίκιση (diversification)**. Σύμφωνα με τον Ansoff πρόκειται για στρατηγική ανάπτυξης όπου η επιχείρηση εισάγει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Πρόκειται για την πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική διότι η επιχείρηση με άγνωστο προϊόν απευθύνεται σε αγορά για την οποία δεν γνωρίζει ή που έχει μικρή εμπειρία. Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να περιμένει και να έχει αξιολογήσει όσο γίνεται ορθολογικότερα τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας

Η στρατηγική σταθερότητας διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν βασικά τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. **Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)**. Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική.
2. **Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)**. Αυτή προϋποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
3. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.

1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης

Μέχρι τώρα έχουμε ασχοληθεί με στρατηγικές ανάπτυξης/επέκτασης. Όμως είναι ίσως αναπόφευκτο κάποιες επιχειρήσεις στη διάρκεια ζωής τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές, προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές «διάσωσης», όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων).

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα-ενδείξεις αποτυχημένης επιχείρησης, τα οποία είναι:

- κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της
- απουσία εσωτερικού ελέγχου
- υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν για επεκτατικές δραστηριότητες, όπως συγχωνεύσεις εισαγωγή νέου προϊόντος κτλ χωρίς να λάβουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως κυβερνητικές πολιτικές, τεχνολογικές εξελίξεις, φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας άλλου.

Οι βασικές στρατηγικές υπαναχώρησης είναι³⁵:

1. Ανόρθωση (Turnaround). Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης όταν η επίδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, δηλαδή τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους, κακό ηθικό

των εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και περιορισμένο χρόνο.

2. Αποεπένδυση (divestment) Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση ενός κομματιού μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται όταν:

- η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά
- απαιτούνται περισσότεροι πόροι στην συγκεκριμένη μονάδα απ' ό,τι η ίδια είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή
- ένα κομμάτι της δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτερα στελέχη της
- υπάρχει κίνδυνος να υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων και αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά

3. «Αιχμαλωσία» (captive) υπόκειται μια επιχείρηση όταν επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μια άλλης επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι η στρατηγική «αιχμαλωσίας» δεν πρέπει απαραίτητα να θεωρείται ως κάτι αρνητικό, καθώς υπάρχουν διεθνώς παραδείγματα «αιχμάλωτων επιχειρήσεων» που απολαμβάνουν γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία.

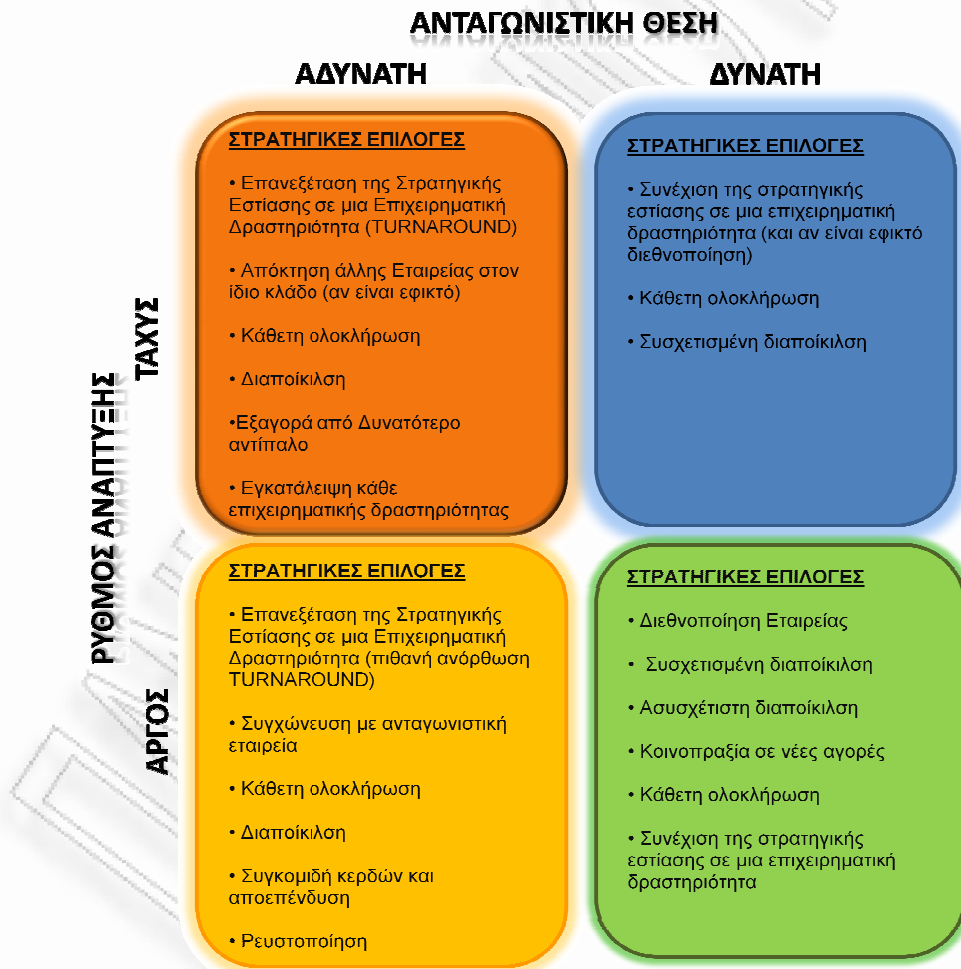
4. Ρευστοποίηση (liquidation). Με αυτήν, τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης στο σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης κλπ απέτυχαν και το μόνο που μένει είναι να τερματιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα «κομμάτια» που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Πολλές μεταβλητές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι καθοριστικές στην τελική επιλογή της στρατηγικής.

Μια απλή μέθοδος είναι να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με βάση την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά στην οποία λειτουργούν αλλά και με βάση το κατά πόσο η αγορά αναπτύσσεται με αργό ή γρήγορο ρυθμό.

Αξίζει να τονιστεί ότι οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω δεν αποτελούν «πανάκεια», ούτε και συνταγές σίγουρης επιτυχίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Είναι πιθανόν, διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση, να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές βάση του πίνακα 1.4³⁶.



Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης (Πηγή: Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» σελ285

1.3.1.2. Portfolio Strategy

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το πώς η κάθε παραγωγική δραστηριότητα ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικό και συνεργατικό πλεονέκτημα. Επιχειρήσεις με πολλαπλές παραγωγικές γραμμές ή παραγωγικές μονάδες πρέπει να αναρωτηθούν πώς αυτά τα ποικίλα προϊόντα πρέπει να διαχειριστούν ώστε να δυναμώσουν τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να σκεφτούν πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να επενδύσουν στις καλύτερες επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες και πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να δαπανήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων³⁷.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών. Αρχικά, οι τεχνικές αυτές εφαρμόστηκαν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων αναφορικά με τα επιμέρους προϊόντα μιας επιχείρησης, όμως στη συνέχεια βρήκαν μεγάλη εφαρμογή και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, μεγάλων και διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

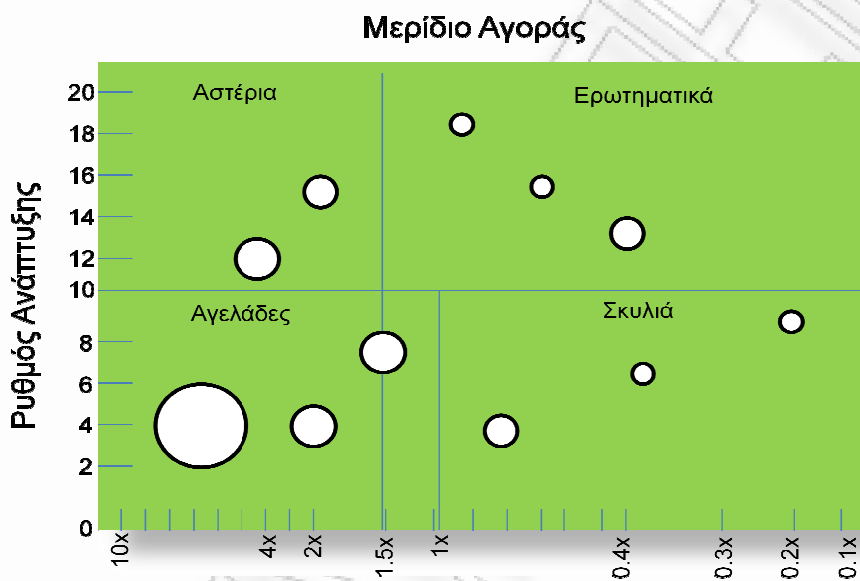
Οι πιο γνωστές τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η **Boston Consulting Group**, η **7S Mc Kinsey** και δημιουργήθηκαν με έναν βασικό στόχο: να βοηθήσουν τα στελέχη να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της διοίκησης και συντονισμού πολλών διευρυμένων μονάδων μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

1.3.1.2.1. Boston Consulting Group

Το διάγραμμα Boston Consulting Group είναι ο πιο απλός τρόπος για την απεικόνιση των επενδύσεων της επιχείρησης σε επιχειρηματικές μονάδες ή δραστηριότητες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα ή γραμμή παραγωγής απεικονίζεται σε μια μήτρα που στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή ο λόγος του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επιχειρηματικής μονάδας προς το μερίδιο

αγοράς της ισχυρότερης μονάδας του κλάδου. Το μερίδιο αγοράς μετριέται σε ποσότητα μονάδων και όχι σε αξία. Η ανάπτυξη της αγοράς, που αποτελεί τον κάθετο άξονα της μήτρας, εκφράζεται ως ποσοστό.

Ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε υψηλό και σε χαμηλό με βάση ένα ποσοστό που καθορίζεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, και που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 5% και 15% ανάλογα με τις δραστηριότητες της αγοράς. Το ποσοστό αυτό καθορίζει τη θέση της διαχωριστικής γραμμής της μήτρας που διακρίνει τις αγορές σε βραδέως και σε ταχέως αναπτυσσόμενες.



Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων (πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 180)

Το μέγεθος των κύκλων που απεικονίζονται στην μήτρα και αντιπροσωπεύουν τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, αντικατοπτρίζουν το μέγεθος των μονάδων αυτών σε σχέση με τις υπόλοιπες και καθορίζονται είτε από τον όγκο των πωλήσεων τους είτε από το μέγεθος του ενεργητικού τους³⁸.

Το σύνολο των προϊόντων (ή επιχειρήσεων) που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας, τοποθετείται σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια και λαμβάνει αντίστοιχο χαρακτηρισμό, που περιλαμβάνει μια σειρά ιδιοτήτων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.11. Αναλυτικότερα και ξεκινώντας από το πάνω δεξιό τεταρτημόριο έχουμε τα εξής:

Ερωτηματικά (Question Marks): Είναι νέα προϊόντα με δυνατότητα για επιτυχία, αλλά για να αναπτυχθούν χρειάζεται να απορροφήσουν πολλούς πόρους & χρήμα. Εάν ένα τέτοιο προϊόν είναι να κερδίσει μεγάλο μερίδιο αγοράς για να γίνει ηγέτης και άρα «αστέρι», πόροι πρέπει να αποδεσμευτούν από πιο ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν στα «ερωτηματικά».

Αστέρια (Stars): Προϊόντα ηγέτες της αγοράς που βρίσκονται στο πιο ψηλό σημείο του κύκλου ζωής και δημιουργούν ρευστό έτσι ώστε να διατηρούν το μερίδιο τους. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς χαμηλώνει, μετατρέπονται σε αγελάδες.

Αγελάδες (Cash Cows) : Τα προϊόντα αυτά είναι ηγέτες σε μια ώριμη αγορά και δημιουργούν περισσότερο ρευστό απ' ότι χρειάζονται για να διατηρήσουν το μερίδιο τους. Αποτελούν πηγές ρευστού για χρηματοδότηση νέων «ερωτηματικών» προϊόντων.

Σκυλιά (Dogs): Είναι προϊόντα με χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν ρευστό στο μέλλον και αποτελούν παγίδες ρευστού αφού δεσμεύονται χρήματα σε προϊόντα με χαμηλή δυναμική. Σύμφωνα με BCG τέτοια προϊόντα θα πρέπει είτε να πωλούνται είτε να διοικούνται προσεκτικά με τα λίγα χρήματα που δημιουργούν.

Αποτυπώνοντας την υπάρχουσα κατάσταση στην μήτρα, η επιχείρηση μπορεί να προβάλει την μελλοντική της θέση στην αγορά, υποθέτοντας ότι δεν θα υπάρξει αλλαγή στην στρατηγική της. Η παρουσίαση και η προβολή των μητρών μπορούν να διαπιστώσουν σημαντικά στρατηγικά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι να διατηρήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο ώστε να είναι αυτάρκης σε ρευστό και πάντα να εκμεταλλεύεται ώριμα προϊόντα σε κλάδους με ύφεση ώστε να υποστηρίξει νέα σε αναπτυσσόμενους κλάδους³⁹.

1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey

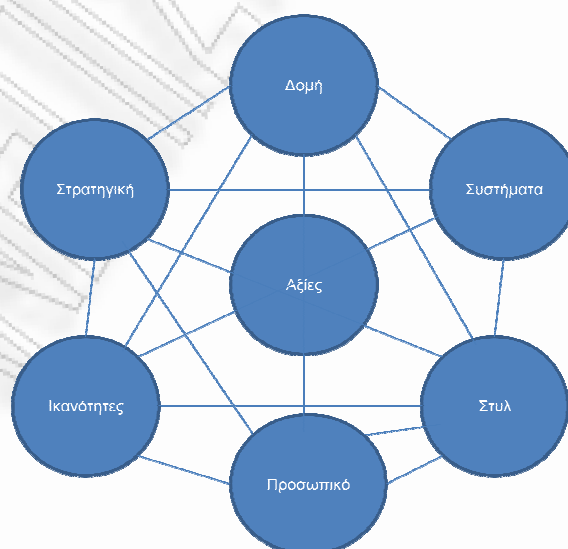
Το μοντέλο 7 S του McKinsey βασίζεται στη μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα

αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο.

Επτά μεταβλητές άρρηκτα συνδεδεμένες προσδιορίστηκαν:

- **Στρατηγική (Strategy)** – Η αντίδραση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- **Δομή (Structure)** – Η οργάνωση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης, ανθρώπινων μονάδων
- **Συστήματα (Systems)** – οι τυπικές και άτυπες διαδικασίες που το διέπουν
- **Προσωπικό (Staff)** – Το ανθρώπινο δυναμικό και πόροι και οι ικανότητες
- **Ικανότητες (Skills)** – Οι μοναδικές ικανότητες του οργανισμού
- **Στυλ (Style)** – Το στυλ διοίκησης των ανώτατων στελεχών και η κουλτούρα του οργανισμού
- **Αξίες (Shared values)** – Οι θεμελιώδεις αξίες που μοιράζονται από όλα τα επίπεδα του οργανισμού

Το διάγραμμα 1.12 δείχνει το πώς οι τομείς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς επίσης τη σπουδαιότητα που υπάρχει ώστε όλοι οι τομείς να είναι ευθυγραμμισμένοι σε όλο τον οργανισμό ⁴⁰.



Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο " March 2008,
(Πηγή: www.mckinseyquarterly.com. Reprinted by permission, McKinsey & Company).

1.3.1.3. Parenting Strategy

Σε αντιδιαστολή με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές στρατηγικές το parenting αντιμετωπίζει την επιχείρηση σε όρους πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο να χτιστεί η αξία της επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και να δημιουργηθούν συνέργιες μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.

Το corporate parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας για δημιουργία αξίας μέσω των σχέσεων μητρικής & θυγατρικής. Σύμφωνα με τον Campbell, Goold and Alexander , εάν υπάρχει καλή αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και πόρων της μητρικής επιχείρησης και στις ανάγκες και ευκαιρίες της παραγωγικής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία. Εάν από την άλλη, δεν υπάρχει καλή αντιστοιχία τότε υπάρχει περίπτωση να καταστρέφει αξία⁴¹.

1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική συνήθως λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες και στην γραμμή παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην επιλεγθείσα αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική κατηγοριοποιείται σε⁴²:

- i. **ανταγωνιστική (competitive)** κατά την οποία η επιχείρηση μάχεται όλους τους ανταγωνιστές και
- ii. **συνεργατική (cooperative)** κατά την οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές⁴².

Η **ανταγωνιστική στρατηγική** προτάσσει δυο βασικά ερωτήματα:

Πρέπει να ανταγωνιστούμε έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό όπως είναι η ποιότητα ή η επιπρόσθετη υπηρεσία⁴²;

Σύμφωνα με τον Porter (πίνακας 1.5), υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνισμού πλεονεκτήματος

- i. **Η Ηγεσία κόστους (cost leadership).** Ανταγωνισμός με βάση το κόστος, δηλ. ο σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή και πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας πιο επαρκώς από τους ανταγωνιστές
- ii. **Η διαφοροποίηση (differentiation).** Ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση, δηλ. η ικανότητα της εταιρείας να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει υψηλότερη προστιθέμενη αξία στον αγοραστή, σε όρους ποιότητας, ειδικών λειτουργιών και after sales υπηρεσιών.

Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Επιπλέον, ο Porter πρότείνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε έναν κλάδο να καθορίζεται από τον ανταγωνιστικό σκοπό. Η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που θα παράξει, τα κανάλια διανομής, τον τύπο των καταναλωτών που θα απευθύνει τα προϊόντα της, τη γεωγραφική περιοχή που θα πουλήσει καθώς επίσης και τον κλάδο που θα ανταγωνιστεί. Ανάλογα με τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτει απευθύνεται σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς (mass) ή στενό (niche).

Στην περίπτωση της **niche** αγοράς έχουμε

- Ανταγωνισμό **με εστίαση στο κόστος**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση το κόστος αλλά εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς ή
- Ανταγωνισμό με **εστίαση στην διαφοροποίηση**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση τη διαφοροποίηση αλλά εστιάζουμε σε ένα τμήμα της αγοράς.

Ο Porter υποστηρίζει πως μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα θα πρέπει να επιλέξει έναν από τους τρεις τύπους βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών (generic), αλλιώς αν επιλέξει περισσότερους τότε μπορεί να παγιδευτεί στις στρατηγικές της (stuck in the middle)⁴³.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter
(Πηγή: Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 148)

1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Είναι η προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών, μεγιστοποιώντας την απόδοση των πόρων.

Η επιχείρηση εφαρμόζει και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Άλλωστε η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική η οποία και αυτή με τη σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή⁴⁴.

1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων

Το ιδιαίτερο & μοναδικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού management είναι η έμφαση του στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται και γίνεται πιο πολύπλοκος με όλο και πιο αβέβαιο το εξωτερικό περιβάλλον, οι αποφάσεις οι οποίες πρέπει να ληφθούν γίνονται όλο και πιο δύσκολες και πολύπλοκες.

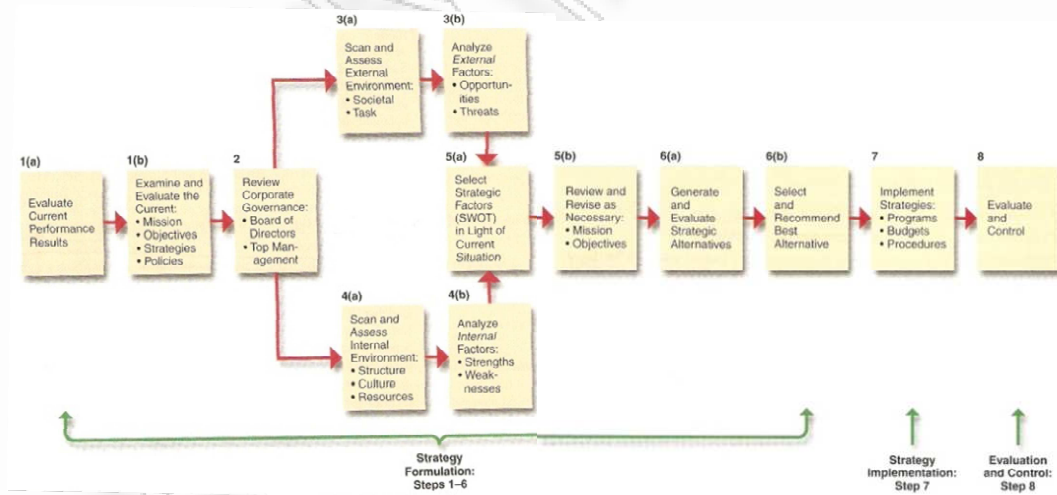
Βάση των όσων έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, προτείνεται ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο βοηθάει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο που ανήκουν και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σε σχέση με πολλές άλλες αποφάσεις οι οποίες μπορούν να ληφθούν σε έναν οργανισμό, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μακροπρόθεσμες και αφορούν όλο τον οργανισμό και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- ✓ **Rare:** Οι Στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και τυπικά δεν έχουν κάτι άλλο προηγούμενο να ακολουθήσουν
- ✓ **Consequential:** Οι στρατηγικές αποφάσεις απαιτούν σημαντικούς πόρους και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα
- ✓ **Directive:** Οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν προηγούμενα για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές ενέργειες από τον οργανισμό.

Στο μοντέλο το οποίο θα στηριχθούμε για τη στρατηγική απόφαση της υπό εξέτασης εταιρείας είναι η προσέγγιση του Wheelen & Hunger. Το μοντέλο είναι περισσότερο αναλυτικό και περιορίζει τις πολιτικές επιρροές, αλλά παράλληλα είναι πιο κατάλληλο για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα και δυναμικά περιβάλλοντα.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό ακολουθεί οχτώ βήματα (διάγραμμα 1.13) για τον τρόπο λήψης στρατηγικής απόφασης⁴⁵.



Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων
(πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ.22)

i. Αξιολόγηση Τρέχουσας Επίδοσης

α) σε όρους R.O.I., Κερδοφορία, κλπ. και

β) ως προς την αποστολή, σκοπούς, στρατηγικές και πολιτικές.

ii. **Αναθεώρηση Εταιρικής Διακυβέρνησης**, δηλ. Η επίδοση της διοίκησης της επιχείρησης και των ανώτατων στελεχών

iii. **Ανίχνευση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες και απειλές.

iv. **Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που είναι δυνάμεις (ιδίως βασικές ικανότητες) και αδυναμίες.

v. **Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (S.W.O.T.)** για:

α) τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και

β) αναθεώρηση και ανανέωση αν χρειάζεται της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης

vi. **Δημιουργία, Αξιολόγηση και Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής**, υπό το πρίσμα της ανάλυσης που διεξήχθη στο 5^ο βήμα

vii. **Εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής** μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

viii. **Αξιολόγηση της εφαρμοσμένης στρατηγικής** μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να διασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια⁴⁵.

1.5. Βιβλιογραφία

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 3
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" , Σημειώσεις.
3. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
4. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 12
5. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
6. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 263
7. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
8. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270;J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998) pp 857-872.
9. Garg V.,Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003) pp725-744
10. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 74-75
11. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management journal ,2000 pp 1123-1145
12. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 81
13. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
14. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)p.3
15. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83

16. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83-86
17. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 104
18. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94.
20. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 106
21. Παπαδάκης Β. "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 102-103.
22. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
23. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 113
24. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 104.
25. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill, 1998
26. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe, 1999, fifth edition pp. 10
27. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 47.
28. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
29. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
30. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 164
31. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 165
32. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 248

33. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 254-266
34. www.eede.com
35. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 271-283
36. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 285
37. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 179
38. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
39. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 180-181
40. www.eede.com
41. Wheelen T. & Hunger J., ‘Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 183-184
42. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
43. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 147
44. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
45. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 20-22

РАНЕКЪМЪО РЕПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ

2.1. Κλάδος των ποτών

Ο κλάδος των ποτών απαρτίζεται από αλκοολούχα και μη ποτά. Πιο αναλυτικά οι κατηγορίες των προϊόντων εμφανίζονται στον πίνακα 2.1:

ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ	
ΜΗ ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ	ΟΥΙΣΚΥ
ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟ ΝΕΡΟ	ΒΟΤΚΑ
ΓΑΛΑ	ΟΥΖΟ
ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΜΠΡΑΝΤΥ
ΧΥΜΟΙ	ΚΡΑΣΙ
ΤΣΑΙ	ΜΠΙΡΑ
ΚΑΦΕΣ	ΤΖΙΝ
ΙΣΟΤΟΝΙΚΑ	ΛΙΚΕΡ
	ΡΟΥΜΙ

Πίνακας 2.1 Κατηγορίες προϊόντων κλάδου Ποτών

Διαχρονικά, πάνω από το 80% του κλάδου κατέχουν τα μη αλκοολούχα ποτά, τα οποία μπορούν να καταναλωθούν όλη τη διάρκεια της ημέρας καθώς επίσης και από όλες τις ηλικίες

Συνολικά, η κατηγορία των ποτών μειώθηκε περίπου κατά 1% το 2009, ως αποτέλεσμα της μειωμένης καταναλωτικής ζήτησης αλλά και τις ανεπιθύμητες καιρικές συνθήκες που επικράτησαν τους κύριους μήνες του καλοκαιριού.

Τα μη αλκοολούχα ποτά παρέμειναν σε σταθερό επίπεδο, κυρίως λόγω της συνεχόμενης αύξησης της κατηγορίας του εμφιαλωμένου νερού, αν και αυξήθηκε με μικρότερο ρυθμό σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, σε συνδυασμό με την συνεχόμενη επέκταση των κατηγοριών του κρύου τσαγιού και των ισοτονικών ποτών.

Η κατηγορία των αλκοολούχων ποτών μειώθηκε πάνω από 5%, κυρίως λόγω χαμηλής κατανάλωσης στην κρύα αγορά οδηγούμενη από τη μειωμένη καταναλωτική δαπάνη. Παράλληλα, τον Φεβρουάριο του 2009 αυξήθηκε ο

φόρος κατά 20% και άρα και οι τιμές στα τελικά σημεία, συμβάλλοντας ακόμα περισσότερο στην μείωση της κατανάλωσης¹.

2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτών συνδέεται με όλου του είδους τα συναισθήματα, στιγμές, περιστάσεις, φυσικές ανάγκες και ψυχολογικά ένστικτα. Πολλές φορές θεωρείται και μηχανική κίνηση. Όπως και να έχει η κατανάλωση ποτών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου και καλύπτει διάφορες ανάγκες. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότεροι λόγοι κατανάλωσης ποτών.

- 1. Ικανοποίηση της φυσικής ανάγκης της δίψας:** Οι κύριες βασικές ανάγκες του ανθρώπου είναι δύο: η ανάγκη για τροφή και η ανάγκη ικανοποίησης της δίψας, δεδομένου ότι το 80% του ανθρώπινου οργανισμού αποτελείται από νερό. Πολλές φορές όμως δεν αρκεί η κατάποση νερού για ικανοποίηση της δίψας. Οι περισσότεροι επιζητούν να γευτούν διαφορετικές γεύσεις γι' αυτό επιλέγουν διαφορετικά ποτά.
- 2. Το συστατικό για να περάσουμε καλά:** Όλες οι καλές στιγμές της ζωής τις έχουμε συνδυάσει με την συνοδεία κάποιου ποτού. Είτε πρόκειται για εορτασμό κάποιας περίπτωσης, είτε απλά για να περάσει καλά η παρέα, είτε για στιγμές άφθονου γέλιου και κεφιού. Η κατανάλωση ποτού συνοδεύει πάντα συζητήσεις φίλων που θέλουν να μοιραστούν την καθημερινότητά τους, αλλά και σε περιστάσεις που υπάρχει ανταλλαγή απόψεων είτε σε φιλικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο.
- 3. Έξαρση συναισθημάτων:** Το ποτό μεγιστοποιεί τις αισθήσεις και γενικότερα απενεχοποιεί τους ανθρώπους. Τους κάνει να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς περιορισμούς και να είναι περισσότερο ο εαυτός τους. Πολλές φορές το ποτό δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για διαπροσωπικές σχέσεις κυρίως με το αντίθετο φύλο, αφού αρχίζουν να υποχωρούν οι ηθικοί φραγμοί.

4. **Μέσο για να λησμονηθούν δυσάρεστα πράγματα:** Το ποτό διεγείρει τις αισθήσεις και καταπραΰνει τον πόνο είτε αυτός ο πόνος είναι σωματικός είτε ψυχολογικός και θεωρείται βάλαμο όταν επιδιώκεται να ξεχαστεί μια κακή στιγμή μια παλιά ανάμνηση.
5. **Χαλάρωση:** Η κατανάλωση ποτού λαμβάνεται ως ένα ευχάριστο διάλειμμα το οποίο χαλαρώνει ψυχή και πνεύμα και ηρεμεί τον οργανισμό. Το ποτό βοηθάει στο να ονειρευτεί το μυαλό και να ελευθερωθεί και να «ταξιδέψει» η σκέψη και το πνεύμα.
6. **Επιβράβευση/Κέρασμα στον εαυτό μας:** Πάρα πολλές φορές όταν σημειώνεται μια επιτυχία σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο η κατανάλωση ποτού είναι ένα είδος επιβράβευσης στον εαυτό μας, ένα είδος κέρασματος και επιβράβευσης.
7. **Τρόπος επίδειξης/ show off:** Από το είδος του ποτού που καταναλώνει κάποιος δείχνει εάν είναι μοντέρνος, εάν ακολουθεί τις τάσεις της εποχής. Πολλές φορές κάποιος πίνει όχι πραγματικά το ποτό που θα ήθελε να πιεί, αλλά αυτό το οποίο θα ήθελε να τον βλέπουν οι άλλοι να πίνει.

2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτού πραγματοποιείται σε ποικίλα μέρη

- Σπίτι
- Εργασιακό χώρο
- Καθ' οδόν (όταν περπατάμε, όταν είμαστε στο αυτοκίνητο)
- Καφετέριες, καφενεία, bar, beach bar
- Clubs, μπουζούκια
- Εστιατόρια, ταβέρνες, μεζεδοπωλεία
- Παραλία

2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών

Ανάλογα με την ανάγκη ή τις ανάγκες που ικανοποιεί κάθε φορά η κατανάλωση ποτού έχουμε καταλήξει στις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Απόδραση από την ρουτίνα της ημέρας:** Κατά τη διάρκεια της ημέρας όλοι χρειάζονται ένα διάλειμμα για να γεμίσουν τις μπαταρίες τους, να χαλαρώσουν και να πάρουν δυνάμεις για να συνεχίσουν την ημέρα. Η «απόδραση» διαδραματίζεται κυρίως κατά την ώρα του εργασιακού διαλλείματος είτε με παρέα είτε εφόσον είναι επιθυμητή η ηρεμία και η απομόνωση μοναχικά χωρίς παρέα.
- **Χαλάρωση στο τέλος της ημέρας:** Μετά από μια κουραστική και σκληρή ημέρα στη δουλειά όλοι χρειάζονται λίγη χαλάρωση για να διώξουν από πάνω τους το στρες αλλά και την κούραση της ημέρας. Προτιμάται η επίσκεψη σε ένα χαλαρό περιβάλλον («στέκι») με 2-3 κοντινούς φίλους ή συναδέλφους σε κάποιο καφέ κοντά στη δουλειά. Άλλες φορές επιλέγεται το χαλαρό περιβάλλον του σπιτιού με κάποιον συνεργάτη ή κοντινό φίλο. Η ώρα εκείνη είναι η κατάλληλη ώρα για συζήτηση γύρω από θέματα που έχουν να κάνουν με μελλοντικά σχέδια, δουλειά, ανησυχίες ή απογοητεύσεις, καλές και περίεργες στιγμές που συνέβησαν μέσα στην ημέρα, κουτσομπολιό, ώστε να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες και να φύγει όλη η νευρικότητα της ημέρας.
- **«Ζέσταμα» πριν από την βραδινή έξοδο:** Πριν την βραδινή έξοδο υπάρχει η ανάγκη για να ένα «ζέσταμα» ώστε να κανονιστούν οι λεπτομέρειες της εξόδου αλλά και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ανεβασμένη διάθεση. Η συνάντηση πραγματοποιείται είτε σε κάποιο καφέ ή εστιατόριο είτε στο σπίτι κάποιου από τους συμμετέχοντες. Η ατμόσφαιρα είναι χαρούμενη και υπάρχει ζωντανή διάθεση από τους παρευρισκόμενους.
- **Κοινωνική συνέντευξη στο σπίτι:** Είναι μια περίπτωση κατανάλωσης η οποία πραγματοποιείται σε μια αυθεντική ατμόσφαιρα από φίλους κυρίως κατά τα Σαββατοκύριακα που υπάρχει χρόνος και χαλαρή διάθεση, και οι φίλοι κάνουν πράγματα που τους ευχαριστούν παίζοντας παιχνίδια, συζητάνε, βλέπουν ταινία στην τηλεόραση και γενικότερα μοιράζονται πράγματα και δένονται περισσότερο.
- **Οικογενειακή συνάθροιση:** Πρόκειται για την ελληνική παραδοσιακή συνάθροιση της οικογένειας η οποία πραγματοποιείται κυρίως την

Κυριακή το μεσημέρι είτε στο σπίτι είτε σε κάποιο εστιατόριο/ ταβέρνα μέσα σε μια ζεστή ατμόσφαιρα. Είναι η στιγμή που η οικογένεια συζητάει μελλοντικά σχέδια αλλά και μοιράζεται εμπειρίες.

- **Αυθόρμητες συγκεντρώσεις/Καθημερινές στιγμές:** Είναι η περίπτωση κατά την οποία οι φίλοι μοιράζονται προσωπικά θέματα και προβληματισμούς. Συνήθως κανονίζεται τελευταία στιγμή και αυθόρμητα είτε σε κάποιο μεζεδοπωλείο, ταβέρνα, καφέ, κωφέ μπαρ. Οι στιγμές αυτές έχουν πολύ κέφι και άφθονο γέλιο.
- **Υψηλής Κοινωνικοποίησης Συνάθροιση/Party:** Πρόκειται για το απόλυτο ξεφάντωμα, ζωντανίας, ελευθερίας και διασκέδασης. Η ατμόσφαιρα είναι γεμάτη ενέργεια και περιλαμβάνει δυνατή μουσική, πολύ χορό και τραγούδι. Κυρίως τα parties πραγματοποιούνται Σαββατοκύριακα ή για κάποια ιδιαίτερη περίπτωση όπως είναι τα γενέθλια, η γιορτή ή κάποια επιτυχία.
- **«Αντρικές» στιγμές:** Είναι οι ιδιαίτερες στιγμές που μοιράζονται οι άντρες μεταξύ τους και αποκτούν βαθύ δέσιμο. Κυρίως πρόκειται για απογεύματα που υπάρχει κάποιος αγώνας στην τηλεόραση που οι άντρες παρακολουθούν πάντα με τους φίλους τους και σχολιάζουν, είτε σε κάποιο σπίτι είτε σε καφέ που μεταδίδεται ο αγώνας. Είναι στιγμή που οι άντρες λένε αστεία, σχολιάζουν συμπεριφέρονται αντρικά με «άσχημους» τρόπους, συζητάνε για γυναίκες και έχουν μικρούς φιλικούς τσακωμούς.
- **«Γυναικείες στιγμές»:** Γυναικείες συναντήσεις με «παιχνιδιάρικη» & χιουμοριστική διάθεση, με πολύ κουτσομπολιό, συζητήσεις γύρω από τη μόδα, τους άντρες και με πολύ γέλιο. Οι συναντήσεις αυτές είναι περισσότερο για να περνάνε χρόνο μαζί και να έρχονται πιο κοντά παρά για την σημαντικότητα των θεμάτων που συζητούν. Πραγματοποιούνται κυρίως σε καφέ, είτε τα απογεύματα τις καθημερινές είτε το Σάββατο το βράδυ.

2.2. Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα

2.2.1. Ιστορία

Η μπίρα, το γνωστότερο αλκοολούχο ποτό, συνδέεται άμεσα με τον εκπολιτισμό του ανθρώπινου γένους και το πέρασμά του από το νομάδα κυνηγό στο μονίμως κατοικούντο γεωργό².

Ήταν τόσο σημαντική στους αρχαίους πολιτισμούς, που από τις πινακίδες των Σουμερίων ξέρουμε ότι γύρω στο 4000 π.Χ. το 40% των παραγόμενων δημητριακών μετατρέπονταν σε ζύθο. Η κατανάλωση της μπίρας θεωρείτο δείγμα πολιτισμού και ήταν για τις αρχαίες κοινωνίες τρόφιμο, ποτό χαράς, νόμισμα και λατρευτικό μέσο.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Ιπποκράτης υπογραμμίζει την ευεργετική δράση της μπίρας στην υγεία, ενώ ο Όμηρος και ο Ποσειδώνιος κάνουν λόγο για τον «κρίθινον οίνον». Στα χρόνια του Μεσαίωνα, η μπίρα θα αντικαταστήσει το νερό, κύρια πηγή εξάπλωσης χολέρας και πανώλης. Η μπίρα ήταν ασφαλής αφού τα μικρόβια δεν επιζούν με το βράσιμο.

Οι μοναχοί που παρασκεύαζαν την μπίρα στα μοναστήρια, ήταν οι γνώστες των απόκρυφων μυστικών της. Το μοναστηριακό μονοπώλιο τερματίστηκε από τη Γαλλική Επανάσταση και το 19ο αιώνα ο Pasteur εξήγησε επιστημονικά τη διαδικασία της αλκοολικής ζύμωσης. Με την παστερίωση, διευρύνονται τα όρια διάδοσης της μπίρας που σήμερα είναι πλέον ένα παγκόσμιο ποτό, το οποίο εμφανίζεται στους πιο σύγχρονους και πολυτελείς χώρους εστίασης. Οι sommeliers τη συνδυάζουν με εκλεκτά & εκλεπτυσμένα πιάτα της παγκόσμιας γαστρονομίας ορίζοντας τις χαρές του ουρανίσκου, τη νέα μόδα έκφρασης του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Η μπίρα παράγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1864, όταν η γερμανική εταιρεία Fuchs άρχισε να παράγει την ετικέτα Fix. Αυτή ήταν η μοναδική ελληνική μπίρα για έναν αιώνα. Στη συνέχεια, το 1963, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ιδρύθηκε από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών μαζί με την Amstel Brouwerij BV. Το 1965, η πρώτη ζυθοποιία ιδρύθηκε στην Αθήνα, και

παρήγαγε την μπίρα Amstel με συνολική παραγωγική δυνατότητα 45.000 εκατόλιτρα ανά έτος. Το 1971, η Henninger της Φρανκφούρτης άρχισε να παράγει Henninger μπίρα στην Ελλάδα. Αυτές οι τρεις ζυθοποιίες έλεγχαν την ελληνική αγορά μπίρας σε όλη τη δεκαετία του εβδομήντα με τη Φιξ στην πρώτη θέση μέχρι το 1975, όταν ανέλαβε η Amstel.

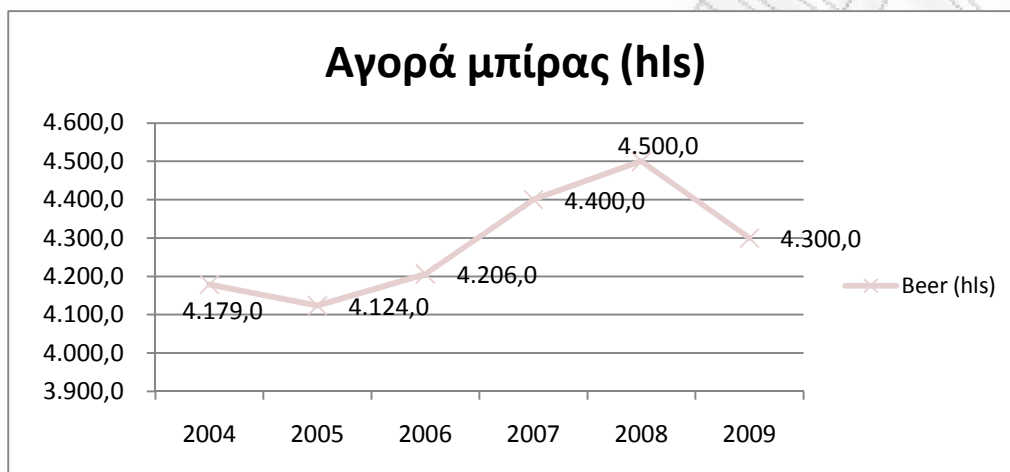
Το 1981 ξέσπασε αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως ο πόλεμος της μπίρας. Δύο νέες ζυθοποιίες εισήχθησαν στην ελληνική αγορά μπίρας: η Carlsberg/Tuborg και η Loewenbrau. Επιπλέον, η ετικέτα Heineken ξεκίνησε να παράγεται από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, ενώ η Φιξ άρχισε την παραγωγή της Spaten ετικέτας κατόπιν σχετικής άδειας. Δεν αποτελεί ιδιαίτερη έκπληξη το γεγονός ότι, αν και παρουσίαζε έντονη αύξηση η κατανάλωση της μπίρας, η αγορά δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στην αύξηση της προσφοράς. Όλες οι εταιρείες υπέστησαν βαριές απώλειες και οι αυξήσεις των ειδικών φόρων & δασμών που επιβάλλονται από την κυβέρνηση το Μάρτιο 1982, δημιούργησε περαιτέρω προβλήματα. Μέχρι το τέλος του 1982, η Φιξ κήρυξε πτώχευση και η Carlsberg σταμάτησε την παραγωγή της. Με κυβερνητική παρέμβαση, το 1983, σχηματίστηκε εταιρεία για την παραγωγή της Φιξ και της Carlsberg, αλλά οι εργασίες της σταμάτησαν μετά από ένα έτος. Η Carlsberg συνέχισε από μόνη της κατά τα επόμενα έτη, αλλά τελικά διέκοψε τις εργασίες της, τον Απρίλιο του 1987.

Δύο χρόνια νωρίτερα, το 1985, η Loewenbrau σταμάτησε τις εργασίες της, πουλώντας τις σύγχρονες εγκαταστάσεις της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία παρήγαγε την Loewenbrau βάσει άδειας μέχρι το 1990. Όταν το πρώην εργοστάσιο της Carlsberg στην Αταλάντη αποκτήθηκε από Loewenbrau, η παραγωγή της Loewenbrau ξεκίνησε ξανά στο εν λόγω εργοστάσιο.

Έτσι, στις αρχές της δεκαετίας του ενενήντα, υπήρχαν τρεις ζυθοποιίες στην Ελλάδα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Henninger Hellas και η Loewenbrau Hellas. Από αυτές, μόνο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φάνηκε να έχει επωφεληθεί από τις περιπέτειες των άλλων ζυθοποιιών στον πόλεμο της μπίρας τη δεκαετία του '80.

2.2.2. Η αγορά της μπίρας

Η εκτιμώμενη αγορά της μπίρας³ με βάση τον εισπραχθέντα από το Δημόσιο Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ) παρουσίασε άνοδο από 4.179 εκατόλιτρα (hls) το 2004 σε 4.300 εκατόλιτρα το 2009 (διάγραμμα 2.1). Η άνοδος αυτή εκτιμάται ότι οφείλεται κυρίως στις καιρικές συνθήκες που επικράτησαν εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα, στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτή και στην αύξηση των προσφερόμενων εμπορικών σημάτων.



Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας (www.athenianbrewery.gr)

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση το 2009 έφτασε στα 42 λίτρα, εξακολουθεί όμως να είναι μικρότερη από το μέσο όρο της υπόλοιπης Δυτικής Ευρώπης (80 λίτρα). Η παραγωγή και η πώληση μπίρας στην Ελλάδα δύσκολα μπορούν να συγκριθούν με αντίστοιχες δραστηριότητες σε άλλες χώρες του κόσμου, όπου η γεωγραφική διάχυση των ζυθοποιείων είναι εντελώς διαφορετική. Στη χώρα μας οι επιχειρήσεις ζυθοποιίας είναι μικρότερου μεγέθους και δεν διαθέτουν τις οικονομίες κλίμακας των μεγαλύτερων εταιριών άλλων περιοχών της Ευρώπης. Επίσης, λόγω της γεωγραφικής ιδιομορφίας της Ελλάδας, η διανομή των προϊόντων μπίρας γίνεται συχνά με σύνθετους τρόπους μεταφοράς (πχ. οδικώς, μέσω θαλάσσης), ενώ παράλληλα οι ελληνικές ζυθοποιίες αντιμετωπίζουν αυξανόμενο κόστος, εξαιτίας της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας που εισάγονται.

2.3. Στάδια παραγωγής

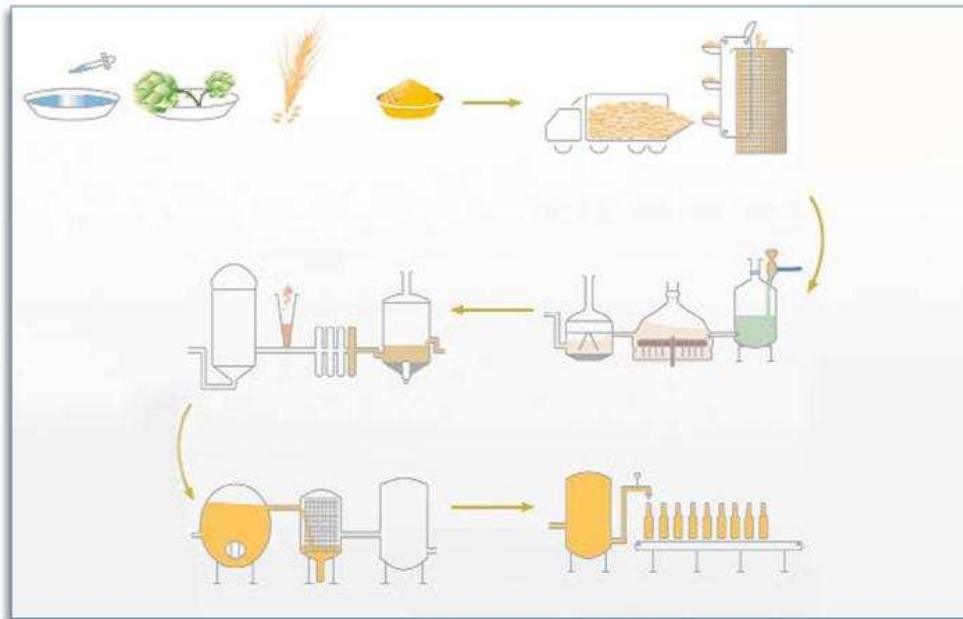
Νέες ιδέες και μέθοδοι εμπλουτίζουν μία επιτυχημένη συνταγή. Κάθε μπίρα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει έχει το δικό της τρόπο παρασκευής. Οι πρώτες ύλες από τις οποίες παρασκευάζεται είναι η βύνη κριθαριού, η μαγιά, ο λυκίσκος και το νερό. Η βύνη ωστόσο μπορεί να προέρχεται από σιτάρι, σίκαλη, ρύζι ή κάποιο άλλο δημητριακό ενώ συχνά οι μπίρες αρωματίζονται με κάποιο μπαχαρικό (π.χ. κύμινο ή κόλιανδρο)⁴. Τα στάδια παραγωγής είναι εξής (διάγραμμα 2.2)

Βυνοποίηση: το κριθάρι αρχικά μουλιάζει και αφού βλαστήσει σε ειδικά δοχεία, ώστε να ενεργοποιηθούν τα ένζυμα, ακολουθεί η διαδικασία της φρύξης, δηλαδή της ξήρανσης, όπου η βύνη παίρνει τη χαρακτηριστική της γεύση, το χρώμα και το άρωμα, ανάλογα με τη θερμοκρασία.

Ζυθοποίηση: Στη συνέχεια, η βύνη αλέθεται, αναμιγνύεται με νερό και οδηγείται στα δοχεία ανάμιξης, όπου τα ενεργοποιημένα ένζυμα διασπούν το άμυλο της βύνης σε σάκχαρα. Το μείγμα που προκύπτει ονομάζεται ζυθογλεύκος, φιλτράρεται και μετά βράζει στους 100° C (διήθηση). Κατά το βράσιμο προστίθεται ο λυκίσκος, που δίνει στη μπίρα το χαρακτηριστικό της άρωμα και την ξεχωριστή της γεύση. Τέλος, το ζυθογλεύκος ψύχεται, αερίζεται και μετά από την προσθήκη της μαγιάς οδηγείται στις δεξαμενές ζύμωσης.

Ζύμωση: Κατά τη ζύμωση, η μαγιά που προστίθεται μετατρέπει τα σάκχαρα σε αλκοόλη (οινόπνευμα) και διοξείδιο του άνθρακα (ανθρακικό).

Ωρίμανση - Σίτευση - Διήθηση - Ανθράκευση ζύθου: Μετά τη ζύμωση, ακολουθεί το στάδιο της ωρίμανσης, όπου η μπίρα ψύχεται στους 0° C για να σταθεροποιηθεί. Στη συνέχεια περνάει από ειδικά φίλτρα για να απομακρυνθεί η μαγιά και άλλες ουσίες. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας παραγωγής η μπίρα αποκτά τη γνωστή της διαύγεια. Τώρα πια είναι έτοιμη για εμφιάλωση και στη συνέχεια για παστερίωση.



Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας (πηγή: www.athenianbrewery.gr)

2.4. Τύποι Μπίρας

Ο πιο μακρινός πρόγονος της μπίρας ήταν ένα ποτό, που έφτιαχναν οι λαοί της Μεσοποταμίας πριν από χιλιάδες χρόνια, με βάση το κριθάρι. Τα βασικά συστατικά της μπίρας είναι το Κριθάρι, ο Λυκίσκος, η Μαγιά και το Νερό⁵.

Υπάρχουν πολλά είδη και γεύσεις μπίρας σε όλο τον κόσμο. Οι βασικοί όμως τύποι είναι περιορισμένοι. Στην ελληνική αγορά οι κυρίαρχοι τύποι είναι οι μπίρες, που ανήκουν στις κατηγορίες pilsen και lager. Φυσικά δεν λείπουν και τα άλλα είδη μπίρας, τα οποία όμως δεν παράγονται, αλλά εισάγονται από διάφορα μέρη της Ευρώπης και όχι μόνο. Ειδικότερα, οι διάφοροι τύποι μπίρας είναι:

Lager: Από τον Γερμανικό όρο lagern, που σημαίνει “αποθηκεύω”. Πρωτοαναπτύχθηκε στην Γερμανία τον 8ο μχ. αιώνα. Συνήθως είναι ξανθιά μπίρα η οποία υπέστη “χαμηλή ζύμωση” σε πολύ κρύες θερμοκρασίες. Υπάρχουν όμως και σκούρες, όπως οι: vienna , bock και dortmunder export.

Pilsener ή Pils. Πρόκειται για μπίρα “χαμηλής ζύμωσης”, η οποία παρασκευάζεται, όπως και οι ξανθιές lager με έντονη γεύση βύνης λυκίσκου

και άρωμα λουλουδιού. Το όνομα της το οφείλει στο χωριό της Βοημίας, όπου πρωτοπαρασκευάστηκε το 1840.

Ale: Εξωτική, αρωματική και συχνά φρουτώδης μπίρα “υψηλής ζύμωσης”, σε αντίθεση με τις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”, που είναι οι lager. Η μαγιά ανεβαίνει στην επιφάνεια του δοχείου βρασμού αφού έχει τελειώσει το έργο της μετατρέποντας τη ζάχαρη σε αλκοόλ και διοξείδιο του άνθρακα. Οι κυριότερες ale είναι η μέτρια ανοιχτόχρωμη, σκωτσέζικη και η σκούρα.

Bock: Βαριά lager με βαθύ καστανόξανθο χρώμα με έντονη γεύση βύνης, η οποία ανήκει στις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”. Θεωρείται ότι αναπτύχθηκε στην Γερμανία γύρω στο 1200 μχ. Συχνά γλυκιά μπίρα, η οποία καταναλώνεται καλύτερα στους κρύους μήνες του χρόνου.

Stout: Αρωματική μπίρα με σχεδόν μαύρο χρώμα, είναι η πιο εύρωστη από της “υψηλής ζύμωσης” μπίρες. Η Stout παράγεται σε τρεις βασικούς τύπους: γλυκιά, ξηρή και Imperial. Οι μπίρες αυτού του τύπου συνηθίζονται στην Ιρλανδία.

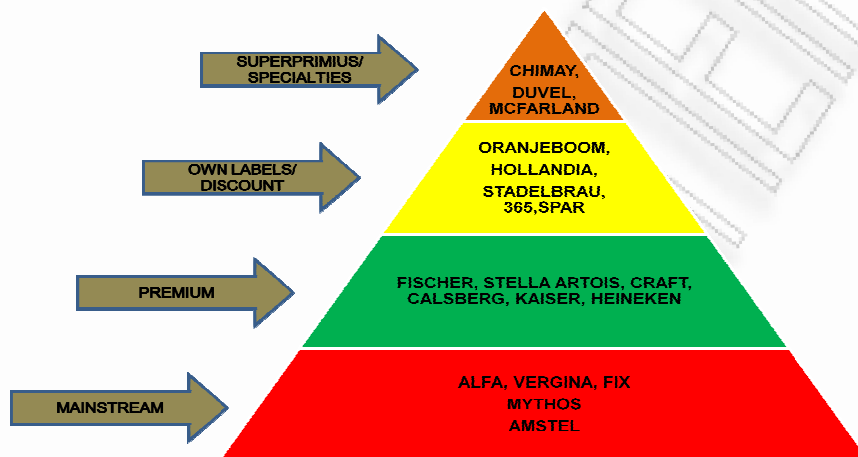
Επίσης, υπάρχουν και άλλοι τύποι μπίρας όπως: οι πικρές, οι Lambic, οι Porter, η μπίρα ατμού, οι σταρένιες και οι εποχιακές.

2.5. Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Η αγορά αποτελείται από προϊόντα μπίρας που διαφέρουν ως προς το επίπεδο της τιμής. Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την τιμή (διάγραμμα 2.3), η αγορά χωρίζεται στις εξής πέντε κατηγορίες :

- **Mainstream Μπίρες:** Τύπου lager που αποτελούν περίπου το 60% της συνολικής κατανάλωσης μπίρας στην Ελλάδα. Υπάρχουν διαθέσιμες σε όλα τα κανάλια διανομής. Η κατηγορία διαφημίζεται πολύ. Κατηγορία με μεσαίες τιμές. Ηγέτης: Amstel.
- **Premium Μπίρες:** lager και pilsner που καταλαμβάνουν 30% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Παρόλο που απευθύνονται σε ανθρώπους υψηλότερης οικονομικής τάξης η διανομή μπορεί να φτάνει το 95%. Η κατηγορία διαφημίζεται αρκετά. Ηγέτης: Heineken

- Discount/ Private-label: Μπίρες που παράγονται αποκλειστικά για συγκεκριμένες αλυσίδες supermarket. Το μερίδιο που κατέχουν φτάνει το 7%. Η κατηγορία δε διαφημίζεται και οι τιμές είναι χαμηλές.
- Specialties: αποτελούν το 3% της κατανάλωσης μπίρας. Οι περισσότερες μάρκες αυτές της κατηγορίας εισάγονται από το εξωτερικό. Η διανομή τους είναι περιορισμένη σε συγκεκριμένες μπιραρίες, καφετέριες και καταστήματα με εκλεκτά προϊόντα. Παρόλο που η κατηγορία δε διαφημίζεται οι τιμές είναι πολύ υψηλές.

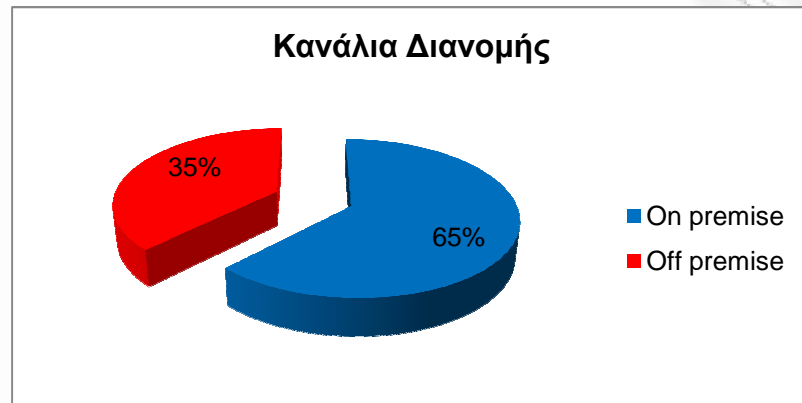


Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Επίσης, ανάλογα με τα **κανάλια διανομής** (διάγραμμα 2.4) η αγορά διακρίνεται σε⁶:

- **On premise αγορά ή αλλιώς «κρύα αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία τα οποία μπορεί ο καταναλωτής να βρει την μπίρα παγωμένη και να την απολαύσει επί τόπου. Τέτοια σημεία είναι: οι καφετέριες, οι ταβέρνες, τα bar/clubs. Οι μεγαλύτερες ποσότητες διατίθενται κατά κύριο λόγο στις ταβέρνες και τα εστιατόρια. Στην κατηγορία αυτή πραγματοποιείται το 65% της συνολικής κατανάλωσης.
- **Off premise αγορά ή αλλιώς «ζεστή αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία που ο καταναλωτής αγοράζει τη μπίρα ζεστή για κατανάλωση στο σπίτι. Τέτοια σημεία είναι: τα supermarkets, οι κάβες τα mini markets και στα οποία πραγματοποιείται το 35% της κατανάλωσης. Η «ζεστή αγορά» ενισχύει σταδιακά το μερίδιό της εξαιτίας των συνθηκών

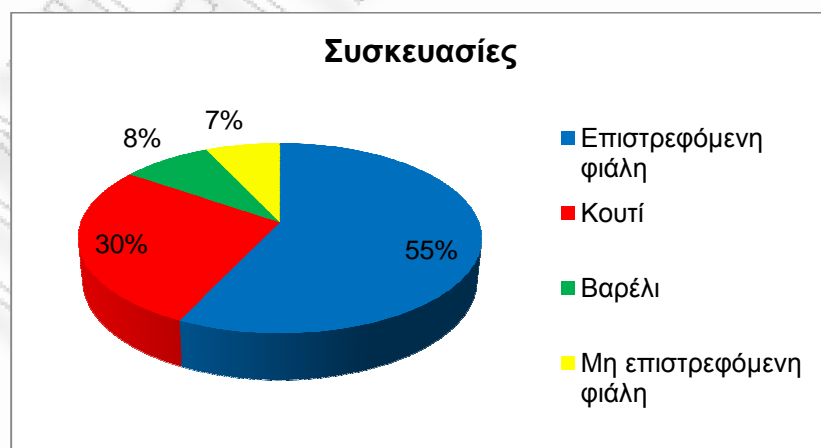
που επικρατούν στην αγορά, (οικονομική ύφεση με αποτέλεσμα την αύξηση της οικιακής κατανάλωσης), και λόγω της μεγάλης ενδυνάμωσης και εξάπλωσης των αλυσίδων λιανεμπορίου.



Διάγραμμα 2.4 Κανάλια διανομής της μπίρας στην Ελλάδα (www.all4beer.com)

Τέλος, ανάλογα με τις συσκευασίες που διατίθεται η μπίρα, η αγορά διακρίνεται σε 4 είδη (διάγραμμα 2.5):

1. **Μπίρα σε επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο αγοράς της τάξεως του 55%.
Η επιστρεφόμενη φιάλη διατίθεται σε φιάλη χωρητικότητας 0,50L & 0,33L.
2. **Μπίρα σε κουτάκι** με μερίδιο 30%.
3. **Μπίρα σε βαρέλι** με μερίδιο αγοράς 8%.
4. **Μπίρα σε μη επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο μόλις 7%.



Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασιών μπίρας στην Ελλάδα 2009.

Επομένως, η συσκευασία είναι τυποποιημένη, με την επιστρεφόμενη φιάλη 50cl να είναι πιο σημαντική και δημοφιλής συσκευασία τόσο στην on premise όσο και στο off premise κανάλι κατανάλωσης.

Η συσκευασία του κουτιού έχει αυξηθεί κυρίως λόγω των πωλήσεων των πολυσυσκευασιών που καταναλώνονται στην off premise αγορά καθώς επίσης και την εισαγωγή φθηνών ετικετών που προέρχονται κυρίως από την Γερμανία.

2.6. Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα

Η εγχώρια βιομηχανία ζύθου ουσιαστικά ταυτιζόταν επί μακρά σειρά ετών με την FIX, μοναδική υπάρχουσα παραγωγική μονάδα μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '60. Έκτοτε, σημειώνεται για πρώτη φορά η είσοδος και άλλων εταιριών στον κλάδο. Στην παρούσα φάση, το προφίλ της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζύθου απαρτίζουν οι εξής εταιρείες: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Μύθος Ζυθοποιία, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης και η Ζυθοποιία Μακεδονίας-Θράκης. Επίσης, το 2009 συστήθηκε μια νέα βιομηχανία η Ολυμπιακή Ζυθοποιία η οποία θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, λόγω του επαναλανσαρίσματος στην αγορά της μπίρας Fix.

Παρακάτω, ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των βιομηχανιών ζυθοποιίας οι οποίοι καθορίζουν την αγορά μπίρας στη χώρα μας, δεδομένου ότι η κατανάλωση μπίρας καλύπτεται στη συντριπτική της πλειοψηφία από την εγχώρια παραγωγή.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1962 και αποτελεί θυγατρική της πολυεθνικής HEINEKEN INTERNATIONAL B.V. Από την ίδρυσή της ακολούθησε εντυπωσιακή αναπτυξιακή πορεία, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί πλέον στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα, αναδειχθείσα (με μεγάλη διαφορά) η κορυφαία ζυθοβιομηχανία και μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων στη χώρα μας.

Οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν την παραγωγή βύνης και μπίρας, την αντιπροσώπευση, εισαγωγή και χονδρική διάθεση μπίρας καθώς και την αποκλειστική διάθεση του εμφιαλωμένου νερού «Ιόλη». Τα εμπορικά σήματα μπίρας που παράγει είναι: *Amstel, Heineken, Fischer, Buckler, Amstel Bock, Άλφα, Amstel Pulse* καθώς και τις *Marathon* και *Atheniean* (μόνο για εξαγωγή). Παράλληλα εισάγει και διακινεί στην Ελλάδα τα εμπορικά σήματα: *Amstel light, Erdinger, Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky*.

Μύθος Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε το 1968 με έδρα την Κρήτη με την επωνυμία HENNINGER HELLAS ΑΕ, σαν θυγατρική της HENNINGER INTERNATIONAL. Το έτος 1971 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα. Τον Ιούλιο του 1989 η πλειοψηφία των μετοχών της περιήλθε στη γαλλική BRASSERIES KRONENBOURG (θυγατρική του γαλλικού ομίλου BSN). Τέλος, το Φεβρουάριο του 1992 η πλειοψηφία των μετοχών περιήλθε στον ΟΜΙΛΟ ΜΠΟΥΤΑΡΗ και από την 1η Ιουλίου 1994 η επωνυμία της άλλαξε σε ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.

Το 1997, η Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδος λανσάρει την μπίρα Mythos, την πρώτη αυθεντική ελληνική μπίρα σε μια στάσιμη και κατεστημένη αγορά. Ο Mythos αποκτά αμέσως φανατικούς θαυμαστές και γρήγορα γίνεται η 3η σε προτίμηση μάρκα μπίρας στην ελληνική αγορά. Το 2000 η εταιρεία μετονομάζεται σε Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ.

Το 2002, η Scottish & Newcastle αποκτά μερίδιο 47% της Μύθος Ζυθοποιίας Α.Ε ενώ το 2004 αυξάνει το μερίδιό της στο 68% και το 2006 αποκτά το 100%.

Τον Απρίλιο το 2008 η Heineken και η Calsberg συστήνουν κοινοπραξία και εξαγοράζουν την Scottish & Newcastle παγκοσμίως και η Μυθος Ζυθοποιία Α.Ε γίνεται μέλος του ομίλου Calsberg: την 4^η μεγαλύτερη εταιρεία Ζύθου παγκοσμίως⁷.

Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης

Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε ιδρύθηκε το 1988. Ωστόσο το εμπορικό σήμα "LOWENBRAU" στην Ελλάδα κυκλοφόρησε το 1981 μέσω της τότε λειτουργούσης ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ, η οποία είχε κατασκευάσει και το εργοστάσιο ζυθοποιίας στην Πάτρα, που το 1984 πουλήθηκε στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Το 1988 συστήθηκε η Lowenbrau Hellas ΑΕ, εξαγόρασε σε πλειστηριασμό το εργοστάσιο της ζυθοποιίας στην Αταλάντη, της επιχείρησης Ελληνική Βιομηχανία Ζύθου που και αυτή διέκοψε δραστηριότητα το 1987. Τέλος, το 1996 άλλαξε την επωνυμία της σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε.

Τα εμπορικά παραγόμενα σήματα είναι: *Lowenbrau*, *Pils Hellas*, *Rocks*. Παράλληλα, εισάγει και εμπορεύεται χονδρικός το σήμα *Lowenbrau Alcohol frei*, ενώ από το 1998 ανέλαβε και την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διακίνηση του γνωστού brand *Stella Artois*, καθώς και των σημάτων *Leffe*, *Hoegarden*, *Spaten Franziskaner & Labatt*, *Rolling Rock*⁸.

Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 με έδρα την Κομοτηνή και ξεκίνησε παραγωγικές δραστηριότητες τον Φεβρουάριο του 1998. Η εταιρεία αυτή παράγει μέχρι στιγμής μπίρα με το εμπορικό σήμα *Βεργίνα*.(κατηγορίας premium).

Ολυμπιακή Ζυθοποιία

Από την 1η Ιανουαρίου του 2010 η εταιρία Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. προχώρησε σε αλλαγή της εταιρικής της επωνυμίας σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ, σε συνέχεια της εξαγοράς – το Φεβρουάριο του 2009 – και μετέπειτα απορρόφησης της “παλαιάς” Ολυμπιακής Ζυθοποιίας ΑΕ, πρώην συμφερόντων του κ. Β. Κουρτάκη, διατηρώντας όλα τα υπόλοιπα εταιρικά στοιχεία αμετάβλητα.

Η «νέα» πλέον Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε., με 75 συνολικά εργαζόμενους, είναι κάτοχος των σημάτων της παλαιότερης, καθώς και της πιο ιστορικής

ελληνικής μπίρας, της Fix Hellas, της οποίας η εμφιάλωση της πρώτης φιάλης έγινε το Μάρτιο του 2010.

Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ ιδρύθηκε το 2005, από τους κ.κ. Ηλία και Γεώργιο Γκρέκη. Από τον Απρίλιο του 2008, σε συνέχεια σχετικής συμφωνίας, ο κ. Χήτος είναι κάτοχος του 51% των μετοχών της⁹.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

2.7. Βιβλιογραφία

1. www.reporter.gr
2. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
6. www.all4beer.com
7. www.mythosbrewery.gr
8. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.
9. www.fix-beer.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.1. Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.¹ είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Το 1965, ξεκίνησε τη λειτουργία του πρώτο της εργοστάσιου στην Αθήνα, το οποίο παρήγαγε μπίρα Amstel. Το δεύτερο εργοστάσιο άνοιξε το 1974 στη Θεσσαλονίκη, επεκτείνοντας την παραγωγή, ενώ το 1975 η Amstel έγινε μια από τις πιο δημοφιλείς μπίρες στην ελληνική αγορά, γεγονός που ισχύει μέχρι και σήμερα.

Το 1981 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μπίρας Heineken στην Ελλάδα και το 1985 άνοιξε τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα. Το 1990, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μη αλκοολούχου μπίρας Buckler. Το 1993, ήταν μια σημαντική χρονιά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, καθώς ξεκίνησε η παραγωγή του Φυσικού Μεταλλικού Νερού Ιόλη στις καινούριες εγκαταστάσεις της στη Λαμία, μια περιοχή γνωστή για τις πηγές της.

Το 1994 λαμβάνει το πρώτο πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002, ενώ σήμερα όλες οι πιστοποιήσεις της συμπληρώνουν το Quality Management System της εταιρείας (Ποιότητα, Περιβάλλον, Εργασιακή Ασφάλεια και Υγιεινή, HACCP).

Το 1999, λανσάρει τη Fischer και το 2000 την, ελληνικής καταγωγής, ΑΛΦΑ. Το 2001 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με τη Heineken, επιλέγεται ως Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων «Αθήνα 2004», έργο στο οποίο ανταποκρίθηκε με επιτυχία. Το 2006 εμπλουτίζει την προσφορά της με την Amstel Pulse, μια μπίρα με μοντέρνο μπουκάλι και δροσερή γεύση.

Σήμερα, εκτός από τις μπίρες που παράγονται στην Ελλάδα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διακινεί και μια πληθώρα εισαγόμενων μαρκών όπως Erdinger,

Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky ενώ εξάγει τα προϊόντα της σε πάνω από 30 χώρες στην Ευρώπη, την Αφρική και την Αμερική.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης, έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μία συνεχώς εξελισσόμενη, ουσιαστική, δυναμική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση, αναπτύσσοντας προγράμματα και ενέργειες που στόχο έχουν να βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάδειξη και ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για θέματα που αφορούν την κοινωνική προσφορά.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί δέσμευση για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και τους εργαζομένους της. Η χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, η ανακύκλωση, το πρόγραμμα καθαρισμού ακτών κάτω από την ομπρέλα της εκστρατείας Amstel Eco σε συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση Med SOS και ο καθαρισμός των υγρών αποβλήτων αποτελούν απτά παραδείγματα αυτής της δέσμευσης.

Η ευαισθησία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εστιάζεται όμως και στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ με μία σειρά ενεργειών η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς και ενισχύεται με την υποστήριξη της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης «Νηφάλιοι» «Στην υγεία μας». Στόχος είναι η ενημέρωση όλων των ομάδων κοινού με τα οποία έρχεται σε επαφή γύρω από τους κινδύνους της αλόγιστης κατανάλωσης αλκοόλ.

46 Χρόνια Ανάπτυξης – Κυριότεροι Σταθμοί

1963 Ίδρυση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Λειτουργία του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα με δυνατότητα

1965 παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπύρας. Εμφάνιση του σήματος Amstel στην ελληνική αγορά

1975 Νέο ζυθοποιείο στη Θεσσαλονίκη

1975 Η Amstel αποκτά το προβάδισμα στις προτιμήσεις των Ελλήνων

καταναλωτών (γίνεται market leader)

- 1981 Εμφάνιση του σήματος της Heineken στην ελληνική αγορά
- 1985 Νέο ζυθοποιείο στην Πάτρα
- 1990-1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει στην ελληνική αγορά την μπίρα χωρίς αλκοόλ Buckler και εισάγει 10 ακόμη σήματα
- 1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει το φυσικό μεταλλικό νερό Ιόλη
- 1996 Πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του Περιβάλλοντος
- 1990-1999 Επενδύσεις για περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων
- 1999 Πιστοποίηση OHSAS για την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού
- 1999-2000 Λανσάρισμα των σημάτων Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά
- 2000 Πιστοποίηση του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001
- 2001 Μέσω του σήματος της Heineken γίνεται χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004
- 2002 Πιστοποίηση BVQI (Bureau Veritas Quality International) HACCP DS 3027-2002 για την άρτια διοργάνωση του συστήματος Διαχείρισης για την Ασφάλεια των Τροφίμων
- 2006 Λανσάρισμα της Amstel Pulse και του 5λιτρου βαρελιού Heineken
- 2007 Λανσάρισμα καινοτόμων και συσκευασιών όπως το BeerTender της Heineken και το ποτό Segredo
- 2009 Λανσάρισμα 8 νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά

3.2. Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε:

- α) με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, αναφορικά με την επίδοσή της όπως αυτή αποτυπώνεται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις, καθώς επίσης και
- β) με τη στρατηγική της τοποθέτηση (strategic posture).

3.2.1. Επίδοση

Στον πίνακα 3.1. αποτυπώνεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας τη χρονιά 2009 :

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008	μεταβολή %
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879	-2,72%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209	
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)	-3,52%
Κόστος Πωληθέντων %	18,20%	18,35%	-0,15%
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)	
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)	
Μικτά κέρδη	246.966.440	262.702.142	-5,99%
Μικτά κέρδη %	55,09%	57,00%	-1,91%
Λοιπα λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)	-7,50%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων και αποσβέσεων	130.182.559	136.443.088	-4,59%
Περιθώριο (ΕΒΙΤΔΑ)	29,04%	29,61%	-0,57%
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)	
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων	101.134.205	106.372.850	-4,92%
Περιθώριο (ΕΒΙΤ)	22,56%	23,08%	-0,52%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766	
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)	
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555	
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405	-9,12%
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)	
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	-22,52%
Κέρση μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα (Ε.Ρ.Σ)	35,65	46,01	-22,52%
Απόδοση Επενδυμένων κεφαλαίων (R.O.I)	53,06%	52,70%	0,36%
Δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης (R.O.E)	32,90%	31,93%	0,97%

Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.
(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

Η χρήση του 2009² υπήρξε κερδοφόρα για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Τα προ φόρου κέρδη ανήλθαν σε 102,5 εκατ.ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι κατά όγκοι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 4,8% περίπου σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Η μείωση οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία επηρέασε αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

Το κόστος πωληθέντων μειώθηκε κατά 0,15% . Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) την τελευταία χρονιά είναι στα 29,04% παρουσιάζοντας μείωση του περιθωρίου EBITDA κατά 0,57% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) μειώθηκαν κατά 4,92% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά 0,52%. Τέλος στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια μείωση της τάξεως του 22,52%.

Στην ίδια περίοδο τα κέρδη ανά μετοχή μειώθηκαν κατά 22,52%, ενώ η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και της καθαρής θέσης αυξήθηκαν οριακά κατά 0,36% και 0,97% αντίστοιχα.

Οι βασικοί αριθμοδείκτες οικονομικής διάρθρωσης για την εταιρεία εμφανίζονται στον πίνακα 3.2

		31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Δείκτης Οικονομικής αυτάρκειας	Ίδια κεφάλαια/ Σύνολο Υποχρεώσεων	187%	205%
Δείκτης βαθμού χρηματοδότησης των ακινητοποιήσεων από Ίδια Κεφάλαια	Ίδια κεφάλαια/Πάγια	162%	166%
Δείκτης απεικόνισης γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	267%	294%

Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάρθρωσης 2008-2009.

(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

3.2.2. Στρατηγική τοποθέτηση

Αποστολή

Κύριο αντικείμενο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η παραγωγή και εμπορία ποιοτικών προϊόντων μπίρας και η εμφιάλωση και εμπορία του φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ. Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς της δραστηριοποίησής της.

Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή της εταιρείας όπως διατυπώνεται από τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας είναι: “να παράγουμε προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Με την καλύτερη χρήση των πόρων της εταιρείας και με την εξυπηρέτηση των πελατών καλύτερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές μας, να πραγματοποιούμε υψηλή απόδοση κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη μας και οι εργαζόμενοι να προσφέρουν υψηλή απόδοση σε όλα τα επίπεδα”.

Όλοι οι μέτοχοι της εταιρείας ενστερνίζονται την αποστολή αυτή.

Όραμα

Το όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι:

- να διατηρήσει την πρωτοπορία της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της,
- να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της,
- να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και
- να είναι ένας ευαισθητοποιημένος και δραστήριος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Αξίες

Η εταιρεία βασίζει το όραμά της σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε αξία αντιπροσωπεύει την εταιρεία και όλες μαζί τη **φιλοσοφία της**:

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Στρατηγικός Στόχος

Ο στρατηγικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα βελτιώνοντας την “κουλτούρα της μπίρας”.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η εταιρία έχει προχωρήσει σε συνεχείς επενδύσεις σε αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής, τα οποία συμβάλλουν τόσο στην μείωση του κόστους παραγωγής, όσο και στην ικανότητα να παράγει συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα/συσσκευασίες σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Σκοπός

Οι επιχειρηματικοί σκοποί, όπως έχουν τεθεί για το επόμενο 3ετές πλάνο, αφορούν αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους.

- Διατήρηση μεριδίου πωλήσεων στο 75%
- Αύξηση κερδοφορίας κατά 10%

Στρατηγική

Από την ημέρα ανακοίνωσης των στόχων και προκειμένου για την επίτευξή τους, θα πρέπει η εταιρεία να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με την εταιρεία, η στρατηγική Ανάπτυξης θα είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες.

- ✓ Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της μέσω:
 - Νέων προϊόντων
 - Εξέλιξη των υπαρχόντων
 - Βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο
- ✓ Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ηγετικής θέσης που έχει η εταιρεία.

Στην πραγματικότητα, οι τρεις πυλώνες δεν είναι κάτι το διαφορετικό από τα τρία επίπεδα της στρατηγικής (Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική, Λειτουργική).

Πιο αναλυτικά,

- Ως προς την κατεύθυνση (directional strategy), η εταιρεία έχει επιλέξει την Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης την οποία θα την επιτύχει μέσω συγκεκριμένων πολιτικών στις οποίες θα αναφερθούμε στην πορεία (παράγραφος 6.10).

- Όσον αφορά τις στρατηγικές σε **επιχειρηματικό επίπεδο** αλλά και σε **λειτουργικό επίπεδο**, αν και θα αναφερθούμε στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, εν τούτοις είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι σε **επιχειρηματικό επίπεδο** η στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας και μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή συνεργατική (cooperative). Από τη μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται ότι η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Στο ερώτημα δηλαδή, αν πρέπει να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (cost leadership) ή με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy), η

απάντηση είναι ξεκάθαρη αφού η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα και βελτιώνει τα υπάρχοντα προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες, επομένως ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Εντούτοις η εταιρεία έχει επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακος στα νέα υλικά συσκευασίας & εξοικονόμηση κόστους (cost saving) με την απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility) δραστηριοποιούμενη σε μια αγορά κορεσμένη με χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές (head to head) ή να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς (focus on a niche) κι εκεί η απάντηση είναι ξεκάθαρη σε όλα τα τμήματα αφού στόχος είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter

Εξετάζοντας προσεκτικότερα το όραμα της εταιρείας και σε συνδυασμό με τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών, παρατηρούμε ότι οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και οι στρατηγικές συνακόλουθες των στόχων. Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές με τον τρόπο που έχουν διατυπωθεί είναι σε συμφωνία και με τους στόχους αλλά και με το όραμα.

3.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr,
2. www.athenianbrewery.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

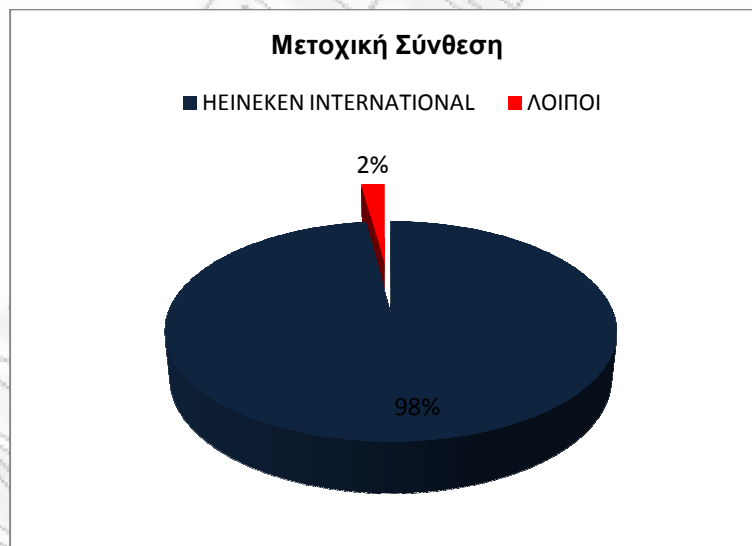
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1. Μετοχική Σύνθεση:

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αποτελείται από κοινές μετοχές με δικαίωμα μιας ψήφους στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων. Αυξήσεις ή μειώσεις του μετοχικού κεφαλαίου γίνονται κατόπιν αποφάσεως της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Την 31^η Δεκεμβρίου του 2009 το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 54.581.310€ διαιρούμενο σε 1.819.377 μετοχές ονομαστικής αξίας 30€ (σε απόλυτο ποσό) η καθεμία¹.

Το 98% των μετοχών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήκει στην πολυεθνική εταιρεία Heineken International. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες καθώς επίσης και ο πρώην Γενικός Διευθυντής της κος Μηνάς Τάνες κατέχουν το υπόλοιπο 2%.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση

4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων μόνο ο Αντιπρόεδρος είναι εκτελεστικό μέλος, και συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία είναι προκαθορισμένα, ή ανάλογα με την περίπτωση όσο συχνά απαιτείται.

Τα μέλη του Δ.Σ. φέρουν ευρύ φάσμα εμπειρίας και ικανοτήτων. Το Δ.Σ. περιοδικά εξετάζει τα συμφέροντα των μελών του ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Σύμφωνα με το καταστατικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για πεντάχρονη θητεία, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους, η οποία δεν μπορεί όμως να περάσει την εξαετία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μέτοχοι ή μη μέτοχοι, μπορούν να επανεκλεγούν και είναι ελεύθερα ανακλητοί. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη της διοίκησης (διαχείριση και διάθεση) της εταιρικής περιουσίας⁴ και την εκπροσώπηση της εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στην εταιρεία (για παράδειγμα στη σύναψη δανείων, στην έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων), που περιλαμβάνουν και την παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων και την ανάθεση της διαχείρισης της εταιρείας σε τρίτους, μέσα στο πλαίσιο του εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, αποκλειστικά και μόνο εγγράφως και με ειδική απόφασή του, να αναθέτει την άσκηση όλων ή μερικών από τις εξουσίες και αρμοδιότητές του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια), καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρείας, σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Προκειμένου για καλύτερη κατανόηση των θέσεων που περιγράφονται παρακάτω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή της διοίκησης έχει ως εξής:

- 1) Διοικητικό Συμβούλιο: Πρόεδρος και μέλη
- 2) Διοικητική Επιτροπή (management committee) - Διευθυντές Διευθύνσεων: Στόχος της είναι ο καθορισμός, έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και η αξιολόγηση τους. Η επιτροπή συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα μια φορά την εβδομάδα. Μέλη της Διοικητικής Επιτροπής είναι οι Διευθυντές των Διευθύνσεων και λαμβάνουν αναφορά από τους Διευθυντές των τμημάτων.

Ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα της διοίκησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι αυτός που χαράζει και εφαρμόζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας την οποία και διαμορφώνει σε συνδυασμό με το Δ.Σ. Ειδικότερα, το Δ.Σ. είναι αρμόδιο για την έγκριση των στρατηγικών της εταιρείας, των πολιτικών και των επενδύσεων. Το Δ.Σ. εξασκεί τρεις βασικούς ρόλους: Επίβλεψη, Αξιολόγηση και Επιρροή.

4.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 7 μέλη:

1. Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier
2. Αντιπρόεδρος Α' & Διευθύνων Σύμβουλος : Jac van Herpen
3. Αντιπρόεδρος Β' : Εμμανουήλ Πριονάς
4. Μέλος : Pierro Perron
5. Μέλος : Επαμεινώνδας Λαμπαδάριος
6. Μέλος : Ζαχαρίας Στινιάς
7. Μέλος : Ιωάννα Τριφύλλη

Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier²

Ο Nicolas Herman Nusmeier εργάζεται για την Heineken International και είναι πρόεδρος της περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στην οποία ανήκει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

Ο Nicolas Herman Nusmeier ξεκίνησε στην Heineken το Σεπτέμβριο του 1985 ως Management Trainee. Όταν ολοκλήρωσε την εκπαίδευση του, άρχισε τις σπουδές του στο τμήμα Ζυθοποίησης στο Βιομηχανικό Ινστιτούτο της Gent στο Βέλγιο από το οποίο αποφοίτησε ως Master Brewer το 1988.

Από τον Αύγουστο 1988 μέχρι το 1989, εργάστηκε στην Heineken Brouwerijen.

Στις αρχές του 1990 πήρε τη θέση του Διευθυντή Παραγωγής στην Cagliari Brewery στη Σαρδηνία. Τον Οκτώβριο του 1990, ανέλαβε ως Γενικός Διευθυντής της Heineken Ιταλίας στην Ρώμη.

Από το 1993 έως και το 2001, ανέλαβε Γενικός Διευθυντής σε διάφορα εργοστάσια της Heineken παγκοσμίως.

Από το Μάιο 2001, είναι μέλος του management board Grupa Zywiec στο οποίο έγινε πρόεδρος τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου. Από τον Οκτώβριο του 2005 είναι Πρόεδρος της Περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης της Heineken International με έδρα την Βιέννη.

Μέλη:

Pierro Perron³: Ο Pierro Perron είναι Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Ζυθοποιών. Είναι επίσης πρόεδρος του Δ.Σ της Heineken Ιταλίας, στο Εποπτικό Διοικητικό Συμβούλιο της Brau Union στην Αυστρία, μέλος Federalimentare Board και μέλος του Δ.Σ της CIAA. Ήταν πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών από τον Ιούνιο 2002 μέχρι και το Μάιο 2005. Αρχικά, εργάστηκε στην αυτοβιομηχανία και σε συμβουλευτική εταιρεία, και το 1974 πριν εισαχθεί στον χώρο της ζυθοβιομηχανία εργάστηκε στην βιομηχανία Poretta ως managing director το 1977. Από τότε εργάστηκε σε πολλές εταιρείες ζυθοποιίας συμπεριλαμβανομένου Union Cervecera και Birra Moretti.

Το 1997 εργάστηκε στην Heineken Ιταλίας ως Γενικός Διευθυντής και από το 2000 ως το 2003 ήταν Διευθύνων Σύμβουλος στην Heineken Ισπανίας. Έχει εκπροσωπήσει την εταιρεία που εργάστηκε τόσο στην Ιταλική όσο και στην Ισπανική Ένωση Ζυθοποιών.

Τέλος, είναι από τα ιδρυτικά μέλη της European Research Advisory Board (ERAB) και το 2006 έγινε επίτιμο μέλος του ERAB Board of Directors.

4.2.2. Διοικητική Επιτροπή –Management Committee⁴

Jac van Herpen : Διευθύνων Σύμβουλος & Πρόεδρος

Ο Jac van Herpen γεννήθηκε στις 7 Απριλίου του 1951 στο Ρότερνταμ.

Με πτυχίο Οικονομικών και Δικαίου από το Πανεπιστήμιο της Ουτρέχτης, μεταπτυχιακές σπουδές στο Διεθνές Μάρκετινγκ από το Πανεπιστήμιο του Cambridge και Executive MBA από το Πανεπιστήμιο του Harvard, ο κ. van Herpen έχει μια μακρόχρονη σταδιοδρομία σε εταιρείες ζυθοποιίας.

Από το 1981 μέχρι το 1998 εργάστηκε στη Heineken International, κατέχοντας διάφορες θέσεις ευθύνης, αρχικά στα γραφεία της εταιρείας στην Ολλανδία και στη συνέχεια (από το 1994) αναλαμβάνοντας τη θέση του Regional Director στη Σιγκαπούρη. Από το 1998 έως το 2003 εργάστηκε στην DB Breweries στη Νέα Ζηλανδία, ως CEO, και ως Διευθύνων Σύμβουλος της Guinness Anchor Berhad στην Κουάλα Λουμπόρ. Το 2003, επανέρχεται στην Heineken International, αρχικά ως Director Corporate Brands στην Ολλανδία, ενώ από τον Οκτώβριο του 2005 ανέλαβε τη Διοίκηση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Ο κ. van Herpen είναι Πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών Ελλάδος, αντιπρόεδρος του Ελληνο-Ολλανδικού Συνδέσμου (HEDA) καθώς και μέλος πολλών διεθνών επιχειρηματικών ενώσεων.

Αλέξανδρος Δανιηλίδης - Εμπορικός Διευθυντής

Ο Αλέξανδρος Δανιηλίδης γεννήθηκε στη Νίκαια του Πειραιά την 1^η Απριλίου του 1968. Ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Οικονομικό τμήμα του Πανεπιστημίου Πειραιά και έχει 20ετή εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων.

Ξεκίνησε την καριέρα του το 1989 στο εμπορικό τμήμα της εταιρείας ΚΟΡΕ ΑΕ ενώ τον Αύγουστο του 1992 εντάσσεται πλέον στο δυναμικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ως Επιθεωρητής Πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας έχει αναλάβει τις αρμοδιότητες του Προϊσταμένου ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (1995), Διευθυντή TAKE HOME (1997), Διευθυντή Πωλήσεων Ν. Ελλάδος (1999), Διευθυντή Πωλήσεων Χονδρεμπορίου & ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (2002) και Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας (2008). Τον Μάρτιο του 2010 ανέλαβε τα καθήκοντα του Εμπορικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Νικόλαος Ζέρβας - Οικονομικός Διευθυντής

Ο Νικόλαος Ζέρβας γεννήθηκε στις 16 Σεπτεμβρίου του 1964, στο Καλαμάκι Αττικής. Είναι απόφοιτος του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς (πρώην ΑΒΣΠ) και του Πανεπιστημίου του Southampton στην Αγγλία όπου ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο Finance (MSc) με υποτροφία του Βρετανικού Συμβουλίου.

Από το Δεκέμβριο του 2008 κατέχει τη θέση του Αναπληρωτή Οικονομικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. ενώ από την 1^η Απριλίου 2009 αναλαμβάνει καθήκοντα Οικονομικού Διευθυντή της εταιρείας.

Ο Νίκος Ζέρβας διαθέτει εκτεταμένη επαγγελματική εμπειρία στον Οικονομικό τομέα από πολλές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες. Έχει διατελέσει Οικονομικός Διευθυντής του Ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Οικονομικός & Περιφερειακός Διευθυντής για την Ελλάδα και την Τουρκία της Γερμανικής Εταιρείας FREUDENBERG καθώς και Financial Controller του Ομίλου Εταιρειών Κ. ΦΙΛΙΠΠΟΥ.

Νίκος Ζώης - Διευθυντής Πωλήσεων Ελλάδας

Ο Νίκος Ζώης γεννήθηκε στις 2 Μαρτίου του 1964 στη Θεσσαλονίκη.

Ξεκίνησε τις σπουδές του στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης με πτυχίο Οικονομικών και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας ενώ συνέχισε για ένα χρόνο ακόμα με ειδίκευση στα πληροφοριακά συστήματα και το διαδικτυακό εμπόριο.

Το 1989 προσλαμβάνεται από την εταιρεία Τσάνταλης Α.Ε. ως επιθεωρητής πωλήσεων, ενώ το 1991 γίνεται μέλος της οικογένειας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Ξεκινάει ως επιθεωρητής πωλήσεων και το 1993 αναλαμβάνει καθήκοντα προϊστάμενου. Το 1999 συνεχίζει την καριέρα του στην Heineken Βουλγαρίας ως Διευθυντής Πωλήσεων και το 2002 επιστρέφει στην Ελλάδα ως Regional Sales Manager. Από το 2005 έως το 2008 ασχολείται με το change management και το channel strategy ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια αναλαμβάνει τη θέση του Strategic HO.RE.CA Sales Manager.

Μετά την πολυετή πείρα του σε όλα τα κανάλια, στη Διεύθυνση Πωλήσεων, το Μάρτιο του 2010, ανέλαβε τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας.

Έλενα Μαθιού - Διευθύντρια Marketing

Η Έλενα Μαθιού-Rose γεννήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου του 1966 στην Αθήνα.

Σπούδασε Νομική στο Πανεπιστήμιο Αθηνών ενώ κατέκτησε μεταπτυχιακούς τίτλους στα Οικονομικά και την Ευρωπαϊκή Πολιτική (MSc) καθώς και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Το 1991 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Γερμανίας ως Οικονομική Αναλύτρια ενώ μέχρι το 2000 αναλαμβάνει πολλές θέσεις στο τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας τόσο στη Γερμανία όσο και σε άλλες χώρες (Βαλτικές Χώρες, Λευκορωσία, Πολωνία, Λονδίνο). Πριν γίνει Διευθύντρια Μάρκετινγκ της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας το Σεπτέμβριο του 2006 διετέλεσε Διευθύντρια Μάρκετινγκ στην εταιρεία Johnson & Johnson Hellas από τον Ιούλιο του 2001.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ) ενώ είναι ενεργό μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ) όπου και προεδρεύει συνεδριάσεων όποτε παραστεί ανάγκη.

Μηνάς Μαυρικάκης - Διευθυντής Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων

Ο Μηνάς Μαυρικάκης γεννήθηκε στην Ισμαηλία της Αιγύπτου και επέστρεψε στην Ελλάδα με την οικογένειά του όταν ήταν δέκα ετών. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Εργάζεται στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. από το 1976. Η καριέρα του ξεκίνησε από το Τεχνικό Τμήμα, ενώ, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών του, μετακινήθηκε στη Διεύθυνση Πωλήσεων, ως Promoter και στη συνέχεια έγινε Επιθεωρητής Πωλήσεων. Το 1985, ανέλαβε τη θέση του Product Manager Heineken ενώ από το 1989 ως Group Product Manager ήταν υπεύθυνος για το λανσάρισμα του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. Το 1995, ως New Business Development Manager αναπτύσσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Νοτιοανατολική Ευρώπη κυρίως) ενώ το 1999 λανσάρει στην ελληνική αγορά δύο νέα προϊόντα, τη Fischer και την ΑΛΦΑ. Το 2000 αναλαμβάνει τη θέση του Marketing Manager, ενώ γίνεται υπεύθυνος για τη χορηγία της Heineken στους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004. Από το 2006 οδηγεί τη Διεύθυνση Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων προωθώντας τις σχέσεις της εταιρείας με τα ΜΜΕ, ενισχύοντας το κοινωνικό της πρόσωπο καθώς και τις χορηγικές της δραστηριότητες.

Ο Μηνάς Μαυρικάκης συμμετέχει ως ενεργό μέλος στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ), στον Ελληνικό Σύνδεσμο Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ), στον Πολιτιστικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό Άλεκτον και στον Πολιτιστικό Οργανισμό Θεσσαλονίκης.

Βαρβάρα Παναγοπούλου - Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Βαρβάρα Παναγοπούλου γεννήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου του 1962 στην Αθήνα. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Αμερικάνικο Κολλέγιο με κύρια κατεύθυνση την οργανωσιακή συμπεριφορά και το μάρκετινγκ ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Το 1988 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Greece στο Τμήμα Μάρκετινγκ ενώ το 1992, αναλαμβάνει Δ/ντρια του τμήματος Εκπαίδευσης στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας μέχρι το 1996. Από το 1996 μέχρι την πρόσληψή της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. τον Οκτώβριο του 2008, διετέλεσε Δ/ντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες εταιρείες όπως DHL, The Coca-Cola Company και Vodafone.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στο Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ), στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και στο Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο.

Lorenzo Pomini - Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο Lorenzo Pomini γεννήθηκε στο Τρεβίζο, μια μικρή πόλη κοντά στη Βενετία στις 13 Οκτωβρίου του 1961. Σπούδασε στο Πανεπιστήμιο του Μιλάνου όπου και συνάντησε για πρώτη φορά τη Heineken, μέσα από μια έρευνα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Αυτή ήταν και η αρχή της 23άχρονης συνεργασίας του με την εταιρεία.

Ξεκίνησε την καριέρα του στην Heineken από την παραγωγή, σαν χειριστής ετικετομηχανής και αργότερα ως προϊστάμενος μιας γραμμής πακετοποίησης σε εργοστάσιο της Ολλανδίας. Εργάστηκε κατόπιν σαν Προϊστάμενος Συσκευαστηρίου, Προϊστάμενος Ζυθοβραστηρίου στο Εργοστάσιο της Massafra στην Ιταλία, καθώς επίσης στα τμήματα Logistics και Προγραμματισμού Παραγωγής στο Μιλάνο και στο τμήμα Ελέγχου Κόστους του Supply Chain. Μετά από αυτήν την πορεία, του ανατέθηκε για πρώτη φορά η Διεύθυνση Εργοστασίου σε τρία διαφορετικά εργοστάσια, στην

Ιταλία και στη Γαλλία. Πριν ενσωματωθεί στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. το Σεπτέμβριο του 2006, ήταν Τεχνικός Διευθυντής στη Heineken Γαλλίας.

Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα - Νομική Σύμβουλος

Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα γεννήθηκε στις 10 Νοεμβρίου 1973 στην Αθήνα. Σπούδασε Νομικά (JD/ LL.M.) στο Πανεπιστήμιο Erasmus Universiteit Rotterdam στην Ολλανδία με κύριες κατευθύνσεις το αστικό και εμπορικό δίκαιο. Κατόπιν σπούδασε στις ΗΠΑ στο Πανεπιστήμιο Harvard Law School (LL.M.) όπου επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα εταιρικού δικαίου, συμβάσεων, δίκαιο ανταγωνισμού και διαπραγματεύσης.

Το 1998 γίνεται μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου της Νέας Υόρκης (New York State Bar Association) και μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα το 2000 γίνεται και μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών.

Μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα εργάστηκε σε μία μεγάλη δικηγορική εταιρεία στην Αθήνα, όπου ασχολήθηκε κυρίως με θέματα εταιρικού δικαίου, δίκαιο τηλεπικοινωνιών και ενέργειας, ενώ αργότερα ίδρυσε δικό της δικηγορικό γραφείο με ειδίκευση σε θέματα εταιρικού και εμπορικού δικαίου. Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα εργάζεται από το 2006 ως Νομική Σύμβουλος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, ενώ από το 2007 αποτελεί και μέλος της Διοικητικής Επιτροπής.

4.2.3. Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας έχει αλλάξει μόνο 3 φορές από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία το 1963.

1963 – 1976 : Χατζηβασιλείου - ιδιοκτήτης

1976 - 2006: Μ.Τάνες

2006 – Σήμερα: Jac van Herpen

4.2.4. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το Δ.Σ. αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων 2 από αυτά εργάζονται στον Όμιλο Heineken και 2 από αυτά προέρχονται από την εταιρεία. Οι περισσότεροι εξ αυτών έχουν διατελέσει ως μέλη σε ΔΣ άλλων εταιρειών και παράλληλα έχουν πολλά προσόντα με γνώση του επιχειρηματικού κόσμου.

Ρόλος του Δ.Σ. στο Στρατηγικό Management: Ο Διευθύνων Σύμβουλος (top management) είναι αυτός που χαράσσει το όραμα και τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων, ενώ το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι και εποπτεύει τον Διευθύνων Σύμβουλο ως προς την αποτελεσματικότητά του. Στο Board of Directors Continuum ο ρόλος του Δ.Σ. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως 'Active Participation'⁵, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.2.



Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'

- **Βαθμός Υπευθυνότητας του top management στην επίδοση:** Οι συχνές συνεδριάσεις του Δ.Σ. αλλά και της Διοικητικής Επιτροπής σε παραλληλισμό με τις συχνές αναφορές στη μητρική εταιρεία Heineken International αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας.
- **Κίνητρα:** Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται στο top management έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη στόχων και είναι υπό μορφή bonus προκειμένου για βραχυπρόθεσμους στόχους
- **Ικανότητα top management στην επίτευξη στόχων:** Ο τωρινός Διευθύνων Σύμβουλος έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα με μακρόχρονη επιτυχία σε όλες τις θέσεις που κατείχε μέχρι σήμερα στις εταιρείες του Ομίλου Heineken, με άριστη γνώση της αγοράς της μπίρας παγκοσμίως. Παράλληλα, και τα

υπόλοιπα μέλη του top management επίσης διαθέτουν διατμηματική (cross function) εμπειρία είτε εντός είτε εκτός αυτής.

- **Ηθική:** Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει και αποδεχθεί τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και κάθε ενέργεια εκτελείται σε συμφωνία με αυτόν καθώς επίσης και ειδικό έγγραφο για την μη κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης της εταιρείας.

4.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr
2. www.heineken.com
3. www.erab.com
4. www.athenianbrewery.gr
5. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σήμερα, γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του επιχειρηματικού τοπίου των παγκοσμίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (world business landscape) των τελευταίων δεκαετιών. Οι πιο σημαντικές προκλήσεις που αναγνωρίζονται είναι οι εξής¹:

1. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.
2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό πνευματικό κεφάλαιο (brainpower). Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε Έρευνα & Ανάπτυξη και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.
3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1.000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Ταϊλάνδη, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά, οι επενδύσεις νοούνταν σε Αμερικάνικα ομόλογα (US treasury bonds), ή σε ακίνητη περιουσία (real estate) σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή τη στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δισ δολαρίων.
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από τη νοοτροπία παραγωγικότητας (productivity mentality) σε νοοτροπία ανάπτυξης (growth mentality). Τα

μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

6. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

5.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση (P.E.S.T.))

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο Περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση ολόκληρου του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών, αλλά επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιοι παράγοντες προέρχονται από το μακροπεριβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό-Νομικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

5.1.1. Πολιτικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και περιλαμβάνουν νομοθεσίες, κανονισμούς και κατανομή εξουσίας.

i. Antitrust Law

Ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα ανωτέρω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη ECMR reg.139/2004 προκειμένου να ελέγξει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A). Βέβαια, υπάρχει και η παράγραφος 3 του άρθρου 81, (81 (3) EC) η οποία επιτρέπει εξαιρέσεις εάν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό^{2&3}. Στην Ελληνική αγορά ο ρόλος της εποπτικής αρχής έχει ανατεθεί στην «Επιτροπή Ανταγωνισμού» η οποία και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

ii. Έλεγχος τιμών

Οι τιμές λιανικής υπόκεινται σε έλεγχο από το υπουργείο εμπορίου, σε μια προσπάθεια της Κυβέρνησης να συγκρατήσει τυχόν πληθωριστικές τάσεις.

iii. Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα

Θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και εξυπηρέτησης (απαίτηση για καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες) τόσο από την πλευρά των καταναλωτών όσο και από την πλευρά της πολιτείας με τη δημιουργία καταναλωτικών οργανώσεων.

Για τον κλάδο των ποτών, έχει συνταχθεί ειδικός κώδικας τροφίμων και ποτών, που στο άρθρο 144 αναφέρονται οι βασικές προδιαγραφές παρασκευής και διάθεσης του ζύθου στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό θα πρέπει να εφαρμόζονται οι διατάξεις και οι όροι που προβλέπονται από την ειδική για το ζύθο νομοθεσία του γενικού χημείου του κράτους, ως προς τα βασικά συστατικά, τα ένζυμα, τις ύλες του ζύθου κ.α.. Επίσης στο άρθρο 11 του κώδικα τροφίμων και ποτών αναφέρονται διατάξεις σχετικά με τη συσκευασία, την επισήμανση και την παρουσίαση της μπίρας που προορίζεται για τη λιανική πώληση. Σημειώνεται, ότι έχει γίνει

αναπροσαρμογή της νομοθεσίας με σκοπό της εναρμόνισής της με τις κοινοτικές διατάξεις⁴.

iv. Πράσινη Οικονομία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευθεί σε πολιτικές που περιλαμβάνουν επιδοτήσεις για τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, ενώ ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες με τεράστιες επιχορηγήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις αγγίζουν το 60%. Στις αρχές του 2006 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακοίνωσε τα σχέδια της για παραγωγή του 20% της ενέργειας της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το 2020⁵.

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούσε από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της να συμμετέχουν ενεργά στο πρόγραμμα ανακύκλωσης των απορριμμάτων συσκευασίας.

Για την Ελλάδα, ο στόχος από το 2011 θα γίνει αυστηρότερος. Τουλάχιστον το 55% των συνολικών απορριμμάτων συσκευασίας πρέπει να ανακυκλώνονται, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 60% σε βάρος γυαλί, 60% σε χαρτί και χαρτόνι, 50% μέταλλα, 22,5% όλων των πλαστικών και 15% ξύλο.

Ο ρόλος της ΕΕΑΑ (Ελληνική Εταιρία Αξιοποίησης και Ανακύκλωσης) είναι να ανακτήσει από τους καταναλωτές όσο το δυνατόν περισσότερες συσκευασίες για ανακύκλωση προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Όλοι οι παραγωγοί της ΕΕ των καταναλωτικών αγαθών, που χρησιμοποιούν συσκευασίες μιας χρήσης στα προϊόντα τους απαιτείται να εγγραφούν σε προγράμματα ανακύκλωσης.

v. Φορολογία

Το 2009, ο ΦΠΑ που εισπράττεται από την πώληση τροφίμων και ποτών είναι 19%, και ισχύει από τον Απριλίο 2005. Ειδικότερα για την μπίρα, από τις 6 Φεβρουαρίου 2009 ο ειδικός φόρος κατανάλωσης επί του ζύθου αυξήθηκε κατά 20% σε € 1,36 ανά πλατό ανά εκατόλιτρο.

vi. Απαγόρευση καπνίσματος

Από την 1η Ιουλίου 2009, η μερική απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους εισάχθηκε στην Ελλάδα. Η ελληνική απαγόρευση επιτρέπει σε μπαρ μέχρι 70τμ να επιλέξει εάν θα επιτρέψει το κάπνισμα ή όχι.

Τον Απρίλιο του 2009, ο υπουργός Υγείας δήλωσε ότι η ελληνική απαγόρευση είχε πρότυπο την ισπανική και την πορτογαλική απαγόρευση, όπου στις χώρες αυτές η εμπειρία έδειξε ότι η σταδιακή μετάβαση για τους καπνιστές σε ένα νέο σύστημα ήταν επιτυχής και βοήθησε την καταπολέμηση του παθητικού καπνίσματος.

5.1.2. Οικονομικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας και έχουν άμεση επίδραση όχι μόνο στον κλάδο των ποτών αλλά και σε ολόκληρή την οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

i. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – GDP

Ο αντίκτυπος της παγκόσμιας οικονομικής επιβράδυνσης για την ελληνική οικονομία ήταν αρχικά πιο περιορισμένη από ό,τι σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές, εν μέρει λόγω του γεγονότος ότι οι ελληνικές τράπεζες είχαν λιγότερα sub-prime περιουσιακά στοιχεία στους ισολογισμούς τους.

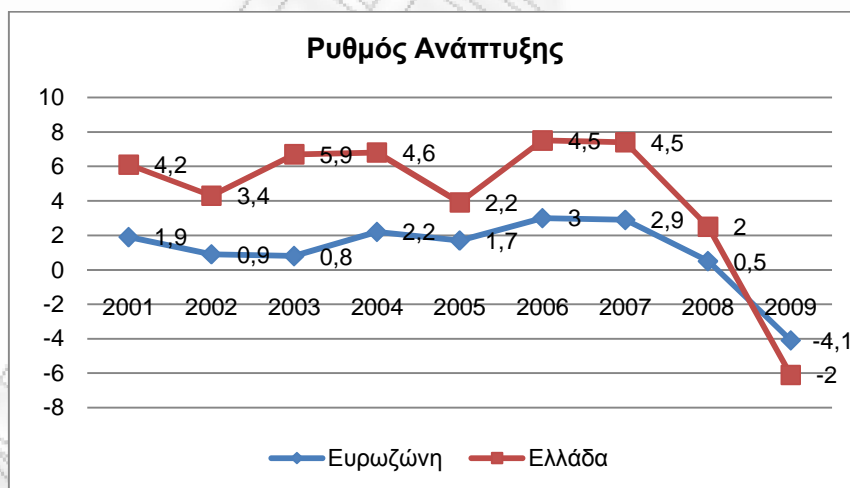
Ωστόσο, τον Ιανουάριο του 2009 η Ελλάδα έγινε η πρώτη δυτική ευρωπαϊκή οικονομία της οποίας η πιστοληπτική ικανότητα υποβαθμίστηκε, τονίζοντας τους φόβους για υψηλό χρέος στον δημόσιο τομέα της, το χειρότερο στην ευρωζώνη των 16 κρατών.

Στην Ευρωζώνη το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 3% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος ενώ στην Ελλάδα η μείωση του ΑΕΠ δεν είναι τόσο μεγάλη και αγγίζει μόλις το -0,7%, γεγονός που δείχνει ότι η Ελλάδα δεν έχει εισέλθει ακόμα σε ύφεση (διάγραμμα 5.1) .



Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ελλάδα μειώθηκε κατά 2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ευρωζώνη μειώθηκε κατά 4,1% σημειώνοντας σημαντική επιβράδυνση (διάγραμμα 5.2).



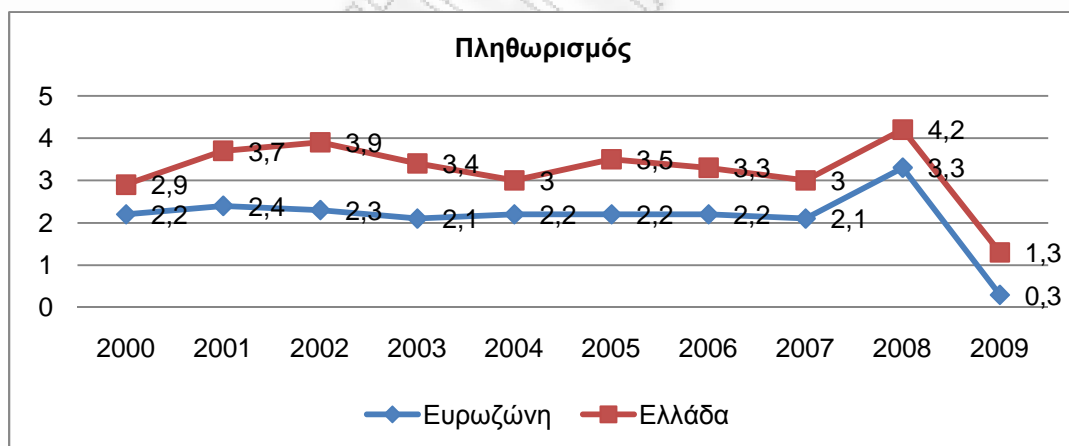
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ειδικότερα σύμφωνα με τη Eurostat, το τέταρτο τρίμηνο του 2009 σε σχέση με το τέταρτο τρίμηνο του 2008, ο ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα ήταν στο -2,6% ενώ την ίδια περίοδο στην ευρωζώνη το ΑΕΠ υποχώρησε.

ii. Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει επιβράδυνση φτάνοντας στο 3% αλλά σταθερά παραμένει σε υψηλότερες τιμές από το μέσο όρο της Ευρωζώνης. Το έτος 2008 παρουσιάζει σημαντική άνοδο φτάνοντας στα επίπεδα του 4%. Από την άλλη μεριά, ο πληθωρισμός στην Ευρωζώνη εμφανίζεται σε σταθερές τιμές με την πάροδο των χρόνων (περίπου στο 2.2%) αντανακλώντας έτσι τη δημοσιονομική πολιτική που ακολουθείται από την Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα⁶.

Το 2009 όμως, ο μέσος ρυθμός αύξησης του Δείκτη τιμών Καταναλωτών κυμάνθηκε στο 1,3% κατά σχεδόν 2 μονάδες χαμηλότερα σε σχέση με το 2008 αλλά ακόμα σε υψηλότερα επίπεδα από την Ευρωζώνη. Το 2009 οι τιμές στα τρόφιμα και στα μη αλκοολούχα ποτά μειώθηκαν σημαντικά, μετά την ραγδαία αύξηση που είχε σημειωθεί στις αρχές του 2008. Παρ' όλα αυτά οι τιμές στα μη τρόφιμα άρχισαν σιγά σιγά να ανεβαίνουν ξανά (διάγραμμα 5.3).



Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iii. Επιτόκια

Μια άλλη συνιστώσα του Οικονομικού Περιβάλλοντος είναι οι τιμές των επιτοκίων όπου βάσει αυτών καθορίζονται και οι μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 5.4 τα επιτόκια παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωζώνη. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα από το 2005 τα επιτόκια εμφανίζουν αυξητική τάση τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωζώνη καθιστώντας την εξεύρεση κεφαλαίων πιο δύσκολη αφού θα χρειαστούν περισσότεροι πόροι για την αποπληρωμή τους.



Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακράς διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iv. Ανεργία

Η μείωση στον τουρισμό, στην ναυτιλία αλλά και στην κατασκευαστική δραστηριότητα επηρέασαν σημαντικά την ελληνική οικονομία. Η ανεργία το τελευταίο τρίμηνο του 2009 αυξήθηκε σε 10,3% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο το 2008 που η ανεργία έφτανε το 7,9%⁷.

v. Φορολογικό καθεστώς

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της ενιαίας αγοράς, το φορολογικό καθεστώς όλων των οιοπνευματωδών ποτών, επομένως και της μπίρας, υπέστη αλλαγές στην Ελλάδα. Αυτές αφορούσαν κυρίως τον ειδικό φόρο κατανάλωσης και τον Φ.Π.Α. Προσπάθεια της επιτροπής ήταν να επιτευχθεί

ένας επαρκής βαθμός συντονισμού σε ότι αφορά την φορολογία αλκοόλης, καθώς οι μεγάλες διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επέτρεπε μια πλήρη σύγκλιση.

Εκτός του ειδικού φόρου κατανάλωσης η μπίρα επιβαρύνεται επί τη βάση του φόρου κατανάλωσης και σε φόρο περίπου 4% υπέρ του ΕΤΕΕΦΟ (Ειδικό Ταμείο εποπτών και ελεγκτών οινοπνεύματος). Η μπίρα επιβαρύνεται επίσης και από τον Φ.Π.Α ο οποίος επιβάλλεται επί της τιμής παράδοσης (δηλαδή στην τιμή συνυπολογίζεται και ο φόρος κατανάλωσης). Ο συντελεστής Φ.Π.Α έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

vi. Τουρισμός

Ένας άλλος κίνδυνος προέρχεται από τη στασιμότητα στις κορυφαίες εξαγωγικές αγορές στην Ελλάδα για τη ναυτιλία και τις τουριστικές υπηρεσίες. Ο Ελληνικός τουρισμός έχει ήδη αρχίσει να βλέπει τα πρώτα σημάδια των συνέπειων της οικονομικής κρίσης, με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας να αναφορέει Κάμψη 8% στις αφίξεις τουριστών το 2009 σε σύγκριση με το 2008⁸.

vii. Εξωτερίκευση (Outsourcing)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση όλο και περισσότερες εταιρείες να συγκεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (core competencies) προσδοκώντας να επωφεληθούν από: εστίαση στις βασικές δραστηριότητες (Focus on core activities), εξοικονόμηση κόστους (Cost saving Labor, Investment capital), απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility)

Τμήματα εταιρειών τα οποία δίδονται προς outsourcing και στα οποία υπάρχει μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια, είναι τα τεχνολογικά τμήματα καθώς και μέρη της προμηθευτικής αλυσίδας τα οποία δεν αποτελούν τη βασική δραστηριότητα (core ability) ή γενικά είναι έξω από το κέντρο βάρους της εταιρείας⁹.

viii. Αύξηση τιμών πετρελαίου και πρώτων υλών.

Τα τελευταία έτη η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια ραγδαία αύξηση τιμών στις ορυκτές πρώτες ύλες, μέταλλα και πετρέλαιο ως αποτέλεσμα της αύξησης ζήτησης κυρίως από τις αγορές της Άπω Ανατολής. Άμεση συνέπεια είναι η αύξηση τιμών σε πληθώρα αγαθών (domino effect), αφού το πετρέλαιο είναι κύρια πηγή ενέργειας για τη λειτουργία εργοστασίων αλλά και πρώτη ύλη για τη μεταφορά αγαθών¹⁰.

5.1.3. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

i. Δημογραφικά

Ο πληθυσμός γερνάει, με τα τελευταία στοιχεία να παρουσιάζουν πάνω από το 18% του πληθυσμού ηλικίας εξήντα πέντε και άνω σε σύγκριση με το 15% πριν από δέκα χρόνια. Προβλέψεις δείχνουν ότι μέχρι το 2025, σχεδόν το 23% του πληθυσμού θα είναι ηλικίας 65 ετών και άνω.

Η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το 1:1 των ηλικιών 15 – 29 ενώ εκτιμάται στις επόμενες δύο δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 2:1 (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία)¹¹. Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας με αντίστοιχη αύξηση φαρμάκων.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού των μεταναστών που ζουν στην Ελλάδα και προβλέπεται η αυξητική τάση να συνεχιστεί και στο μέλλον.

ii. Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία

Η κοινή γνώμη έχει στραφεί προς την καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών, και έτσι ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνολογίες και μέτρα που αποσκοπούν στη μείωση των ρύπων που εκπέμπουν, στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούν στην ανακύκλωση των συσκευασιών τους. Υπάρχει απαίτηση από τους καταναλωτές, προϊόντα υψηλής ποιότητας που πληρούν τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας και σεβασμού στο περιβάλλον. Επίσης, οι πολίτες ειδικότερα στις αναπτυγμένες χώρες απαιτούν καθαρότερο περιβάλλον με αποτέλεσμα τα αυξημένα μέτρα στον έλεγχο εκπομπών αυτοκινήτων.

iii. Μετάβαση από μαζική παραγωγή (mass production) σε μαζική προσαρμοστικότητα (mass customization)

Άνθρωποι και επιχειρήσεις αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες. Το mass customization, δηλαδή η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη κερδίζει συνεχώς έδαφος έναντι της μαζικής παραγωγής.

iv. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας

Οι περισσότερες χώρες του κόσμου έχουν θεσπίσει αυστηρότερους κανονισμούς για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και προχωρούν σε εντατικούς ελέγχους των εταιρειών. Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί πλέον σημαντικό κριτήριο επιλογής της εργασίας από τους εργαζομένους και οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να παρουσιάσουν και να διακριθούν ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον μέσω πιστοποίησης Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001).

v. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών για ασφάλεια και ποιότητα στα τρόφιμα

Η ασφάλεια και η υγιεινή των τροφίμων αυξάνει σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι πολίτες θέλουν να γνωρίζουν τι τρώνε και από που προέρχεται. Οι συχνές κρίσεις των τελευταίων ετών οδήγησαν σε πιο αυστηρούς ποιοτικούς κανονισμούς.

vi. Κοινωνικότητα, Σύμβολα Κύρους, Τρόπος ζωής

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα οι άνθρωποι να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα τους στον επαγγελματικό τομέα και λιγότερο στην οικογένεια. Στόχος των περισσότερων ανθρώπων, είναι η επιτυχημένη και καταξιωμένη εργασιακή πορεία, ακόμα και ο χρόνος για διασκέδαση και οικογενειακή θαλπωρή είναι ελάχιστος. Η στροφή προς την απόκτηση ολοένα και περισσότερων υλικών αγαθών έχει προκαλέσει ανατροπή στις κοινωνικές ισορροπίες. Αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της αφοσίωσης και από τα δύο φύλλα στην επαγγελματική καριέρα, είναι ότι ολοένα αυξάνεται τα τελευταία χρόνια η ηλικία στην οποία κάποιος αποφασίζει να δεθεί με το αντίθετο φύλλο με τα δεσμά του γάμου και να κάνει οικογένεια λόγω του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου¹².

5.1.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

i. Συνεχής εξέλιξη της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT)

Συστήματα Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS) και Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε δεδομένα.

Επιπλέον, η χρήση της πληροφορικής έχει προκαλέσει μείωση του έμμεσου κόστους μιας επιχείρησης.

ii. Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων

Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες με τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν μεταξύ άλλων οι αγορές των υπολογιστών και λογισμικού καθώς και των αυτοκινήτων.

iii. Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών

Οικονομικότερη επικοινωνία, μέσα από πολλά κανάλια όπως κινητά τηλέφωνα, Internet, fax, mails εξασφαλίζοντας πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.

iv. Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες

Το σύνολο των εταιρειών του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ή εξεύρεση νέων τεχνολογιών όπου και θα επιτρέψουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων εξυπηρετώντας με τον βέλτιστο δυνατόν τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών

v. Αυτοματισμός

Η χρήση νέων αυτοματισμών στην παραγωγική διαδικασία, συμβάλλει στην μείωση του παραγωγικού κόστους.

5.2. Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)

5.2.1. Ο κλάδος της μπίρας

Ο κλάδος της μπίρας¹³ στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εσόδου όπως Brand name, φήμη, διανομή και πάνω απ όλα μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από 2 κύριους παίκτες που κατέχουν πάνω από το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο μερίδιο της αγοράς το κατέχουν μικρότερες εταιρείες οι οποίες εισάγουν και διακινούν προϊόντα μπίρας. Στο διάγραμμα 5.5 απεικονίζονται οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αγορά καθώς επίσης και τα αντίστοιχα μερίδια τους.



Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγοράς μπίρας στην Ελλάδα 2009

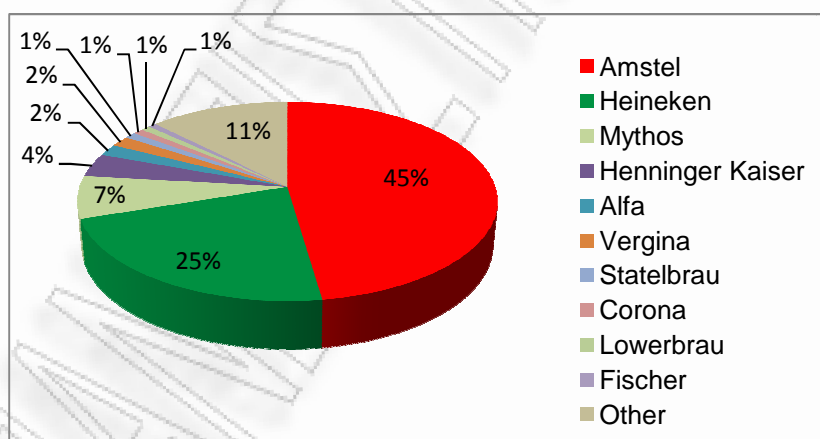
Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι ηγέτης στην αγορά, και αντιπροσωπεύει πάνω από το 75% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Το μερίδιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας μειώθηκε τα τελευταία χρόνια καθώς οι μικροζυθοποιίες και τα Private labels κερδίζουν συνεχώς μερίδιο. Τα δύο βασικά προϊόντα της εταιρείας Amstel και Heineken κατέχουν πάνω από το 70% της αγοράς.

Η Ζυθοποιία Μύθος, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα με αυξανόμενο μερίδιο άνω του 10% των εγχώριων πωλήσεων. Οι κυριότερες μάρκες που παράγει και διακινεί είναι οι μπίρες Μύθος και Kaiser.

Όπως έχει αναφερθεί, το 2009 η εταιρεία Χήτος ΑΕ που δραστηριοποιούνταν μέχρι τότε στην παραγωγή και διακίνηση μεταλλικού νερού, απέκτησε την ετικέτα FIX. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Η μπίρα FIX ήταν η πρώτη μπίρα στην Ελλάδα, η οποία είχε σταματήσει να παράγεται από το 1984. Η Ελληνική Ζυθοποιία είχε κάνει στο παρελθόν προσπάθεια επαναλανσαρίσματος, αλλά αποσύρθηκε από την αγορά το Μάιο του 2009.

5.2.2. Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.6, η Amstel είναι ηγέτης στην ελληνική αγορά κατέχοντας μερίδιο αγοράς 45%. Η Amstel είναι μπίρα κλασική, μεστή με παρδοσιακή γεύση και ανήκει στο mainstream κομμάτι της αγοράς. Απευθύνεται σε αυθεντικούς καταναλωτές, που ξέρουν και αναγνωρίζουν την καλή μπίρα. Το γεγονός ότι υπάρχει στην Ελλάδα από το 1963, την έχει κάνει συνώνυμο με την μπίρα στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς βασικών μαρκών μπίρας 2009

Η Heineken, προϊόν και αυτή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, κατέχει και αυτή υψηλό μερίδιο (25%) στην αγορά καθιστώντας την, τη δεύτερη μπίρα στην Ελλάδα. Η Heineken ανήκει στο premium κομμάτι της αγοράς και στοχεύει

κυρίως τους πιο νέους καταναλωτές. Μαζί με τη Amstel κατέχουν περίπου το 70% της αγοράς.

Ακολουθεί η Μυθος (7%) και η Kaiser (4%) , προϊόντα της εταιρείας Μύθος Ζυθοποιία, που μαζί με την Amstel και την Heineken αποτελούν τις 4 πιο βασικές μάρκες στην αγορά που προτιμούν πάνω από το 80% των καταναλωτών.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μείωση στις καταναλώσεις της Amstel. Έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές είναι ανοιχτοί να δοκιμάσουν νέες γεύσεις και προτιμούν να γεύονται νέα διαφοροποιημένα προϊόντα. Αποτέλεσμα του παραπάνω, είναι η συνεχής ανάπτυξη των specialty προϊόντων καθώς επίσης και της Kaiser η οποία λαμβάνεται ως μια μπίρα με διαφορετική άποψη που απευθύνεται σε καταναλωτές με εκλεπτυσμένα γούστα.

5.2.3. Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπύρας και σημαντικές τάσεις

Ο κλάδος της μπύρας το 2009 υποχώρησε κατά σχεδόν 6% λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης. Η αύξηση της ανεργίας και η μείωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης οδήγησαν στη μείωση της κατανάλωσης κυρίως στην κρύα αγορά. Οι καταναλωτές περιόρισαν τις εξόδους τους σε μια προσπάθεια εξοικονόμησης χρημάτων¹⁴.

Οι πωλήσεις της μπύρας επηρεάστηκαν επίσης από δύο κύριους παράγοντες: τη μείωση του τουρισμού (8%) και της μείωσης των χρημάτων που επενδύουν οι τουρίστες, κυρίως από αυτούς που προέρχονται από χώρες με έντονη την κουλτούρα της μπύρας, όπως είναι η Γερμανία και η Αγγλία. Η κατηγορία πλήγηκε επίσης και από τις απροσδόκητες καιρικές συνθήκες που σημειώθηκαν, με μείωση της θερμοκρασίας και βροχές, στους κατεξοχήν θερμότερους μήνες του καλοκαιριού¹⁵.

Η αγορά κλειδωνήθηκε επίσης λόγω έλλειψης προϊόντων στους χονδρέμπορους. Οι χονδρέμποροι κατά τη διάρκεια της χρονιάς αντιμετώπισαν σημαντικά πιστωτικά προβλήματα, και πολλοί εξ αυτών δήλωσαν χρεωκοπία. Το γεγονός αυτό, είχε ως αποτέλεσμα οι χονδρέμποροι να διατηρούν χαμηλά αποθέματα προϊόντων και άρα σε πολλές περιπτώσεις να παρουσιάζονται ελλείψεις στην αγορά.

Το κανάλι της κρύας αγοράς υποχώρησε περίπου κατά 8% το 2009, με τους καταναλωτές να επιλέγουν να μειώνουν τις εξόδους τους ως αποτέλεσμα του μικρότερου διαθέσιμου εισοδήματος αλλά και του φόβου μιας επερχόμενης οικονομικής κρίσης. Μέσα στο 2009, οι καταναλωτές άρχισαν να αλλάζουν τον τρόπο διασκέδασης τους και επιλέγουν να γευματίζουν στο σπίτι ή να συναντιούνται με τους φίλους τους για ένα ποτό μετά τη δουλειά ή μετά το δείπνο, παρά να πηγαίνουν σε κάποιο εστιατόριο.

Από την άλλη πλευρά, το κανάλι της ζεστής αγοράς υποχώρησε μόλις κατά 2%, με όλες σχεδόν τα τμήματα της αγοράς να σημειώνουν οριακή άνοδο και μόνο το mainstream τμήμα να μειώνεται περίπου κατά 6%¹⁶.

Η μπύρα έχει χαρακτηριστεί ως ένα προϊόν που προτιμάται κατεξοχήν από τον αντρικό πληθυσμό, αφού μόλις μερικά προϊόντα απευθύνονται σε

γυναίκες. Η διείσδυση της κατηγορίας της μπίρας στα νεανικά κοινά συνεχίσει να αυξάνεται καθώς το κοινό αυτό είναι ανοιχτό σε νέες εμπειρίες και προϊόντα.

Παρ όλο που η μπίρα σαν προϊόν παραμένει υποανάπτυκτο στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται βελτίωση γύρω από την κουλτούρα της μπίρας, με τους καταναλωτές να είναι πιο μορφωμένοι σχετικά με τις ποικιλίες που διατίθενται στην αγορά. Επιπρόσθετα, η μπίρα πλέον αναγνωρίζεται από τους περισσότερους ως ένα φυσικό προϊόν, με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ. Αξιοσημείωτο είναι, ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται η τάση οι καταναλωτές να στρέφονται προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ, κάτι το οποίο ευνοεί την κατανάλωση της μπίρας. Επιπλέον, οι αυστηροί νόμοι που υπάρχουν αναφορικά με την οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ, τονώνουν την κατανάλωση μπίρας σε σχέση με τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά καθώς η περιεκτικότητά της σε αλκοόλ κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η μπίρα είναι κατεξοχήν εποχιακό προϊόν. Περίπου το 60% των συνολικών καταναλώσεων πραγματοποιείται τους μήνες από Μάιο έως και Σεπτέμβριο. Ο θερμός καιρός τους μήνες εκείνους καθώς επίσης και ο τουρισμός είναι δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και άρα τα επίπεδα κατανάλωσης¹⁷.

5.2.4. Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς

Η ελληνική αγορά ηγείται από την lager – ξανθιά μπίρα στην οποία πραγματοποιείται το 95% της εγχώριας κατανάλωσης. Η speciality μπίρες παρουσίασαν αύξηση κυρίως λόγω της επέκτασης της μπίρας «επαναζύμωσης».

Οι Discounts μπίρες αυξήθηκαν περίπου κατά 4% κυρίως λόγω της συνεχής επέκτασης των εγχώριων discount μαρκών, οι οποίες παράγονται και διακινούνται από την Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης.

Παράλληλα, η Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης κέρδισε όγκο και στην κρύα αγορά καθώς προσέφερε χαμηλής τιμής μπίρα στα all inclusive ξενοδοχεία.

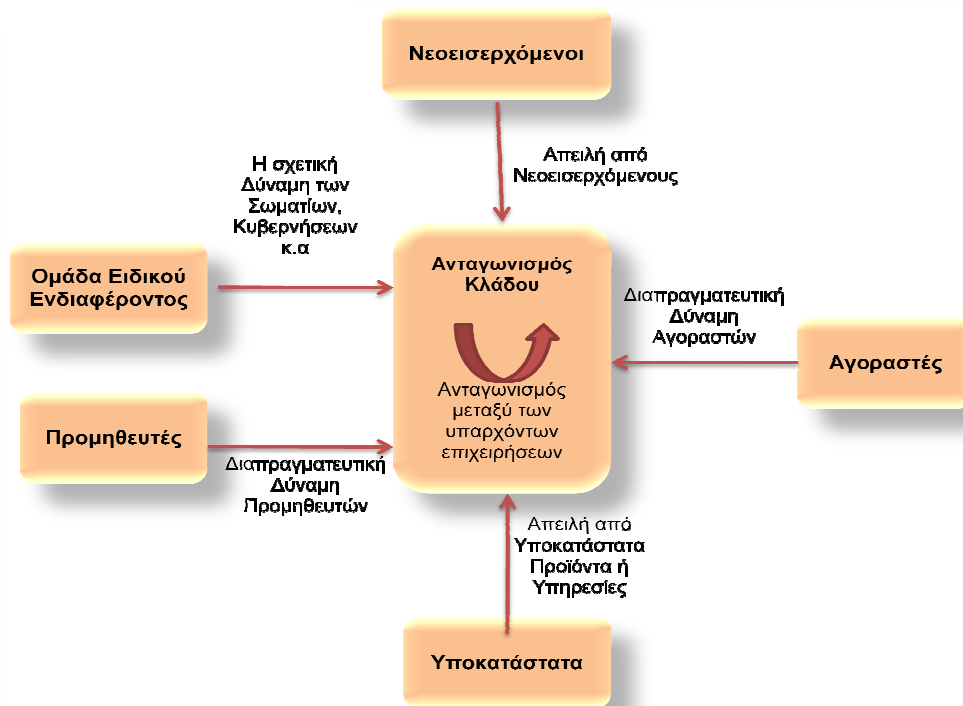
Το mainstream τμήμα, παρ όλο που διαχρονικά είναι το ηγετικό τμήμα της αγοράς το οποίο κατέχει πάνω από το 50% της συνολικής αγοράς, το 2009 σημείωσε σημαντική μείωση κυρίως λόγω της σημαντικής μείωσης του όγκου της μπίρας Amstel. Η Amstel υπάρχει στην ελληνική αγορά από την δεκαετία του '60 και είναι συνώνυμο της μπίρας στην ελληνική αγορά. Παρ όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές την έχουν βαρεθεί και ψάχνουν για καινούργια και διαφοροποιημένα προϊόντα. Επίσης, η μπίρα Mythos υποχώρησε σημαντικά το 2009. Απευθυνόμενη κυρίως στους τουρίστες ως η ελληνική μπίρα, υπέφερε λόγω της πτώσης του τουρισμού.

Το premium τμήμα της αγοράς σημείωσε μείωση περίπου κατά 5% λόγω της μείωσης της κατανάλωσης στην κρύα αγορά ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Στη ζεστή αγορά το premium τμήμα αυξήθηκε οριακά, οδηγούμενο κυρίως από τις καταναλώσεις στις μάρκες Heineken & Kaiser, οι οποίες προτιμούνται από τους καταναλωτές που επιλέγουν να προσφέρουν στον εαυτό τους ένα premium προϊόν σαν κέρασμα στον εαυτό τους όταν βρίσκονται στο σπίτι.

Τέλος, το superpremium τμήμα αναπτύσσεται στην κρύα αγορά και ελαφρώς στη ζεστή αγορά. Φαίνεται ότι παρ όλο που οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τις εξόδους τους, όταν βγαίνουν έξω, επιλέγουν να καταναλώσουν μια μπίρα η οποία χαρακτηρίζεται ως «πολυτελής».

5.2.5. Ανάλυση PORTER (5+1)

Όπως έχουμε αναφέρει και στην παράγραφο 1.2.1.2 σύμφωνα με τον Michael Porter, την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.7¹⁸.



Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.
(Πηγή Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών, προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁹.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της.

ι. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά μπύρας είναι μικρή, λόγω του ότι η αγορά είναι στο στάδιο ωρίμανσης και οι τωρινοί παίκτες είναι καλά εδραιωμένοι.

Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου:

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαιο:** Προκειμένου μια εταιρεία να προχωρήσει σε παραγωγή μπίρας, χρειάζεται υψηλά κεφάλαια επενδύσεων κυρίως λόγω των εγκαταστάσεων και τον ειδικό εξοπλισμό παραγωγής. Τα εμπόδια εισόδου, είναι μικρότερα για όσους στοχεύουν να κάνουν αποκλειστικά εισαγωγή μπίρας.
- **Δίκτυο Διανομής:** Προκειμένου να καλύψει μια εταιρεία τους πελάτες, όπου και εάν αυτοί βρίσκονται, θα πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα του προϊόντος μπίρας ακόμα και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή της Ελλάδας. Αυτό σημαίνει, διαθεσιμότητα σε πάνω από 125.000 καταστήματα εστίασης και super market πανελλαδικά. Για να μπορεί να γίνει η διακίνηση των προϊόντων σε όλα αυτά τα σημεία η εταιρεία χρειάζεται πρόσβαση στα κανάλια διανομής, που στην περίπτωση του κλάδου των ποτών πρόκειται για να ένα δίκτυο πάνω από 2.000 ανεξάρτητους χονδρεμπόρους, που καλύπτουν απ' άκρη σ' ακρη τη χώρα. Πρόκειται για επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας που προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν πρώτες ύλες και τεχνολογικό εξοπλισμό. Προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά και να προσφέρουν τα προϊόντα στις τιμές της αγοράς θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός παραγωγής.
- **Διαφοροποίηση του προϊόντος:** Οι δυο σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου που κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς, έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και προγράμματα προώθησή τους.

ii. Ανταγωνισμός εντός των υπάρχοντων εταιρειών:

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Η ελληνική αγορά μπίρας είναι διπολική, καθώς δύο μόνο τοπικοί παίκτες, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Μύθος Ζυθοποιία, κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο 15% της αγοράς ανήκει σε τρεις τοπικούς παραγωγούς και σε πολυάριθμους εισαγωγείς.

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Τα τελευταία 5 χρόνια υπήρξε στασιμότητα στην αγορά και μόνο το 2007 παρουσιάστηκε ανάπτυξη της τάξεως περίπου του 5% κυρίως λόγω των καλών καιρικών συνθηκών και της αύξησης του τουρισμού.
- **Εμπόδια εξόδου:** Οι εταιρείες ζυθοποίησης εγκλωβίζονται στον κλάδο δεδομένου ότι τα αντίστοιχα εργοστάσια διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό κατάλληλο μόνο για την παραγωγή μπίρας.
- **Τα χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή Υπηρεσίας:** Ο ανταγωνισμός στα διάφορα προϊόντα των εταιρειών είναι μεγάλος καθώς όλες οι εταιρείες του κλάδου προσφέρουν παρόμοια προϊόντα με διαφοροποίηση μόνο στη γεύση. Εντούτοις, οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες και στους καταναλωτές, αλλά και διάφορες προωθήσεις που γίνονται στα σημεία πώλησης τα κάνουν να διαφοροποιούνται.

iii. Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή, καθώς τα βασικά υποκατάστατα της μπίρας που είναι το κρασί, τα «σκληρά» ποτά, τα ανθρακούχα αναψυκτικά, τα έτοιμα ποτά σε μπουκάλι (RTD's) και το νερό έχουν παρόμοιες περιστάσεις κατανάλωσης.

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις των καταναλωτικών προϊόντων, οι πελάτες των εταιρειών μπίρας δεν είναι αυτοί που την καταναλώνουν αλλά τα κανάλια διανομής.

- **Ενδιάμεσοι:** Η διαπραγματευτική δύναμη των χονδρεμπόρων είναι μέτρια προς υψηλή καθώς αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο ανάμεσα στις εταιρείες και στα τελικά σημεία πώλησης.
- **Κόστος μετακίνησης:** Η αλλαγή από τη μια εταιρεία στην άλλη είναι πολύ εύκολη και χωρίς κόστος για τους χονδρεμπόρους και τους

τελικούς καταναλωτές. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο τη διατήρηση τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα του προϊόντος να είναι υψηλή. (customer loyalty).

- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς την πλευρά του προμηθευτή:** Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, εις βάρος των μικρομεσαίων καταστημάτων και σε συνδυασμό με την εισαγωγή από την πλευρά τους φθηνών μαρκών (private labels) δημιουργεί συγκέντρωση διαπραγματευτικής ικανότητας.

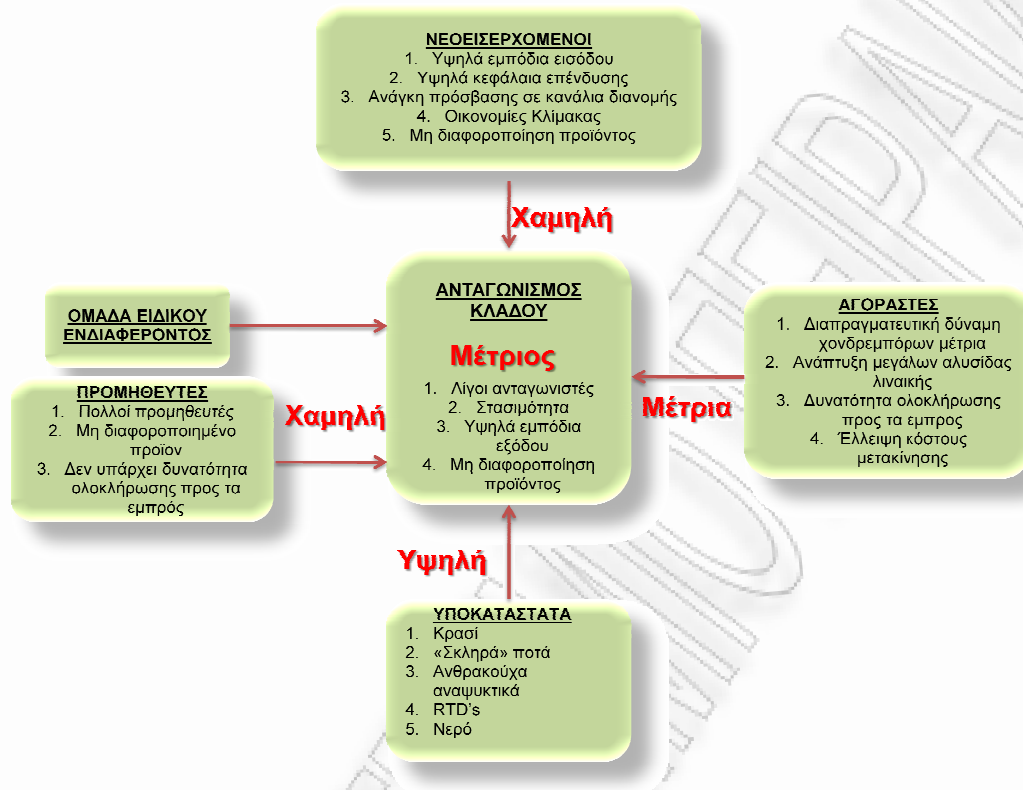
v. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

- **Αριθμός προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών α' υλών είναι περιορισμένη καθώς υπάρχουν πολλοί και το προϊόν που προσφέρουν δεν είναι διαφοροποιημένο.
- **Μετακίνηση των προμηθευτών προς τα εμπρός :** Οι προμηθευτές συσκευασίας που τηρούν τους κανονισμούς τυποποίησης και ασφάλειας που η Ε.Ε. έχει θέσει, είναι λίγοι αλλά αυτό δεν τους καθιστά «δυνατούς» καθώς δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός καθώς απαιτείται ειδικός εξοπλισμός για την παραγωγή μπίρας.

vi. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων

Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτικές οργανώσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργούν ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών αυτών αλλά παράλληλα μπορεί στο άμεσο μέλλον να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη δεδομένου ότι μπορούν με διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία των εταιρειών.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο διάγραμμα 5.8, που παρουσιάζεται το μοντέλο Porter των πέντε δυνάμεων για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.



Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

5.2.6. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix

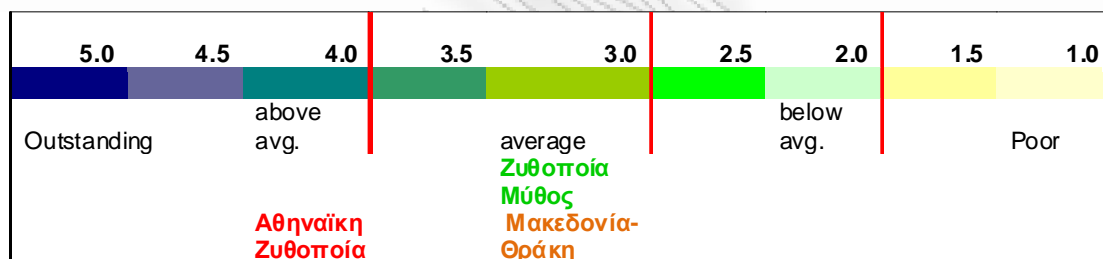
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη γενική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών σε ένα κλάδο. Συνήθως προσδιορίζονται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του κλάδου και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών.

Αφού επιλέξουμε τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία στο κλάδο, τους σταθμίζουμε ανάλογα με την βαρύτητά τους (Weight) και το άθροισμα πρέπει να είναι μονάδα (1). Στη συνέχεια βαθμολογούμε από 1 ως 5 την επίδοση κάθε εταιρείας του κλάδου ως προς τους παράγοντες και προκύπτει το σταθμισμένο αποτέλεσμα.

Ο πίνακας 5.1. παρουσιάζει την επίδοση των τριών κύριων παικτών του κλάδου ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Key Success Factors	Weight	Αθηναϊκή Ζυθοποιία		Ζυθοποιία Μύθος		Μακεδονίας-Θράκης	
		rating	weighted score	rating	weighted score	rating	weighted score
Brand name	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Δίκτυο Διανομής	0,2	4,5	0,9	4	0,8	3	0,6
Εύρος παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών	0,1	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3
Ποιότητα - Αξιοπιστία	0,14	5	0,7	4	0,56	3	0,42
Ακεραιότητα- Εμπιστοσύνη	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
Τεχνογνωσία	0,15	4,5	0,675	4	0,6	4	0,6
Παραγωγικότητα	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
	1,00		4,525		3,95		3,1

Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας



Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

5.3. Σύνολο εξωτερικών παραγόντων

Συνοψίζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του παρόντος κεφαλαίου προκύπτει ο πίνακας 5.2.

Εξωτερικοί παράγοντες
Ευκαιρίες
Outsourcing
Πράσινη Οικονομία
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων
Τεχνολογικές καινοτομίες
Αυτοματισμός
Υψηλά εμπόδια εισόδου
Λίγοι παίκτες στην αγορά
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
Έλλειψη κόστους μετακίνησης
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού
Απειλές
Antitrust Law
Έλεγχος τιμών
Φορολογία
Απαγόρευση καπνίσματος
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Μείωση Τουρισμού
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Δημογραφικό
Υψηλά εμπόδια εξόδου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωνεύσεις

Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

5.4. Βιβλιογραφία

1. Garelli S., "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness", 2006 John Wiley & Sons (σελ 258-266)
2. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
3. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
4. www.athenianbrewery.gr
5. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
6. www.eurostat.com
7. www.eurostat.com
8. www.eurostat.com
9. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).
10. www.informine.com
11. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)
12. www.eurostat.com
13. www.all4beer.com
14. www.annualreport.heineken.com
15. www.eurostat.com
16. www.all4beer.com
17. www.reporter.gr
18. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1. Αλυσίδα Αξίας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια εταιρεία η οποία έχει πολλές λειτουργικές μονάδες. Προκειμένου να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τις λειτουργικές αυτές μονάδες, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, βλέπουμε την εταιρεία από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσίας της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Όπως έχει αναφερθεί στην παράγραφο 1.2.2.2, οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τη διαχείριση εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση εκροών, τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και τις Υπηρεσίες Υποστήριξης μετά την Πώληση. Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά¹.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.1, έτσι ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους (πλεονέκτημα κόστους) που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες δυνατές πηγές διαφοροποίησής της (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).



Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

6.1.1. Κύριες δραστηριότητες

- Λειτουργίες διαχείρισης εισροών (Inbound Logistics)

Η εταιρεία έχει αναπτύξει τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό και πολλά μέσα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας όλων των διαδικασιών, με σκοπό τη διασφάλιση προτύπων υψηλής ποιότητας των προϊόντων. Πριν και κατά την διάρκεια της παραλαβής των υλικών, υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου. Ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες παραλαβής-διακίνησης, σύμφωνα με τα πλάνα παραγωγής ανά εργοστάσιο.

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Η εταιρεία κάθε χρόνο επενδύει σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί και διαθέτει σύγχρονες τεχνολογικές εγκαταστάσεις. Η διαδικασία παραγωγής πραγματοποιείται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα (standards), με σύγχρονο αυτοποιημένο εξοπλισμό που διασφαλίζουν υψηλή αλλά και σταθερή ποιότητα των προϊόντων².

Η εταιρεία έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ως εργαλεία για την υλοποίηση της πολιτικής της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα συστήματα αυτά, διασφαλίζουν την ποιότητα και την ακεραιότητα των προϊόντων της. Άλλωστε, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει πιστοποιηθεί από τη Lloyd's Register Quality Assurance Limited έκτος των άλλων με ISO 9001-2000 για ποιότητα των προϊόντων & ISO 22000-2005 για την ασφάλεια των προϊόντων.

- Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics)

Για τη διάθεση-διανομή των προϊόντων της στην ελληνική αγορά, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, βασίζεται σε ένα δίκτυο 1.700 ανεξάρτητων χονδρεμπόρων, οι οποίοι καλύπτουν όλη τη χώρα. Συνολικά τα προϊόντα της διατίθενται σε περίπου 125.000 καταστήματα – 65.000 σημεία πώλησης «κρύας αγοράς» και 60.000 «ζεστής αγοράς». Διαγραμματικά το δίκτυο διανομής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.2³.



Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(Πηγή: www.athenianbrewery.gr)

Η Πανελλαδική διανομή, στους αντιπροσώπους-χονδρεμπόρους γίνεται με τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η διεκπεραίωση των παραγγελιών πραγματοποιείται σε μία με δύο ημέρες από την λήψη τους.

- Marketing & Πωλήσεις

Το Marketing είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του καταναλωτή και της εταιρείας. Στόχος του marketing της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να δημιουργεί προϊόντα υψηλής ποιότητας, που διατηρούν όλα τα χαρακτηριστικά και καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τα οποία απευθύνονται σε υπάρχοντα τμήματα της αγοράς ή σε τμήματα που δεν απευθύνονταν μέχρι σήμερα πάντα διατηρώντας την πιστότητα προϊόντος σε υψηλά επίπεδα.

Για να το πετύχει αυτό, η εταιρεία πραγματοποιεί εντατικά διάφορες δραστηριότητες όπως είναι διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες & χορηγίες για να προβάλει τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος και να δημιουργήσει αναγνωρισιμότητα και ζήτηση του προϊόντος σε μια χώρα που υπάρχει έλλειψη κουλτούρας στα προϊόντα ζύθου αλλά παράλληλα και να ενισχύσει το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Προκειμένου να γνωρίσει όμως τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνει τα προϊόντα της καθώς και τις ανάγκες τους και τον βαθμό ικανοποίησής τους, προχωράει σε ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες.

Η δομή των Πωλήσεων της εταιρείας είναι προσανατολισμένη ανά κανάλι διανομής. Έτσι έχουμε:

- Διεύθυνση «Ζεστής αγοράς»: super markets, ψιλικατζίδικα και παραδοσιακά παντοπωλεία
- Διεύθυνση «Κρύας αγοράς» HO.RE.CA: εστιατόρια ταβέρνες, καφέ, club beach bar
- Διεύθυνση Χονδρεμπορίου: Οι πωλητές επισκέπτονται τους ενδιαμέσους οι οποίοι κάνουν τη διακίνηση των προϊόντων της πανελλαδικά.

Συγκεκριμένα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πουλά κυρίως απευθείας στα supermarkets, στα hypermarkets και σε επιλεγμένα HO.RE.C.A. Πολλά, από αυτά τα καταστήματα δεν εξυπηρετούνται απευθείας από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αλλά μέσω των χονδρεμπόρων.

- **Υποστήριξη μετά την Πώληση**

Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το δίκτυο διανομής της εταιρείας, έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, ο οποίος βρίσκεται πάντα στο κέντρο του συστήματος αξιών της. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη και ταχύτερη διαχείριση και εξυπηρέτηση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και με τους καταναλωτές, αναπτύχθηκε συγκεκριμένο σύστημα CRM (Customer Relationship Management) που λειτουργεί ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά. Με αυτόν τον σύγχρονο τρόπο δημιουργούνται οι κατάλληλες προσβάσεις προς τον πελάτη και τον καταναλωτή και διευκολύνεται η επικοινωνία μαζί τους⁴.

6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες

- **Προμήθειες – Αγορές**

Εξειδικευμένο τμήμα Προμηθειών ασχολείται με την εύρεση και την αγορά α΄ υλών και υλικών συσκευασίας. Οι Προμηθευτές επιλέγονται με διαφάνεια και εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις ποιότητας που επιβάλλει η εταιρεία. Κάθε εργαζόμενος στο τμήμα αγορών, παρακολουθεί ένα ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο βασίζεται στους κανόνες του αγοραστικού εγχειριδίου, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο στις υποχρεώσεις του.

- **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα δυναμικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι υπεύθυνο για το σύνολο των λειτουργιών της. Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού καθώς επίσης και η δημιουργία όλων των απαραίτητων προϋποθέσεων ώστε ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος και να εργάζεται σε ένα ασφαλές και αξιοκρατικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία προσφέρει ίσες δυνατότητες διακρίσεις σε όλους του εργαζομένους δίνοντας παράλληλα και κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Η παροχή υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο σεβασμός στον άνθρωπο και στις αξίες που τον διέπουν, οριοθετούν τον πυρήνα της και δικαίως την

κατατάσσουν στις εταιρείες με τη μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων της⁵.

- Τεχνολογική Ανάπτυξη

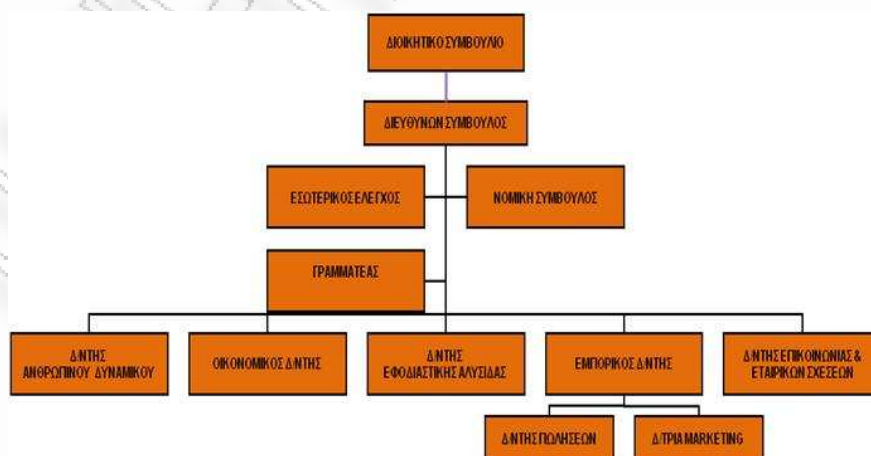
Σε επίπεδο προϊόντων και σε συνδυασμό με τις παραγωγικές δυνατότητες, επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη νέων προϊόντων-συσκευασιών, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Σε επίπεδο πελατών η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης από το σύνολο των λειτουργιών, αποτελεί μία συνεχή διαδικασία.

- Εσωτερική Υποδομή

Το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών είναι σε υψηλό επίπεδο και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

6.2. Δομή

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί Λειτουργική Δομή. Πρόκειται για εταιρεία μεσαίου μεγέθους η οποία λειτουργεί πολλές παραγωγικές μονάδες σε μια βιομηχανία.



Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.3, στην κορυφή του διαγράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από τον Πρόεδρο, τους Αντιπροέδρους και τα μέλη. Ακολουθεί η Διοικητική Επιτροπή της εταιρείας η οποία απαρτίζεται από τον Διευθύνοντα σύμβουλο και τα άλλα μέλη, οι οποίοι είναι οι Διευθυντές των λειτουργικών μονάδων.

Ο Διευθυντής έχει άμεση επικοινωνία με τα τμήματα που διευθύνει και συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ενημερώνει τον Διευθύνοντα σύμβουλο για την πορεία των εργασιών. Δεδομένου ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι θυγατρική της Heineken International, ο Διευθύνων σύμβουλος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης που ανήκει. Η Λειτουργική δομή της εταιρείας πετυχαίνει διαφάνεια, αμεσότητα, ταχύτητα παράδοσης της πληροφορίας τόσο εντός της εταιρείας όσο και προς την μητρική εταιρεία.

6.3. Εταιρική Κουλτούρα

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ως παραγωγικό σύνολο, με αποτελεσματικότητα και πιστή τήρηση των αξιών και αρχών που την εκφράζουν, διατηρεί την πρωτοπορία στον κλάδο της.

Το τρίπτυχο «Άνθρωπος, Περιβάλλον & Επιχειρηματικότητα» είναι για την εταιρεία θεμελιώδες και βασικό στοιχείο. Είναι ο αρμονικός συγκερασμός της οικονομικής ανάπτυξης με σεβασμό στον άνθρωπο και στο περιβάλλον. Πρακτική της εταιρείας είναι όλες της οι δραστηριότητες να είναι ανοιχτές στην κοινωνία και να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, εξωστρέφεια και σεβασμό.

Άλλωστε η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στις αξίες του ήθους, της δικαιοσύνης, της ποιότητας και της ομαδικότητας καθιστώντας τον κάθε εργαζόμενο πρεσβευτή των αξιών αυτών τόσο εντός της εταιρείας όσο και εκτός με σεβασμό πάντα στις αρχές του κώδικα ηθικής και ακεραιότητας.

Διαφάνεια και υπεύθυνη ανάπτυξη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, μεριμνά διαρκώς ώστε να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητές της πραγματοποιούνται με φροντίδα για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των πελατών και των καταναλωτών, με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον και ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών.

Κάθε ιδιόκτητη εγκατάσταση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, λειτουργεί με σεβασμό προς την κοινωνία και πληροί τις απαιτήσεις που πηγάζουν από την νομοθεσία όσον αφορά τα προϊόντα και τις δραστηριότητές της σε σχέση με το περιβάλλον, τους προμηθευτές, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τις δημόσιες αρχές και την Υγεία και Ασφάλεια του προσωπικού, των πελατών και των καταναλωτών.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αναγνωρίζοντας την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον, δημοσιοποιεί την πολιτική της και τις πρακτικές της σε όλους τους εργαζόμενους και συνεργάτες της, ενώ παράλληλα είναι ανοιχτή προς το κοινό. Η πρώτη Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης (www.athenianbrewery.gr) γνωστοποιεί με διαφάνεια και σεβασμό τα στοιχεία αυτά καθώς και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Η Εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των ακόλουθων κύριων στόχων:

Στόχοι Ποιότητας

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών.
- Η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρεία να αυξάνεται διαρκώς.
- Η διατήρηση της θέσης και εικόνας στην αγορά.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των προμηθευτών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας.

Στόχοι Υγείας και Ασφάλειας

- Διασφάλιση της ασφάλειας και υγείας της εργασίας για όλο το προσωπικό.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.

Στόχοι για την ασφάλεια του προϊόντος

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή και δεν βλάπτουν την υγεία των καταναλωτών.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.
- Εφαρμογή των βέλτιστων βιομηχανικών πρακτικών καθ' όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Στόχοι υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ

- Συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι. Στην Υγεία σας», και τη χορηγία του προγράμματός τους Νηφάλιος Οδηγός.
- Έκδοση φυλλαδίων, ενημερωτικά προγράμματα για εργαζομένους και συνεργάτες
- Σήμανση των προϊόντων, των εταιρικών φορηγών και των συσκευασιών
- Διαφημιστική Καμπάνια με σκοπό την ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τα οφέλη της ήπιας κατανάλωσης.

Στόχοι Φροντίδας για το Περιβάλλον

- Υιοθέτηση της καλύτερης διαθέσιμης και οικονομικά βιώσιμης περιβαλλοντικής τεχνολογίας.
- Κατάλληλη διαχείριση των αποβλήτων που δημιουργούνται.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

6.4. Κώδικας ηθικής

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁴ έχει θεσπίσει κώδικες και πολιτικές που καθορίζουν τη λειτουργία σε σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της, σύμφωνα με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και πιστή στις αξίες και στο όραμα της εταιρείας.

Η εταιρεία από το 2005, εφαρμόζει κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας. Ο κώδικας αυτός θέτει κανόνες και αρχές σε μια σειρά θεμάτων που άπτονται της δράσης των εργαζομένων. Τα κύρια πεδία αναφοράς είναι η συμβατότητα με την ελληνική νομοθεσία και τις τοπικές αρχές, η πρόληψη της απάτης, η αντιμετώπιση της δωροδοκίας και της διαφθοράς, η αντιμετώπιση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και η υπευθυνότητα σε όλη την αλυσίδα παραγωγής. Παράλληλα, υπάρχει εσωτερική διαδικασία η οποία εφαρμόζεται προκειμένου να αναφερθούν τυχόν σημαντικές παραβίασης εταιρικής πολιτικής. Για το σκοπό αυτό και προκειμένου το προσωπικό της εταιρείας να είναι ενημερωμένο, διοργανώνονται διαρκώς ειδικά σεμινάρια ενώ παράλληλα έχει διανεμηθεί σε όλους τους εργαζομένους εγχειρίδιο του κώδικα.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία παράλληλα με τον κώδικα συμπεριφοράς, ευθυγραμμίζεται και με τις διατάξεις της ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού. Για τον σκοπό αυτό γίνεται εκπαίδευση στους εργαζομένους και προσπάθεια με κάθε τρόπο ώστε να μην παραβιαστεί, είτε εκούσια είτε ακούσια, η ελληνική και κοινοτική νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Επιπρόσθετα, από το καλοκαίρι του 2007, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εφαρμόζει τις «Αρχές Συμπεριφοράς Προμηθευτών» ως μέρος του Κώδικα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

6.5. Πόροι της επιχείρησης

6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι

Κεντρική φιλοσοφία⁸ και κατευθυντήρια γραμμή της εταιρείας είναι η υιοθέτηση όλων εκείνων των πρακτικών οι οποίες στοχεύουν στη διαρκή αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων μέσω συστημάτων και διαδικασιών και ταυτόχρονα οδηγούν στην προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών στελεχών. Η διαρκής ανάπτυξη και παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους αποτελεί μια άλλη σταθερά για την εξασφάλιση των κατάλληλων ατόμων στο σωστό χρόνο και τη σωστή θέση εργασίας. Αυτός είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής της εταιρείας στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία καλλιεργεί ένα εργασιακό περιβάλλον, που προσφέρει δυνατότητες σε κάθε εργαζόμενο. Για τις θέσεις εργασίας υπάρχουν περιγραφές, που αναλύουν τις κύριες αρμοδιότητες της θέσης καθώς και τα απαραίτητα προσόντα με σκοπό να αναλάβει τη θέση ο καταλληλότερος υποψήφιος. Η διαδικασία λαμβάνει μέρος σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον, στο οποίο ενθαρρύνεται η διαφορετικότητα.

Επίσης, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει μια σειρά από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται με το βέλτιστο τρόπο στις ανάγκες της εταιρείας, αλλά και στις προσδοκίες της προσωπικής του εξέλιξης. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να μπορούν να υλοποιηθούν τα σχέδια επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους μέσα στην εταιρεία.

Προκειμένου να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο λειτουργίας της, η εταιρεία πραγματοποιεί ετήσιες αξιολογήσεις εργαζομένων, όπου σταθμίζεται η επίτευξη των ατομικών και εταιρικών στόχων και συζητείται η ατομική απόδοση του εργαζομένου. Σε κάθε περίπτωση, πέρα από τις επίσημες διαδικασίες η εταιρεία ενθαρρύνει τον διάλογο μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαλεία και μεθόδους με σκοπό να αναπτύξει τις δεξιότητες των εργαζομένων της καθ' όλη της διάρκεια της καριέρας τους. Οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, όπως: εισαγωγικά προγράμματα γνωριμίας για την εταιρεία, συμμετοχή σε σεμινάρια του εταιρικού Πανεπιστημίου της Heineken, γενικά προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγράμματα υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος, που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Παράλληλα, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να εργαστούν σε πολυεθνικό περιβάλλον της Heineken, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης με βάση τα διεθνή πρότυπα.

Τέλος, σύμφωνα με διάφορες έρευνες αποδοχών οι οποίες έχουν διενεργηθεί, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει ελκυστικές αποδοχές και παροχές στους εργαζομένους. Το συνολικό πακέτο παροχών και αποδοχών περιλαμβάνει οικονομικές παροχές, δηλαδή μισθό και bonus, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, και κοινωνικές παροχές. Ταυτόχρονα, η εταιρεία υιοθετεί και άλλα προγράμματα για τους εργαζομένους όπως, διανομή εισιτηρίων σε δραστηριότητες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, τράπεζα αίματος, εκδρομές, συμμετοχή σε παιδικές κατασκηνώσεις, εκπαιδευτικές υποτροφίες κ.α.

6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D)

Η τεχνολογική ικανότητα και η αλλαγή είναι δυνατόν να δώσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε έναν δυναμικό καταναλωτικό κλάδο, όπως είναι ο κλάδος της μπίρας.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες βιομηχανίες στην Ελλάδα. Διαθέτει τρία υπερσύγχρονα εργοστάσια τα οποία βρίσκονται στις μεγαλύτερες πόλεις την Ελλάδος: στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα.

Τα τελευταία 10 χρόνια η εταιρεία επένδυσε περισσότερα από 370 εκατ. ευρώ με στόχο τη βελτίωση και ανανέωση του εξοπλισμού της, με αποτέλεσμα οι

εγκαταστάσεις της να θεωρούνται οι πιο σύγχρονες και παραγωγικές στην Ευρώπη. Ενδεικτικά, σημειώνεται πως το εργοστάσιο της Πάτρας είναι από τα πιο σύγχρονα της Ν. Ευρώπης, ενώ η μονάδα της Αθήνας παράγει κατά μέσο όρο 75.000 κιβώτια ή 1.500.000 φιάλες την ημέρα.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι στην Αθηναϊκή Ζυθοποιίας έχουν χορηγηθεί οι εξής διακρίσεις: από το BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001, το πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9002, το Hazard Analysis Cristal Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT)

Μέχρι το 2002, η επιχείρηση διατηρούσε διαφοροποιημένα συστήματα πληροφορικής ανάλογα με το τμήμα. Από το 2002, υλοποιώντας την οδηγία της μητρικής εταιρείας, υιοθέτησε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενημέρωσης, διαχείρισης και ελέγχου το SAP. Η στρατηγική η οποία ακολουθείται στη λειτουργική αυτή μονάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξής:

- Τυποποίηση των διαδικασιών.
- Ενοποίηση με στόχο όλοι οι ενδιαφερόμενοι να εισάγουν πληροφορίες σε ένα κοινό σύστημα ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφορία, αλλά και απλούστευση των διαδικασιών.
- Ευκολία στον τρόπο διαχείρισης στη βάση γνώσης από κάθε ενδιαφερόμενο.
- Ολοκληρωμένη παρακολούθηση και εξυπηρέτηση του πελάτη

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία έχει υιοθετήσει μια εταιρεία μπορεί να της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

6.5.4. Marketing.

Η αποστολή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να παράγει προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση αυτή είναι και η στρατηγική του marketing. Πιο αναλυτικά, τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί για να είναι προσανατολισμένη προς τον σκοπό αυτόν είναι τα εξής:

- **Market Development Strategy:** Με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς η εταιρεία χρησιμοποιεί τη στρατηγική διείσδυσης. Στην φαρέτρα της έχει μέσα όπως: η διαφήμιση και οι προωθητικές ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στο να προσελκύσουν νέους πελάτες διατηρώντας παράλληλα και την ήδη πελατειακή βάση.
- **Product development strategy:** Προκειμένου να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών, η εταιρεία προχωράει στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία απευθύνονται στην υπάρχουσα αγορά ή προσπαθεί να επεκταθεί και σε άλλα τμήματα της αγοράς στα οποία μέχρι και σήμερα δεν είχε δραστηριοποιηθεί.
- **Pull strategy:** Κύριο μέλημα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η αύξηση της αναγνωσιμότητας των προϊόντων της καθώς επίσης και της πιστότητας των καταναλωτών σε αυτά. Για το λόγο αυτό, προχωράει σε διαφήμιση των στρατηγικών της προϊόντων χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα διαφήμισης καθ' όλη της διάρκεια της χρονιάς με βάρος κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες όπου και σημειώνονται και οι υψηλότερες καταναλώσεις.
- **Χορηγίες:** Οι χορηγίες αποτελούν στρατηγικής σημασίας για το σύνδεσμο των προϊόντων με σημαντικές εκδηλώσεις με στόχο το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Αξίζει να σημειωθεί, ότι προϊόντα της εταιρείας υπήρξαν και υπάρχουν χορηγοί κορυφαίων διοργανώσεων όπως: Ολυμπιακοί αγώνες Αθήνα 2004, Champions League, Eurovision Αθήνα 2006, Φεστιβάλ κινηματογράφου, Super League, μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες, μουσικά φεστιβάλ, καρναβαλιών κτλ

6.5.5. Φήμη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει δύο από τα πιο αναγνωρίσιμα προϊόντα στην Ελληνική αγορά, δύο ετικέτες μπίρας οι οποίες προτιμούνται από το 70% των καταναλωτών στην Ελλάδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναγνωρίζεται από τους πελάτες της ως εταιρεία η οποία διαθέτει ποιότητα και αξιοπιστία στα προϊόντα της. Το πιο δημοφιλές προϊόν της εταιρείας, η Amstel, λανσαρίστηκε στην ελληνική αγορά το 1963 και εδώ και 46 χρόνια είναι η αγαπημένη μπίρα των Ελλήνων. Σχεδόν όλα τα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται έχουν υψηλά ποσοστά αναγνωρισιμότητας, με πιστούς καταναλωτές, γεγονός που σηματοδοτεί ότι η εταιρεία έχει τεχνογνωσία στο να δημιουργεί brand awareness/loyalty

Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει μακρόχρονη win – win συνεργασία με τους προμηθευτές της. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού πελάτη, η εταιρεία έχει μια αποτελεσματική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέση με τους συνεργάτες της. Αυτό την καθιστά στην ελληνική αλλά και διεθνή αγορά, ως μια αξιόπιστη εταιρεία με την οποία οι προμηθευτές επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί τους προσφέροντας στο ακέραιο τις υπηρεσίες τους.

6.6. Κοινωνικό Πρόσωπο

6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ εδώ και πολλά χρόνια δραστηριοποιείται ενεργά σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος και στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας.

Στόχος της είναι η επαγρύπνηση για την προστασία του περιβάλλοντος όπου θα πρέπει να γίνει μέρος της καθημερινότητάς σε όλους, με ενέργειες που μπορούν να γίνουν συνήθεια, όπως η ανακύκλωση.

Το μήνυμά της είναι προς όλες τις κατευθύνσεις, ξεκινώντας από τους εργαζόμενους της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, και αγγίζοντας στη συνέχεια τους καταναλωτές και το ευρύ κοινό.

Το μήνυμα αυτό ενισχύεται με το πρόγραμμα «Amstel Eco», το οποίο ξεκίνησε το 2008 και περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα πρωτοβουλιών και δράσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα, η εταιρεία ενθαρρύνει την επιστροφή των φιαλών μέσω του ειδικού προγράμματος «επιστρεφόμενων φιαλών» και την ανακύκλωση. Τέλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φροντίζει ώστε η λειτουργία των εργοστασίων της να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική για το περιβάλλον με την αποκλειστική χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, την ανακύκλωση και τον καθαρισμό των υγρών αποβλήτων.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αγκαλιάζει πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και ενέργειες που ενώνουν όλους για ένα καθαρότερο, ομορφότερο και υγιές περιβάλλον.

i. Λειτουργία Εργοστασίων

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μια ουσιαστική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση η οποία εξελίσσεται συνεχώς και ξεκινάει από την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας.

Πρωταρχικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική λειτουργία των εργοστασίων της, οι προσπάθειες για εξοικονόμηση ενέργειας, για ανακύκλωση και για επιστροφή μπουκαλιών.

ii. Διαχείριση πόρων

Πράσινη Λειτουργία – Δείκτες.

Η «Πράσινη» λειτουργία των τεσσάρων εργοστασίων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αποτελεί συνεχή δέσμευση για την εταιρεία και γίνεται πράξη με τη βέλτιστη διαχείριση των φυσικών πόρων και της ενέργειας για την παραγωγή. Τα εργοστάσια της εταιρείας λειτουργούν με φυσικό αέριο περιορίζοντας έτσι δραστικά την ατμοσφαιρική ρύπανση, ανακυκλώνεται το 99% των αποβλήτων ενώ παράλληλα λειτουργεί βιολογικός καθαρισμός και γίνεται συνεχής προσπάθεια για μείωση της ενέργειας και των ρύπων.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας στη διαχείριση της ενέργειας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της περιβαλλοντικής στρατηγικής της. Με τη μείωση της κατανάλωσης θερμικής και ηλεκτρικής ενέργειας στα εργοστάσια, μειώνονται και οι εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂).

Με ετήσιους μετρήσιμους στόχους, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επιδιώκει κάθε χρόνο να μειώσει:

- την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας.
- την κατανάλωση θερμικής ενέργειας.
- την κατανάλωση νερού.
- τους ρύπους
- και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση αποβλήτων

Ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης της ενέργειας αποτελεί αδιάλειπτο και συνεχή στόχο για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, είναι εταιρεία που παράγει και εμπορεύεται μπίρα υψηλής ποιότητας, και δίνει προτεραιότητα στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Για το λόγο αυτό υλοποιεί μια σειρά από δράσεις που προβάλλουν τα οφέλη από την ήπια και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

Ο ορισμός της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ δε σχετίζεται αποκλειστικά με τις μονάδες οινοπνεύματος στον οργανισμό. Υπάρχει ένας και μοναδικός κανόνας που ισχύει για όλους τους ενήλικες καταναλωτές:

«Πρέπει πάντα να πίνουμε με μέτρο, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και για τους σωστούς λόγους».

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με συναίσθηση της ευθύνης της ως ο μεγαλύτερος όμιλος ζυθοποιίας στη χώρα, συμμετέχει ενεργά στις προσπάθειες ενημέρωσης των καταναλωτών σχετικά με τους κινδύνους που εγκυμονεί η

ανεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Θεωρεί χρέος της να συμβάλει με όλες της τις δυνάμεις σε αυτήν την προσπάθεια, με στόχο τη σταδιακή, αλλά και ουσιαστική, κατανόηση από την πλευρά των καταναλωτών της επίδρασης του οινοπνεύματος στον ανθρώπινο οργανισμό.

Πρωθεί ενεργά τη μετριοπαθή και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, γιατί μόνο έτσι αποδεικνύει πως υιοθετεί μία κοινωνικά υπεύθυνη στάση. Υποστηρίζει ειδικά σχεδιασμένες ενέργειες, ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι καταναλωτές της σχετικά με το αλκοόλ, τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα αλλά και τους πιθανούς κινδύνους της ανεύθυνης χρήσης του. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνει όλες τις ομάδες και ευαισθητοποιεί τους καταναλωτές, ώστε να πίνουν υπεύθυνα και να θέτουν κάθε στιγμή, όχι μόνο το νόμιμο επιτρεπτό όριο αλλά και το προσωπικό τους όριο.

Οι στόχοι της πολιτικής αυτής είναι:

- Προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ
- Υποστήριξη προσπαθειών αποτροπής κακής και ανεύθυνης χρήσης του αλκοόλ
- Διασφάλιση ότι η υπεύθυνη κατανάλωση μπίρας παραμένει κοινωνικά αποδεκτή.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη μιας τέτοιας πολιτικής για το αλκοόλ, καθώς ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας, ως παραγωγού αλκοολούχων ποτών, είναι να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της διαφημίζονται, πωλούνται και καταναλώνονται με υπεύθυνο τρόπο.

Ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που αυτοδεσμεύτηκε σχετικά, και συνεχίζει να το κάνει – ακολουθώντας βεβαίως παράλληλα τους κανόνες που θεσπίζει το κράτος. Για το λόγο αυτό, αναπτύσσει και υλοποιεί στοχευόμενα προγράμματα προς όλες τις ομάδες κοινού με τις οποίες έρχεται σε επαφή.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητές της σε αυτήν την κατεύθυνση για το 2009 ήταν επικεντρωμένη γύρω από:

✓ **Τη συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι.**

✓ **Έντυπο και Ηλεκτρονικό Υλικό.**

Η έντυπη επικοινωνία της υπεύθυνης κατανάλωσης της εταιρείας εκφράζεται τόσο με δελτία τύπου, που απευθύνονται στους εκπροσώπους των ΜΜΕ και κατ' επέκταση στους τελικούς καταναλωτές, όσο και με εξειδικευμένα έντυπα που στοχεύουν στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες.

✓ **Πρόγραμμα Cool@work**

Πρόγραμμα ενημέρωσης των εργαζομένων στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία για την ήπια κατανάλωση, την αποφυγή κατανάλωσης αλκοόλ κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά και τις εφαρμογές της πολιτικής υπεύθυνης κατανάλωσης σε ότι αφορά χορηγικές δραστηριότητες της εταιρείας.

✓ **Τηλεόραση**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, υιοθετώντας τις αρχές αυτορρύθμισης του κλάδου, αυτοδεσμεύτηκε έγκαιρα για την προβολή των τηλεοπτικών διαφημιστικών ετικετών της μετά τις 19:00 και πάντα με το μήνυμα «Απολαύστε Υπεύθυνα». Παράλληλα, σύμφωνα με την δέσμευση της εταιρείας, οι πρωταγωνιστές των διαφημιστικών ταινιών της πρέπει να είναι ενήλικα άτομα, ενώ το περιεχόμενο δεν πρέπει να συνδέει την κατανάλωση μπίρας με κοινωνική επιτυχία.

Επιπλέον, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δημιούργησε ειδική τηλεοπτική ταινία με την υπογραφή της Heineken και πρωταγωνιστή ένα συμπαθέστατο σκύλο, για να θυμίζει σε όλους ότι η διασκέδαση πρέπει να συνοδεύεται από υπεύθυνη συμπεριφορά. Κύριο μήνυμα της ταινίας αυτής είναι: «Εάν πίνεις και οδηγείς, είσαι κίνδυνος και για τους άλλους. Σκέψου το».

✓ **Internet**

Οι ιστοσελίδες των προϊόντων της (www.heineken.gr και www.amstel.gr) περιλαμβάνουν την ενότητα «Απολαύστε Υπεύθυνα», που ενημερώνει και προτρέπει τους καταναλωτές για ήπια κατανάλωση αλκοόλ ενώ περιλαμβάνει

και τις «Αρχές της Πολιτικής για το Αλκοόλ» του ομίλου της. Παράλληλα, η ιστοσελίδα www.enjoyheinekenresponsibly.com είναι αφιερωμένη αποκλειστικά στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

✓ **Συσκευασίες**

Όλες οι συσκευασίες φέρουν το μήνυμα «Απολαύστε υπεύθυνα» που παραπέμπει τους καταναλωτές στην ειδική ενότητα στις ιστοσελίδες της Heineken και της Amstel.

6.7. Ανάλυση 7S (McKinsey)

Το μοντέλο 7 S του McKinsey³ βασίζεται στην μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο. Αναλυτικά παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση του μοντέλου 7S για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

✓ **Δομή (Structure)**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία απασχολεί περισσότερους από 1.400 εργαζόμενους στα 3 της εργοστάσια. Λόγω του μεγέθους της επιχείρησης αλλά και λόγω της κατεύθυνσής της στην παραγωγή και τη σωστά δομημένης οργάνωσής της εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους σκοπούς της. Παρόλο, που οι αποφάσεις και οι ευθύνες διανέμονται από πάνω προς τα κάτω, υπάρχουν περιθώρια για το προσωπικό να πάρει πρωτοβουλίες. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του καθενός είναι ξεκάθαρες αλλά σε μεγάλα projects προτιμάται η ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι επίσης ενθαρρύνονται να παίρνουν μέρος στις διαδικασίες αποφάσεων.

✓ **Στυλ (Style)**

Η εταιρεία αναγνωρίζει τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων της και προσπαθεί να τους συμπεριλάβει στους εταιρικούς της στόχους, χτίζοντας μια σχέση δέσμευσης και εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

✓ **Αξίες (Shared Values)**

Η εταιρεία βασίζεται σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Εμπιστοσύνη και σεβασμό στους υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές, καταναλωτές, κοινωνία και περιβάλλον, αντικατοπτρίζεται σε όλες τις καθημερινές συναλλαγές της εταιρείας. Οι αξίες αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με την αποστολή της εταιρείας.

✓ **Προσωπικό (Staff)**

Οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα πιστοί και αφοσιωμένοι στην εταιρεία, καθώς πολλοί από αυτούς εργάζονται εκεί από την ίδρυσή της. Σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης προσφέρονται ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων.

✓ **Ικανότητες (Skills)**

- Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος που υποστηρίζεται από τη μητρική εταιρεία.
- Τεχνογνωσία στη δημιουργία brand loyalty

✓ **Στρατηγική (Strategy)**

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία είναι στρατηγική διαφοροποίησης διαθέτοντας όλους τους τύπους μπίρας, που συνδυάζονται σε όλες τις περιστάσεις κατανάλωσης έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ακόμα και οι πιο απαιτητοί καταναλωτές.

✓ **Συστήματα (Systems)**

Συγκεκριμένα πληροφορικά συστήματα χρησιμοποιούνται για να υποστηριχθούν τόσο οι κύριες όσο και υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ ανεπτυγμένο και πολύπλοκο, όπως είναι και τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιούνται.

Υπάρχουν συστήματα που διασφαλίζουν ποιότητα και ασφάλεια: ISO 14001, πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9001, Hazard Analysis Critical Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

Παράλληλα, έχει υιοθετήσει ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, με στόχο να υπάρχει κοινή βάση ενημέρωσης, πληροφορίας, ελέγχου καθώς επίσης και τυποποίηση και απλούστευση των διαδικασιών.

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, τα 7S που αφορούν τη δομή, τις ικανότητες και την κουλτούρα της εταιρείας συνάδουν με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας.

6.8. Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες, στη γραμμή παραγωγής και εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ή ανταγωνιστική, όταν μάχεται όλους τους ανταγωνιστές της ή συνεργατική κατά την οποία μπορεί να συνεργαστεί με δύο ή περισσότερους ανταγωνιστές είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές.

Στο ερώτημα εάν η επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνιστεί έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, είναι ξεκάθαρο ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση. Έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της πλήθος παραγόμενων αλλά και εισαγόμενων μαρκών μπίρας, η εταιρεία ανταγωνίζεται προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσει τις ποικίλες καταναλωτικές ανάγκες.

Στο ερώτημα εάν η εταιρεία θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλο τον κλάδο κατά μέτωπο με τους ανταγωνιστές της ή θα πρέπει να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς και εδώ η απάντηση είναι ξεκάθαρη, αφού στόχος της εταιρείας είναι η διατήρησή της ως ηγέτης στην ελληνική αγορά μπίρας. Αυτό το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η εταιρεία, στοχεύει σε διάφορα τμήματα της αγοράς με διαφορετικά προϊόντα που έχει στο χαρτοφυλάκιο της, χωρίς όμως να αποσύρεται από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική είναι σύμφωνη με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

6.9. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών

Σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο αυτό, συνοπτικά οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε κάθε λειτουργική μονάδα είναι:

Marketing

- Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
- Ανάπτυξη αγοράς
- Διαποίκιση
- Pull strategy
- Χορηγίες

Πληροφοριακά συστήματα

- Τυποποίηση των διαδικασιών
- Ενοποίηση των συστημάτων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας αλλά και με τη μητρική εταιρεία
- Μείωση του αριθμού χρησιμοποιούμενου λογισμικού και απλούστευση

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Πρόσληψη ικανού προσωπικού
- Επιλογή βάση αξιοκρατικών κριτηρίων/ με γνώμονα την ακεραιότητα
- Συνεχής εκπαίδευση/Εστίαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων

Εγκαταστάσεις/Τεχνολογία (R&D)

- Νέες τεχνολογίες στην παραγωγή (αυτοματισμός)

Πωλήσεις

- Έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών

Προμήθειες

- Επιλογή ποιοτικών & ακέραιων προμηθευτών

Παραγωγή

- Βελτίωση της παραγωγικότητας

6.10. Πολιτικές

Οι πολιτικές που εφαρμόζει η εταιρεία με βάση τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει είναι οι εξής:

- Βελτίωση των προϊόντων, εισάγοντας καινοτόμα υλικά συσκευασίας για τα προϊόντα που παράγονται εγχώρια.
- Νέα προϊόντα που εμπλουτίζουν το τρέχον χαρτοφυλάκιο
- Ενίσχυση της επικοινωνίας ATL & BTL και πανελλαδική διανομή των στρατηγικών της προϊόντων. BTL επικοινωνία και επιλεκτική διανομή για το υπόλοιπο χαρτοφυλάκιο
- Βελτίωση του συστήματος δικτύων διαχείρισης πληροφοριών (SAP) που ενσωματώνει τα logistics, την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, τη λογιστική, τις διαδικασίες marketing και πωλήσεων και των 3 εγκαταστάσεων (SAP)
- Έμφαση στη βελτίωση της σχέσης της με τους πελάτες της (CRM)
- Οικονομίες κλίμακας στην αγορά των νέων υλικών συσκευασίας, στη διαδικασία και το σχέδιο της παραγωγής.
- Έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος
- Οικονομική διαφάνεια
- Συμμόρφωση με κανονισμούς, νόμους και των εργαζομένων και των προμηθευτών με τον κώδικα ηθικής
- Ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση την επίδοση

6.11. Portfolio analysis – BCG Matrix

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προκειμένου να στηρίξει τους στόχους της είναι η διαφοροποίηση, παράγοντας και πουλώντας όλους τους τύπους μπίρας (lager, pils, stout, ale, Weiss κτλ) απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Προκειμένου όμως να διαπιστώσουμε σε ποια από τα προϊόντα θα πρέπει η εταιρεία να συνεχίζει να δαπανά χρήμα και χρόνο, σε ποιά θα πρέπει να αποσύρει τις επενδύσεις της και σε ποιά νέα προϊόντα θα πρέπει να επενδύσει, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική χαρτοφυλακίου BCG Matrix.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών⁹.

Με την χρήση της «μήτρας» Boston Consulting Group, θα αναλύσουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με βάση τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που δραστηριοποιείται και σε σχέση με το μερίδιο αγοράς που κατέχει το κάθε προϊόν της. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα μερίδια των στρατηγικών προϊόντων της:



Διάγραμμα 6.4. BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Από το διάγραμμα 6.4 παρατηρούμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει στο χαρτοφυλάκιο της τα εξής προϊόντα:

Ερωτηματικό: Οι μπύρες Άλφα, Fischer, Buckler, Erdinger, Amstel Bock και Amstel Pulse είναι προϊόντα «ερωτηματικά» για την εταιρεία, τα οποία έχουν ένα υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το μερίδιό τους θα είναι πάντα μικρά. Για να μπορούν να αυξήσουν το μερίδιό τους θα χρειαστεί να αποδεσμευτούν πόροι από ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν σε αυτά.

Αστέρι: Η μπύρα Heineken είναι αστέρι, που έχει ένα υψηλό μερίδιο σε μια αγορά που αναπτύσσεται σημαντικά. Βρίσκεται στην ακμή του κύκλου ζωής της και δημιουργεί αρκετή χρηματική ροή για να διατηρήσει το υψηλό μερίδιό της στην αγορά.

Αγελάδα: Η Amstel είναι ένα προϊόν αγελάδα που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και υψηλό μερίδιο αγοράς. Ο τύπος αυτός είναι και η κύρια πηγή εσόδων για την επιχείρηση η οποία της επιτρέπει να επενδύει ένα μέρος τους σε νέα ερωτηματικά προϊόντα, προκειμένου να γίνουν αστέρια

Σκυλιά: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν διαθέτει προϊόντα σκυλιά. Τέτοια προϊόντα είναι παγίδες ρευστών, αφού χρήματα δεσμεύονται σε τμήματα με μικρή δυναμική.

6.12. Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση. Όπως φαίνεται και από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως στον πίνακα 6.1 κατά την οικονομική χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2009, τα προ φόρου κέρδη της επιχείρησης ανήλθαν σε 102,5 εκατομμύρια ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι όγκοι Πωλήσεων επίσης μειώθηκαν κατά 4,8% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η μείωση αυτή οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

✓ Εξέλιξη των εργασιών της Εταιρείας

Σύμφωνα με την κατάσταση αποτελέσματος χρήσης 2009 όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1, κατά την χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2009, τα καθαρά κέρδη μετά φόρων της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 64,9 εκατομμύρια περίπου, έναντι Ευρώ 83,7 εκατομμύρια περίπου της προηγούμενης χρήσης, δηλαδή σημείωσαν μείωση κατά 22% περίπου. Η ανωτέρω μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρήση οφείλεται στους κατωτέρω λόγους:

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	101.134.205	106.372.850
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	64.861.632	83.716.590
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα	35,65	46,01

Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

- Οι **καθαρές πωλήσεις μειώθηκαν** κατά περίπου 2,7% κατ' αξία, κυρίως λόγω της μείωσης του όγκου των πωλήσεων, η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από την περιορισμένη αύξηση των τιμών και την αλλαγή του μείγματος των πωλήσεων.
- Το **κόστος της κίνησης των αποθεμάτων μειώθηκε** κατά περίπου 3,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης του όγκου των πωλήσεων.

- Οι **φόροι και τέλη** αυξήθηκαν κατά περίπου 11% κατ' αξία, λόγω της αύξησης του ειδικού φόρου κατανάλωσης.
- Τα **λοιπά λειτουργικά έξοδα** μειώθηκαν κατά περίπου 7,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των εξόδων προβολής και διαφήμισης, του κόστους ενέργειας, καθώς και χρήσης σήματος (λόγω της μείωσης των πωλήσεων)
- Οι **αποσβέσεις** μειώθηκαν κατά περίπου 3,4% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των επενδύσεων.
- Τα **χρηματοοικονομικά αποτελέσματα** μειώθηκαν σημαντικά, λόγω της μείωσης των επιτοκίων.
- Ο **φόρος εισοδήματος** αυξήθηκε, λόγω κυρίως της επιβάρυνσης στην τρέχουσα χρήση της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατομμυρίων ευρώ.

Επιπρόσθετα, αναλύοντας την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως σε απόλυτα μεγέθη όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2 , παρατηρούμε τις εξής τάσεις στα αποτελέσματα της εταιρείας:

- Η κίνηση των αποθεμάτων διαχρονικά κυμαίνεται στο 18% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης.
- Τα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν οριακά περίπου κατά 1%, σε μια προσπάθεια της εταιρείας να περιορίσει τα έξοδα της λόγω οικονομικής ύφεσης.
- Το λειτουργικό αποτέλεσμα καθώς και τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν σημαντική πτώση της τάξεως του 3,5%.

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	100%	100%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	1,60%	1,82%
Κίνηση Αποθεμάτων	18,20%	18,35%
Φόροι & τέλη	11,99%	10,49%
Έξοδα Προσωπικού	16,32%	15,98%
Αποσβέσεις	6,48%	6,52%
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	26,05%	27,40%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	22,56%	23,08%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	0,32%	1,41%
Χρηματοοικονομικά έξοδα	0,02%	0,02%
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	0,30%	1,38%
Κέρδη προ φόρων	22,86%	24,47%
Φόρος εισοδήματος	8,39%	6,30%
Κέρδη μετά φόρων	14,47%	18,17%
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	14,47%	18,17%
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα		

Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη (πηγή www.athenianbrewery.gr)

Οικονομική Θέση

Κατά τη κυλιόμενη χρήση του 2009, συνέβησαν μεταβολές στην οικονομική θέση της εταιρείας όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 6.3 που αποτυπώνει τον Ισολογισμό της εταιρείας. Οι μεταβολές αυτές είναι οι κάτωθι:

- Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία μειώθηκαν κατά 5,4% κατ' αξία κυρίως λόγω των αποσβέσεων της χρήσης.
- Τα αποθέματα μειώθηκαν κατά περίπου 20,7% , λόγω της καλύτερης διαχείρισης και τη μείωση των τιμών των αποθεμάτων
- Οι πελάτες και λοιπές απαιτήσεις μειώθηκαν κατά 9,7% λόγω κυρίως της μείωσης των πωλήσεων
- Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 7,73%, λόγω κυρίως των κερδών της χρήσης και της διανομής μερισμάτων.
- Οι παροχές σε εργαζόμενους μετά την έξοδο από την υπηρεσία μειώθηκαν κατά 6,6% λόγω κυρίως των αυξημένων καταβολών αποζημιώσεων λόγω συνταξιοδότησης.

- Οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις μειώθηκαν κατά περίπου 15,4% , λόγω κυρίως της αναβαλλόμενης φορολογίας των παγίων στοιχείων.
- Οι προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις αυξήθηκαν κατά 3,2%, λόγω κυρίως των αυξημένων αγορών στο τέλος της χρήσης.
- Οι φόροι εισοδήματος πληρωτέοι κατά περίπου 20, λόγω κυρίως της επιβολής της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατ. ευρώ η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από τη μείωση των φορολογικών κερδών της χρήσης και της υψηλής προκαταβολής κατά την προηγούμενη χρήση.

	2009	2008	2007
Ενεργητικό			
Πάγια περουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	204.391.344
Άυλα περουσιακά στοιχεία	291.605	783.793	1.392.467
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185	396.185
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	88.041
Λοιπες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	195.102
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	206.463.139
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	28.194.829
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	61.636.176
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	200.889.084
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	290.720.089
Έξοδα επόμενων χρήσεων			
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	497.183.228
Ίδια κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	54.581.310
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	1.365
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	92.983.192
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	193.270.371
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	340.836.238
Υποχρεώσεις			
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	42.398.192
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005	20.930.243
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	985.000
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	64.313.435
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	84.042.681
Προβλέψεις	3.135.240		
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815	7.990.874
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	92.033.555
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	156.346.990
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	497.183.228

Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Ταμειακές ροές

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 6.4, τα ταμειακά διαθέσιμα τα οποία διατηρεί η εταιρεία διαχρονικά κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Το 2009 λόγω και της οικονομικής ύφεσης παρουσίασαν μικρή μείωση και έφτασαν τα 196 εκατ. ευρώ. Παρατηρούμε επίσης, ότι η κύρια πηγή εσόδων της εταιρείας είναι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.

Συγκρίνοντας παραπέρα, τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρατηρούμε ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας είναι πάντα χαμηλότερα από τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες, γεγονός που χαρακτηρίζει την εταιρεία ως υγιής, αφού τα κέρδη δεν είναι αποτέλεσμα πώλησης παγίων, δανείων κτλ.

Το σύνολο των ταμιακών ροών από επενδυτικές δραστηριότητες δηλώνει τα χρήματα τα οποία η εταιρεία επένδυσε για ανάπτυξη, σε πάγια περιουσιακά στοιχεία. Το 2009, η εταιρεία επένδυσε μόλις το 3% των συνολικών της εσόδων για ανάπτυξη, βασισμένη στην στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία.

Τέλος, οι ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές προς χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες περιγράφουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς τους μετόχους και τους πιστωτές, αφορά εκροές γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία δεν είχε ανάγκη εξωτερικής χρηματοδότησης.

	2009	2008	2007
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	78.236.132
Διορθωτικές εγγραφές:			
Αποσβέσεις	29.048.354	30.070.238	30.159.537
Προβλέψεις	3.430.016	1.704.990	512.000
Κέρδη από πώληση παγίων	(980.316)	(1.215.527)	(382.046)
Έσοδα τόκων	(1.316.037)	(6.477.327)	(7.106.432)
Έξοδα από παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	7.495.719	8.736.045	7.977.262
Φόρος εισοδήματος	37.605.618	29.034.815	31.504.012
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες πριν τις μεταβολές από κεφάλαια κίνησης από προβλέψεις	140.144.986	145.569.824	140.900.465
Αύξηση λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	(4.100)	(6.981)	(14.701)
Μείωση/(Αύξηση) αποθεμάτων	5.890.243	(5.270.582)	(7.032.568)
Μείωση/(Αύξηση) πελατών και λοιπών απαιτήσεων	3.814.100	(4.581.317)	(6.320.049)
Αύξηση προμηθευτών και λοιπών υποχρεώσεων	2.725.109	4.492.516	11.820.655
Τόκοι εισπραχθέντες	1.316.037	6.477.327	7.106.432
Παροχές σε εργαζόμενους καταβληθείσες	(10.269.083)	(9.371.678)	(8.425.460)
Φόρος εισοδήματος καταβληθείς	(35.703.522)	(26.977.248)	(38.830.251)
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	107.913.770	110.331.861	99.204.523
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από πώληση παγίων περυσιακών στοιχείων	1.007.923	2.358.936	452.019
Απόκτηση άυλων περυσιακών στοιχείων	(188.219)	(241.746)	(243.092)
Απόκτηση παγίων περυσιακών στοιχείων	(17.633.570)	(26.351.850)	(24.527.649)
Καθαρές ταμιακές ροές προς επενδυτικές δραστηριότητες	(16.813.866)	(24.234.660)	(24.234.660)
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	5
Μερίσματα πληρωθέντα	(90.623.168)	(91.369.113)	(82.068.017)
Καθαρές ταμιακές ροές προς χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(90.623.168)	(91.369.113)	(91.369.113)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	476.736	(5.271.912)	(7.182.211)
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα 1η Ιανουαρίου	195.617.172	200.889.074	208.071.295
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα την 31 Δεκεμβρίου	196.093.908	195.617.162	200.889.084

Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Κυριότεροι Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι

Η εταιρεία εκτίθεται στους παρακάτω κινδύνου

Πιστωτικός κίνδυνος

Πιστωτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας της εταιρείας σε περίπτωση που ένας πελάτης ή τρίτοι σε συναλλαγή χρηματοοικονομικού μέσου δεν εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και σχετίζεται κατά κύριο λόγο με τις απαιτήσεις από πελάτες. Κανένας πελάτης δεν ξεπερνά το 10% των πωλήσεων και επομένως ο πιστωτικός κίνδυνος είναι κατανεμημένος σε μεγάλο αριθμό πελατών.

Η διοίκηση εφαρμόζει συγκεκριμένη πιστωτική πολιτική και η έκθεση σε πιστωτικούς κινδύνους παρακολουθείται συστηματικά. Πιστοληπτικές αξιολογήσεις διενεργούνται για όλους τους πελάτες και εμπράγματα εγγυήσεις λαμβάνονται σε περιπτώσεις που αυτό κριθεί απαραίτητο.

Η εταιρεία καταχωρεί πρόβλεψη απομείωσης που αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της για ζημιές σε σχέση με τους πελάτες και τις λοιπές απαιτήσεις. Η πρόβλεψη αυτή αποτελείται κυρίως από ζημιές απομείωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων σημαντικού ρίσκου που εκτιμώνται βάση των δεδομένων συνθηκών ότι θα πραγματοποιηθούν αλλά δεν έχουν ακόμα οριστικοποιηθεί.

Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας συνίσταται στον κίνδυνο της εταιρείας να μη δύναται να εκπληρώσει τις χρηματοοικονομικές τις υποχρεώσεις όταν αυτές λήγουν. Η προσέγγιση που υιοθετεί η εταιρεία για τη διαχείριση της ρευστότητας είναι να διασφαλίζει, όσο γίνεται περισσότερο, ότι πάντα θα έχει αρκετή ρευστότητα για να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της όταν αυτές λήγουν, κάτω από συνήθεις συνθήκες χωρίς να υφίσταται μη αποδεκτές ή να διακινδυνεύεται η φήμη της εταιρείας.

Για την αποφυγή των κινδύνων ρευστότητας η εταιρεία διενεργεί πρόβλεψη ταμειακών ροών για περίοδο ενός έτους κατά τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και μηνιαία κυλιόμενη πρόβλεψη ενός μήνα έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι διαθέτει αρκετά ταμειακά διαθέσιμα για να καλύψει τις λειτουργικές της ανάγκες, συμπεριλαμβανομένης και της κάλυψης των χρηματοοικονομικών της υποχρεώσεων. Η πολιτική αυτή δεν λαμβάνει υπόψη της τη σχετική επίδραση από ακραίες συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Η εταιρεία όπως προκύπτει από τον πίνακα 6.4, εμφανίζει επαρκή ρευστότητα συνολικού ποσού 196 εκατ ευρώ περίπου και επομένως ο σχετικός κίνδυνος δεν φαίνεται να μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της.

Κίνδυνος συνθηκών αγοράς

Ο κίνδυνος συνθηκών αγοράς συνίσταται στον κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εταιρείας ή την αξία των χρηματοοικονομικών της μέσω.

Η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα και μέσα αντιστάθμισης κινδύνου ώστε να διαχειριστεί τον κίνδυνο από τις συνθήκες αγοράς.

Συναλλαγματικός κίνδυνος

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα και δευτερευόντως σε λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνεπώς το μέγιστο μέρος των συναλλαγών της γίνεται σε ευρώ.

- *Κίνδυνος επιτοκίων*

Τα έντοκα χρηματοοικονομικά μέσα (χρηματικά διαθέσιμα) της εταιρείας συνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια τα οποία προσαρμόζονται με τη διακύμανση του επιτοκίου Euribor.

- *Λειτουργικός κίνδυνος*

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος της άμεσης ή έμμεσης ζημίας που προκύπτει από τις αιτίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες, το προσωπικό της εταιρείας, την τεχνολογία και τις υποδομές, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες (πλην του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς και ρευστότητας) όπως αυτές προκύπτουν από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και γενικώς αποδεκτά πρότυπα εταιρικής συμπεριφοράς. Λειτουργικοί κίνδυνοι προκύπτουν από το σύνολο των εργασιών της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος οικονομικών ζημιών και προσβολής της φήμης της εταιρείας.

Για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου έχουν θεσπιστεί γενικά πρότυπα όπως κατάλληλος διαχωρισμός των καθηκόντων, συμφωνία και παρακολούθηση συναλλαγών, συμμόρφωση με ρυθμιστικές και άλλες νομικές απαιτήσεις κτλ.

6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Από την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας διαπιστώσαμε ότι πρόκειται για μια υγιής κερδοφόρα εταιρεία. Προκειμένου, να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ποτών, θα προχωρήσουμε σε σύγκριση οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με τον κύριο ανταγωνιστή της την Ζυθοποιία Μύθος.

Σύμφωνα με τα στοιχεία όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5. Το κυκλοφορούν ενεργητικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι σε υψηλά επίπεδα, κυρίως λόγω των υψηλών χρηματικών διαθεσίμων που έχει. Η διάθρωση του ενεργητικού και στις δύο εταιρείες είναι παρόμοια με το περίπου 60% να αφορά κυκλοφορούν ενεργητικό.

Στον τομέα της διαχείρισης των αποθεμάτων η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δείχνει να υστερεί, αφού διαμορφώνονται στο 5,6% έναντι 3,3% του ανταγωνισμού.

Αξίζει να σημειώσουμε, ότι η Ζυθοποιία Μύθος διαχρονικά παρουσιάζει ζημίες στα καθαρά της κέρδη με σημαντική βελτίωση το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Το 60% των ιδίων κεφαλαίων της Μύθος αποτελείται από μετοχικό κεφάλαιο.

Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι υψηλότερη σε σχέση με τον ανταγωνισμό κυρίως λόγω των αναβαλλόμενων φορολογικών της υποχρεώσεων.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πιο υγιής εταιρεία σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή της. Παρ' όλα αυτά είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η θέση της Ζυθοποιίας Μύθος

βελτιώθηκε το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, γεγονός το οποίο μπορεί να εξαρτάται από την εξαγορά της Ζυθοποιίας Μύθος από την πολυεθνική εταιρεία Calsberg.

	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Ενεργητικό				
Πάνια περουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	23.810.952	22.249.084
Αύλα περουσιακά στοιχεία	291.605	783.793		
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185		
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	248.988	293.140
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	269.885	260.064
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	24.329.825	22.802.288
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	2.055.146	2.504.050
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	17.989.205	19.483.904
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	18.164.002	11.395.864
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	38.208.353	33.383.818
Έξοδα επόμενων χρήσεων			35.811	
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106
Ίδια κεφάλαια				
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	39.405.498	39.405.498
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	26.828.182	26.828.182
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			78.103	269.939
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	261.713	261.713
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	(22.603.311)	(28.223.669)
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	43.970.185	38.541.663
Υποχρεώσεις				
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	1.281.755	1.568.006
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005		
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	257.431	404.055
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	1.539.186	1.972.061
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	12.379.891	9.138.543
Προβλέψεις	3.135.240		4.684.727	6.533.839
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815		
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	17.064.618	15.672.382
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	18.603.804	17.644.443
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106

Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος
(πηγές www.athenianbrewery.gr & www.mythosbrewery.gr)

6.13. Ανάλυση Δεικτών

Με βάση τις τιμές στους πίνακες 6.1 & 6.3, γίνεται η ανάλυση των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και σε σύγκριση με τον κυριότερο ανταγωνιστή της στον κλάδο της μπίρας τη Ζυθοποιία Μύθος. Παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες δεικτών: *Δείκτης Ρευστότητας, Αποδοτικότητα, Δραστηριότητα & Μόχλευσης (διάθρωσης κεφαλαίων)*¹⁰.

	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Δείκτες Ρευστότητας				
Δείκτης Κυκλοφοριακή ρευστότητας	2,59	2,94	2,24	2,13
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	2,35	2,60	2,12	1,97
Δείκτης Μετρητών	0,70	0,67	0,48	0,34
Δείκτες Απόδοσης				
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	29,04	29,61	11,67	4,72
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	22,56	23,08		
Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων κεφαλαίων	21,71	22,74	12,05	5,13
Δείκτης Απόδοσης Ίδιων κεφαλαίων	21,10	25,13	-0,51	-0,73
Δείκτες Δραστηριότητας				
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων	7,26	7,28	28,33	26,95
Μέση διάρκεια παραμονής αποθέματων	50,27	50,14	12,88	13,55
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού	0,23	0,23	1,09	1,16
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περουσιακών στοιχείων	2,28	2,26	2,77	2,82
Μέση διάρκεια είσπραξης απατήσεων	50,40	50,14	105,90	109,24

Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Αυτό το οποίο γίνεται κατανοητό με την πρώτη ματιά του πίνακα 6.6, είναι ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν χρησιμοποιεί καθόλου ξένα κεφάλαια στην κεφαλαιακή της διάρθρωση. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες ανά κατηγορία¹¹.

i. **Δείκτες Ρευστότητας.** Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (Current Ratio)**

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι επαρκές για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Παρατηρούμε, ότι ο δείκτης έχει τιμή πάνω από 2,5, γεγονός που δηλώνει ότι η εταιρεία έχει πολύ καλό «περιθώριο ασφάλειας». Παράλληλα, ο δείκτης για τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας είναι στο 2,3 ο οποίος είναι εξίσου ικανοποιητικός.

- **Δείκτης άμεσης ρευστότητας (Acid Test)**

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι παρόμοιος με τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας με τη διαφορά ότι λαμβάνει υπόψη μόνο τα στοιχεία του κυκλοφορούν ενεργητικού που ρευστοποιούνται άμεσα, όπως είναι οι απαιτήσεις και τα ταμειακά διαθέσιμα. Ο δείκτης αυτός για να είναι ικανοποιητικός πρέπει να είναι πάνω από τη μονάδα. Για την εξεταζόμενη

εταιρεία ο δείκτης είναι στο 2,35 ο οποίος είναι πολύ καλός. Ελάχιστα χαμηλότερος είναι και ο δείκτης του κύριου ανταγωνιστή της εταιρείας, ο οποίος ορίζεται στα 2,12.

- **Δείκτης μετρητών (Cash Ratio)**

Ο δείκτης μετρητών δείχνει τη σχέση των μετρητών στο σύνολο των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων και λαμβάνει τιμές από μηδέν έως τη μονάδα. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης μετρητών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πάνω από το μισό αγγίζοντας το 0,70, ενώ από την άλλη πλευρά ο κυρίως ανταγωνιστής βαθμολογείται μόλις στο 0,48. Άρα σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή η εξεταζόμενη εταιρεία στο επίπεδο μετρητών βαθμολογείται πολύ καλύτερα.

ii. **Δείκτες αποδοτικότητας.** Οι δείκτες απόδοσης δείχνουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εταιρεία. Η εξέταση μπορεί να αναφέρεται στην απόδοση σε σχέση με τις Πωλήσεις ή σε σχέση με το επενδυμένο κεφάλαιο.

- **Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις (Net Margin ratio)**

Το ποσοστό καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι 22,56% επί της αξίας των Πωλήσεων και είναι ελαφρώς μειωμένο σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

- **Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις**

Ο δείκτης αυτός αποτελεί το πρώτο επίπεδο κέρδους της εταιρείας και μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της για την παραγωγή του προϊόντος. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης αυτός για την εξεταζόμενη εταιρεία αγγίζει το 29,04% .

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων (R.O.I)**

Ο δείκτης αυτός είναι από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς δείχνει πόσο αποτελεσματικά η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να δημιουργεί κέρδη. Με βάση το δείκτη αυτό καταλαβαίνουμε ότι η ετήσια απόδοση των συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων της εξεταζόμενης επιχείρησης ανέρχεται σε 21% έναντι του ανταγωνισμού που είναι 12,5%.

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (R.O.E)**

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός είναι μειωμένος σε σχέση με την προηγούμενη χρήση με τιμή 21,10% , αν και ικανοποιητικός.

iii. Δείκτες Δραστηριότητας.

Οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν τον βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων**

Μετρά πόσες φορές στη διάρκεια του έτους τα αποθέματα πωλήθηκαν. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη αυτού, τα αποθέματα της εταιρείας πωλήθηκαν 7,4 φορές μέσα στο έτος και υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνιστή του οποίου πωλήθηκαν 28 φορές.

- **Μέση Διάρκεια παραμονής αποθεμάτων**

Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες της επιχείρησης αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της χρονικής περιόδου, που απαιτείται να περιμένει η εταιρεία για την πώληση και αντικατάσταση των εμπορευμάτων της. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη, η μέση διάρκεια παραμονής των

αποθεμάτων στην επιχείρηση είναι 50 ημέρες αρκετά υψηλότερο σε σχέση με τον ανταγωνιστή που είναι μόλις 13 ημέρες.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού***

Παρατηρούμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι σε πολύ χαμηλή τιμή στο 0,23, η τιμή για τον ανταγωνιστή ξεπερνά τη μονάδα.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περιουσιακών στοιχείων***

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο εκτίμησης της παραγωγικότητας των παγίων ως προς τη δημιουργία εσόδων. Η τιμή του δείκτη είναι 2,3 και θα πρέπει να τον έχει ιδιαίτερη υπόψιν του ο χρηματοοικονομικός διευθυντής, όταν εξετάζει προτάσεις των υπεύθυνων παραγωγής, οι οποίοι ζητούν κεφάλαια για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία.

- ***Μέση διάρκεια εισπράξεις απαιτήσεων***

Η μέση διάρκεια εισπράξης για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι 50 ημέρες ενώ για τον ανταγωνισμό είναι διπλάσιο και ανέρχεται στις 105, ελαφρώς μειωμένη σε σχέση με τον προηγούμενο έτος.

6.14. Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στην Παρούσα ενότητα λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω που αφορούν στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα προχωρήσουμε στην ανακάλυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας με βάση τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (capabilities) και τις διακεκριμένες ικανότητες (competencies). Το μοντέλο με το οποίο θα βασιστούμε στην διερεύνηση των Πόρων και Ικανοτήτων είναι το VRIO. Συγκεντρώνοντας τους πόρους και ικανότητες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες κατασκευάζουμε τον πίνακα 6.7.

Πόρος ή Ικανότητα	Πολύτιμο	Σπάνιο	Κοστοβόρο να αποκτηθεί	Εκμεταλλεύσιμο	Δύναμη/ Αδυναμία	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οικονομική Θέση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ισχυροί μέτοχοι	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ικανό management	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Τεχνολογία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Έρευνα & Ανάπτυξη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Εμπειρία κλάδου	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Διανομή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κουλτούρα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κώδικας Ηθικής	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Brand name	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Ποιότητα προϊόντος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Μερίδιο Αγοράς/ Brand loyalty	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Τεχνογνωσία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κοινωνικό Πρόσωπο	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Έμφαση στον καταναλωτή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Πληροφοριακά συστήματα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Αφοσίωση προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Επίδοση τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό

Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Οι στήλες 2, 3, 4 και 5 περιγράφουν τον πόρο ως προς τις παραμέτρους του μοντέλου VRIO. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, όσον αφορά τους πόρους, ως σπάνιο θα θεωρήσουμε τον πόρο εκείνο που δεν τον έχει τουλάχιστον ένας από τους κύριους ανταγωνιστές. Στην ερώτηση αν είναι κοστοβόρος να αποκτηθεί, το κατά πόσο είναι, το λαμβάνουμε υπόψη με βάση τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών.

Στο πίνακα 6.7 τονίζουμε με γαλάζιο εκείνους τους πόρους που θεωρούμε βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Έτσι συνοψίζοντας έχουμε:

- Πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση με θετικές ταμειακές ροές που μπορούν να υποστηρίξουν νέες επενδύσεις
- Εκτεταμένη έρευνα αγοράς για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Πολυετή εμπειρία στον κλάδο και ισχυρή θέση στην αγορά.
- Δυνατή παρουσία στα κανάλια διανομής
- Αφοσιωμένο προσωπικό
- Μεγάλη ποικιλία στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Μεγάλο μερίδιο αγοράς και πιστότητα από τους καταναλωτές
- Ισχυρά Brand names
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων - Πιστοποιήσεις ποιότητας
- Οικονομίες κλίμακας (Know-How, σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός)
- Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας με ενέργειες που στηρίζουν την κοινωνία ουσιαστικά
- Φιλοσοφία προσανατολισμένη στον καταναλωτή
- Η κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα

6.15. Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων

Συνοψίζοντας όλους τους Εσωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στην επιχείρηση έχουμε το πίνακα 6.8.

Εσωτερικοί παράγοντες
Δυνάμεις
Ισχυρή Οικονομική Θέση
Ισχυροί μέτοχοι
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία
Σύγχρονη Τεχνολογία
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα
Κώδικας Ηθικής
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση
Επίδοση τμημάτων
Αδυναμίες
Υψηλά σταθερά κόστη
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Γραφειοκρατία
Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού

Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

6.16. Βιβλιογραφία

1. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985
2. www.athenianbrewery.gr
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. www.athenianbrewery.gr
6. www.athenianbrewery.gr
7. www.athenianbrewery.gr
8. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
9. www.athenianbrewery.gr
10. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999, σελ 97-116
11. Αρτίκης Γ., "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003, σελ 109-129

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα προχωρήσουμε σε σύνοψη όλων εκείνων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που αναφέραμε στα κεφάλαια 5 & 6. Θα αναφερθούμε στις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς επίσης και στις αδυναμίες και δυνάμεις που κατέχει προκειμένου να ανταποκριθεί στο περιβάλλον αυτό. Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά της εταιρείας θα χρησιμοποιήσουμε μια τεχνική η οποία «βαθμολογεί» τους παράγοντες αυτούς αφενός ως προς τη σημασία τους αφετέρου ως προς την επίδοση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς.

Συγκεκριμένα, η τεχνική αυτή, βασίζεται σε ένα σύστημα βαθμολόγησης των 8-10 βασικών παραγόντων ως προς τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση οι οποίοι αποτυπώνονται σε έναν πίνακα (στήλη 1) όπου κάθε παράγοντας βαθμολογείται από 0,0 -καθόλου σημαντικός- ως 1,0 -πολύ σημαντικός- (στήλη 2). Το άθροισμα αυτών ανεξαρτήτως του πλήθους των παραγόντων, θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στη συνέχεια η επόμενη στήλη του πίνακα θα βαθμολογεί από 1,0 -ισχνή- ως 5,00 (εξαιρετική) την επίδοση της επιχείρησης ως προς τους παράγοντες αυτούς. Η τελευταία στήλη, θα περιλαμβάνει τη σταθμισμένη βαθμολογία που είναι το γινόμενο των δυο προηγούμενων στηλών¹.

Η διαδικασία αυτή θα γίνει και για τους δύο πίνακες 5.2 και 6.8 με στόχο τη δημιουργία πίνακα που θα συνοψίζει τους κυριότερους παράγοντες και πώς η επιχείρηση ανταποκρίνεται ως προς αυτούς (SFAS) και τέλος τη δημιουργία μήτρας TOWS όπου μέσω των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών θα δημιουργήσουμε αντίστοιχες στρατηγικές που θα κάνουν χρήση ή των δυνάμεων και ευκαιριών (SO), ή των αδυναμιών και ευκαιριών (WO), ή των δυνάμεων και απειλών (ST) ή τέλος των αδυναμιών και απειλών (WT). Ο πίνακας 7.1 είναι χαρακτηριστικό του αποτελέσματος που προσδοκούμε από αυτή τη διαδικασία.

		Εσωτερικοί παράγοντες	
		Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Εξωτερικοί παράγοντες			
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W- O Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις Ευκαιρίες	Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες ξεπερνώντας τις Αδυναμίες	
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W- T Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές	Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις Αδυναμίες και αποφεύγουν τις Απειλές	

Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS

7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Πράσινη Οικονομία	0,05	4,50	0,23	Η εταιρεία είναι φιλική προς το περιβάλλον και πραγματοποιεί πληθώρας ενέργειες σχετικά
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,1	5,00	0,50	Πιστοποίηση για ασφάλεια & ποιότητα.
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,15	4,50	0,68	Χαρτοφυλάκιο μαρκών για την κάλυψη όλων των αναγκών των καταναλωτών.
Τεχνολογικές καινοτομίες	0,05	4,00	0,20	Σύγχρονα μηχανήματα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τις οικονομίες κλίμακος & σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα
Υψηλά εμπόδια εισόδου	0,05	5,00	0,25	Απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός. Ηγέτης
Απειλές				
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP	0,1	2,00	0,20	Μείωση των όγκων της εταιρείας, λόγω μείωσης της αγοραστικής δύναμης . Απουσία discount μαρκών από το χαρτοφυλάκιο μαρκών.
Δημογραφικό	0,05	3,00	0,15	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών	0,05	4,00	0,20	Μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές - πολλοί προμηθευτές
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,2	2,00	0,40	Στασιμότητα, ανταλλαγή μεριδίων μεταξύ υφιστάμενων παικτών
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,2	4,50	0,90	Προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων
Σύνολο	1,00		3,70	

Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX)

Εσωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Δυνάμεις				
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος	0,10	5,00	0,50	Κατέχει αντίστοιχα πιστοποιητικά
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,20	5,00	1,00	Είναι ηγέτης πάνω από 40 χρόνια
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59	Εμπορεύεται πάνω από 10 μάρκες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	0,08	4,50	0,36	Υψηλά κέρδη
Σύγχρονη Τεχνολογία	0,07	4,00	0,28	Επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες
Κοινωνικό Πρόσωπο	0,10	4,50	0,45	Προσφορά στην κοινωνία μέσα από πληθώρα εκδηλώσεων
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	0,05	5,00	0,25	Αφοσίωση του προσωπικού
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,12	5,00	0,60	Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
Αδυναμίες				
Υψηλά σταθερά κόστη	0,05	3,00	0,15	Ακριβές τεχνολογικές εγκαταστάσεις ΜΟΝΟ για παραγωγή μπίρας
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,10	4,00	0,40	Παίρνονται δύσκολα αποφάσεις
Σύνολο	1,00		4,58	

Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.3. S.W.O.T

Συγκεντρώνοντας όλους του παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έχουμε τη μήτρα S.W.O.T του πίνακα 7.4.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	Υψηλά σταθερά κόστη
Ισχυροί μέτοχοι	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία	Γραφειοκρατία
Σύγχρονη Τεχνολογία	Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων	
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση	
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία	
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και την εντιμότητα	
Κώδικας Ηθικής	
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς	
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα	
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty	
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας	
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες	
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα	
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover	
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση	
Επίδοση τμημάτων	
Ευκαιρίες	Απειλές
Outsourcing	Antitrust Law
Πράσινη Οικονομία	Έλεγχος τιμών
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Φορολογία
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Απαγόρευση καπνίσματος
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων	Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Τεχνολογικές καινοτομίες	Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αυτοματισμός	Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Μείωση Τουρισμού
Λίγοι παίκτες στην αγορά	Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Δημογραφικό
Έλλειψη κόστους μετακίνησης	Υψηλά εμπόδια εξόδου
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
	Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωεύσεις

Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)

Οι μήτρες EFAS & IFAS οι οποίες παρουσιάζονται στους πίνακες 7.2 & 7.3 μαζί με την SFAS μήτρα, έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες για την αξιολόγηση της S.W.O.T ανάλυσης. Όταν χρησιμοποιούνται παράλληλα, είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο ανάλυσης στρατηγικής. Η SFAS μήτρα συνοψίζει τους στρατηγικού παράγοντες της εταιρείας συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες της EFAS μήτρας, με

τους εσωτερικούς παράγοντες της IFAS μήτρας. Στόχος της SFAS μήτρας, είναι να μειώσει τους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζονται στις μήτρες αυτές επαναξιολογώντας τους συνδυαζόμενους μαζί. Οι 20 παράγοντες που παρουσιάζονται στις δύο μήτρες, περιορίζονται το πολύ σε 10 ανάλογα με την βαρύτητά τους, αναθεωρούνται και επαβαθμολογούνται. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της επιχείρησης².

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η μήτρα SFAS για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η εξής (πίνακας 7.5):

Εξωτερικοί παράγοντες		Rating	Weight	Weighted score
S1	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	0,10	5,00	0,50
S2	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,14	5,00	0,70
S3	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59
S4	Κοινωνικό Πρόσωπο	0,08	5,00	0,40
S5	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,08	4,50	0,36
W1	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,08	3,50	0,28
O1	Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,06	4,00	0,24
O2	Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,05	4,00	0,20
T1	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,15	3,00	0,45
T2	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,13	3,00	0,39
Σύνολο		1,00		4,11

Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η βαθμολογία της εταιρείας όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.5 είναι 4,11 η οποία είναι αρκετά υψηλή (μέγιστη βαθμολογία 5,00).

7.5. TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές

Η μήτρα TOWS (πίνακας 7.6) είναι ένας άλλος τρόπος έκφρασης της ανάλυσης SWOT. Απεικονίζει πώς οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία μπορούν να αντιστοιχιστούν με τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, ώστε να προκύψουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές.

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	Υψηλά σταθερά κόστη
	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	
	Ισχυρή Οικονομική Θέση	
	Σύγχρονη Τεχνολογία	
	Κοινωνικό Πρόσωπο	
	Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	
	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Ευκαιρίες		
Πράσινη Οικονομία	Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας	
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Προβολή της έμφασης στην ποιότητα	
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Ανάπτυξη περαιτέρω του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου προκειμένου να καλύψει όλες τις ανάγκες	
		Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων & συνεχής εξέλιξη με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων & μείωση διαδικασιών (βελτίωση της ευελιξίας)
Τεχνολογικές καινοτομίες		
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Ηγέτης αγοράς	
Απειλές		
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP		Λόγω οικονομίας κλίμακος, παραγωγή προϊόντος χαμηλότερης τιμής
Δημογραφικό	Προώθηση προϊόντων χαμηλών σε αλκοόλ	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών		Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	Ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων	

Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Από τη μήτρα TOWS προκύπτουν οι εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες συνοψίζονται στον πίνακα 7.7.

Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί παράγοντες	
	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W-O Στρατηγικές
	Διατήρηση του μεριδίου αγοράς, ενισχύοντας τα προϊόντα που διαθέτει & ανάπτυξη νέων προϊόντων	
	Προβολή του πλεονεκτήματος ότι τα προϊόντα, είναι φυσικά, ποιοτικά & ασφαλή	
	Εστίαση στην προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας και της κοινωνικής προσφοράς της	Περαιτέρω υιοθέτηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών & βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της ευελιξίας
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W-T Στρατηγικές
	Προώθηση προϊόντος χαμηλού σε αλκοόλ	Παραγωγή προϊόντος με χαμηλή τιμή λόγω οικονομίας κλίμακας
	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου παραγωγής
	Εμπλούπιση του χαρτοφυλακίου, με νέα προϊόντα στοχεύοντας στα ανάλογα τμήματα της αγοράς	

Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Στο τεταρτημόριο S-O εμφανίζονται στρατηγικές που κάνουν χρήση των δυνάμεων της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος³. Εξετάζοντας αυτές τις στρατηγικές παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η επιχείρηση και περιγράφηκε στη παράγραφο 3.2.2. καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική.

Στο τεταρτημόριο W-O εμφανίζονται στρατηγικές που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες με αποφυγή και μείωση των αδυναμιών. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκμεταλλευόμενη τη συνεχή εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων. Η ανάπτυξη αυτή θα βοηθήσει στη βελτίωση της ευελιξίας της εταιρείας και στον περιορισμό των χρονοβόρων διαδικασιών που επίσης έρχεται σε συμφωνία με τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές και πολιτικές.

Στο τεταρτημόριο S-T περιγράφονται στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές. Η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων καλύπτοντας νέες ανάγκες και τύπου καταναλωτών παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία αφενός με την

επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης.

Το τεταρτημόριο W-T περιλαμβάνει στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές. Σε αυτά τα πλαίσια προκύπτει η εκμετάλλευση περαιτέρω του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού για παραγωγή φθηνών προϊόντων.

7.6. Μήτρα ANSOFF

Στις στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν αναλυθεί στην παράγραφο 1.3, σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων). Σύμφωνα με όλα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα στο κεφάλαιο 7, ο πίνακας ANSOFF για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρουσιάζεται στον πίνακα 7.8.

		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Market Penetration	Product Development
		Πρωθητικές ενέργειες Λανσάρισμα της Άλφα ως low mainstream brand	Λανσάρισμα νέων προϊόντων στο Super Premium & Premium κομμάτι της αγοράς (αναπτυσσόμενο)
	Νέες (New)	Market Development	Diversification
		Beer culture Στοχευμένη διαχείριση των ήδη υπαρχόντων μαρκών Προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκόολ ακολουθώντας τον υγιεινό τρόπο ζωής	Νέες συσκευασίες/πολυσυσκευασίες Νέες εξελιγμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη Λανσάρισμα νέων προϊόντων προκειμένου να δημιουργήσουν νέες ανάγκες στους καταναλωτές Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF

7.7. Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική

Συνοψίζοντας όσα έχουμε αναπτύξει γύρω από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος γεγονός που οφείλεται στη σχετική στασιμότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας της εξέλιξης του κλάδου είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση της μπίρας στη χώρας μας αλλά και η έλλειψη κουλτούρας. Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού οι εταιρείες διευρύνουν το δίκτυο διανομής τους, λανσάρουν καινούργια προϊόντα, βελτιώνουν ή αλλάζουν τη συσκευασία των προϊόντων που ήδη διαθέτουν στην αγορά και αυξάνουν τις δαπάνες για την προβολή των προϊόντων τους.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δραστηριοποιείται σε έναν περιβάλλον με πολλές ιδιορρυθμίες και αρκετούς περιορισμούς. Επιπλέον, η αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικότερα (P.E.S.T.) δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Παράλληλα όμως την θέτουν αντιμετώπιση με νέες απειλές τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.

Ο κλάδος της μπίρας δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικός εφόσον μιλάμε για μία ώριμη αγορά με έντονο ανταγωνισμό και σχετικά μεγάλη απειλή από υποκατάστατα. Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών εμφανίζεται μέτρια.

Σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπως κάθε πολυεθνική εταιρεία, χαρακτηρίζεται από άρτια οργάνωση και πληθώρα διαδικασιών. Παράλληλα, όμως προβάλλει και έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα έχοντας σαν κύριο μέλημά της «τον άνθρωπο». Αυτό το επιτυγχάνει μέσω συγκερασμού των προσωπικών στόχων με τους εταιρικούς με σεβασμό προς την ατομικότητα. Ταυτόχρονα, φροντίζει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το όραμα της εταιρείας και να ενστερνίζεται τις κοινές αξίες (shared values) που προβάλλει η επιχείρηση. Επιπλέον, μεριμνά για την ανάπτυξη καλών μακροχρόνιων σχέσεων τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μια

μακροχρόνια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που δύσκολα κλονίζεται.

Η ηγετική της θέση στην αγορά και η πληθώρα των δυνάμεών της, όπως τα ισχυρά brand names, το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην αγορά, η οικονομική της ευρωστία και το κοινωνικό της πρόσωπο βάζουν ακόμα πιο ψηλά τον πήχη θέτοντας νέες προκλήσεις για το μέλλον.

Αναφορικά με τη στρατηγική που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι όλα τα επίπεδα της είναι προσανατολισμένα για την επίτευξη των σκοπών και του οράματος, καθώς επίσης και οι πολιτικές της εταιρείας, είναι σε άμεση συμφωνία μεταξύ τους αφού κάθε ιεραρχικό επίπεδο στηρίζει το αμέσως ανώτερό του.

Ξεκινώντας λοιπόν από το όραμα της εταιρείας, αυτό στηρίζεται στο να διατηρήσει την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της, να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της, να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και να είναι ένας ευαισθητοποιημένος, δραστήριος & υπεύθυνος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η Αθηναϊκή ακολουθεί στρατηγική κατεύθυνσης Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης. Η συσχετισμένη διαποίκιση με επικέντρωση (core business) στα προϊόντα μπίρας είναι μία στρατηγική επιλογή της εταιρίας, που θα της επιτρέψει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που σήμερα κατέχει αξιοποιώντας τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που διαθέτει, τη μακρόχρονη πείρα που έχει στην παραγωγή μπίρας ικανοποιώντας παράλληλα την πιο εξεζητημένη ανάγκη του καταναλωτή.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική και προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνίζεται «ξεκάθαρα» εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, παρέχοντας υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος καλύπτοντας όλα τα τμήματα της αγοράς μπίρας απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης,

σε κάθε τύπο καταναλωτή και ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Η ιστορία έχει δείξει ότι μία επιχείρηση είτε επεκτείνεται και παράλληλα δυναμώνει και μεγαλώνει περαιτέρω, είτε παρακμάζει και εντέλει χάνει το μερίδιο της στην αγορά. Το πιο δύσκολο για έναν δυνατό «παίκτη» σαν την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι να κρατήσει την ηγετική του θέση. Άρα σε λειτουργικό επίπεδο, η εταιρεία για να το πετύχει αυτό, πρέπει να επενδύει συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη, να εξειδικεύεται όλο και περισσότερο όσον αφορά την τμηματοποίηση και την πληροφόρηση της αγοράς ώστε να προσφέρει νέα προϊόντα και να τοποθετήσει τα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της ορθότερα στην αγορά. Παράλληλα, θα πρέπει να μειώσει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες της προκειμένου να βελτιώσει την ευελιξία της και να ενδυναμώσει ακόμα περισσότερο τη σχέση της με τον πελάτη. Το μονοπάτι αυτό είναι σίγουρα πολύ δύσκολο αλλά πιστεύουμε ότι είναι ο μόνος δρόμος για να παραμείνει η εταιρεία ισχυρή αλλά και για να επεκταθεί, αναπτύσσοντας παράλληλα την κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα.

Έχοντας ήδη ποικίλα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της, γνωρίζοντας τις περιστάσεις κατανάλωσης και εκμεταλλευόμενη τις τάσεις της αγοράς θα μπορούσε να τοποθετήσει ανάλογα τα προϊόντα της προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό αυτό.

Μια σημαντική τάση η οποία έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, είναι ότι οι καταναλωτές παρουσιάζονται πιο μορφωμένοι γύρω από τα θέματα υγείας και γενικότερα προσέχουν τον τρόπο διατροφής τους. Οι καταναλωτές στρέφονται προς έναν υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ και τα ποτά με πολλές θερμίδες. Η μπίρα, ως φυσικό προϊόν, έχει χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και μπορεί να είναι η εναλλακτική πρόταση ποτού στον υγιεινό τρόπο διασκέδασης. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας ήδη στο χαρτοφυλάκιο της τις ετικέτες Amstel Pulse & Amstel Light οι οποίες έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και λιγότερες θερμίδες καθώς και την Buckler που δεν περιέχει καθόλου αλκοόλ, θα μπορούσε να τις τοποθετήσει σε ανάλογα τμήματα της αγοράς και να απευθυνθεί στο κοινό αυτό. Και τα τρία προϊόντα μέχρι σήμερα είναι

«ερωτηματικά» στα οποία η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει χρήματα ώστε να τα μετατρέψει σε «αστέρια».

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η μπίρα στην Ελλάδα είναι καθαρά εποχικό προϊόν το οποίο καταναλώνεται κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω των υψηλών θερμοκρασιών. Οι καταναλωτές την αντιλαμβάνονται σαν ένα ποτό που τους δροσίζει. Το ίδιο φαινόμενο δεν παρουσιάζεται σε άλλες χώρες στις οποίες παρόλο που οι θερμοκρασίες όλο το χρόνο είναι χαμηλότερες σε σχέση με την Ελλάδα σημειώνουν υψηλές καταναλώσεις μπίρας (Αγγλία, Γερμανία, Αυστρία). Προκειμένου να μειωθεί η εποχικότητα στην Ελλάδα θα πρέπει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ως ηγέτης της κατηγορίας να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές ως προς την κουλτούρα της μπίρας και το πλήθος των τύπων μπίρας που υπάρχουν και μπορούν να καλύψουν κάθε περίπτωση κατανάλωσης. Ιδιαίτερα για τη μείωση της εποχικότητας η Αθηναϊκή Ζυθοποιία μπορεί να τοποθετήσει την Amstel Bock και την Erdinger (ερωτηματικά προϊόντα) σαν ετικέτες των τύπων μπίρας Bock & Weiss οι οποίες μπορούν να καταναλωθούν τους χειμερινούς μήνες. Όπως έχουμε αναφέρει, οι κύριοι όγκοι της μπίρας στην Ελλάδα σημειώνονται στην κατηγορία lager η οποία είναι και η πιο δημοφιλής. Προωθώντας τους τύπους μπίρας Bock & Weiss σαν τύπους «χειμερινής» μπίρας θα προσπαθήσει να αυξήσει την κατανάλωση όλη τη διάρκεια του χρόνου μειώνοντας την εποχικότητα.

Επιπρόσθετα, αυτό το οποίο μπορεί κανείς να παρατηρήσει στην Ελληνική αγορά μπίρας είναι ότι το προϊόν απευθύνεται σε αντρικό πληθυσμό αφήνοντας εκτός της καταναλωτικής βάσης ένα μεγάλο ποσοστό, τις γυναίκες. Η αλήθεια είναι ότι οι περισσότεροι τύποι μπίρας έχουν γευστικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι αρεστά στις γυναίκες, όπως είναι η πικράδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της την ετικέτα Mc Farland, μια κόκκινη μπίρα θα μπορούσε να είναι η πρόταση της για το niche κομμάτι αυτό της αγοράς και να την τοποθετήσει σαν τη «γυναικεία» μπίρα.

Βεβαία, από την άλλη πλευρά και το αντρικό κοινό δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ομοιόμορφο. Αντίθετα, παρουσιάζει μεγάλη ανομοιομορφία

τόσο ανάλογα με το ηλικιακό group αλλά και με τον τρόπο ζωής του καθενός. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα, οι άντρες να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα και στο κοινωνικό status. Ο τρόπος αυτός ζωής αποτυπώνεται και στην επιλογή των προϊόντων που καταναλώνουν και μέσα από αυτά θέλουν πολλές φορές να «δείχνονται». Σε αυτό το κοινό θα πρέπει να στοχεύσει και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία με ένα premium προϊόν της την Fischer. Να την τοποθετήσει σαν ένα εκλεπτυσμένο προϊόν, που είναι για ανθρώπους πιο ψαγμένους που θέλουν να ξεχωρίζουν από το σύνολο και να μην καταναλώνουν προϊόντα μαζικής παραγωγής.

Η τοποθέτηση των προϊόντων Amstel Pulse, Amstel Light, Buckler, Erdinger, Amstel Bock, Fischer & Mc Farland σε niche αγορές θα βοηθήσουν την επέκταση της εταιρείας σε νέα τμήματα της αγοράς αλλά και γενικότερα θα αναπτύξει την κατηγορία την μπίρα στην Ελλάδα, αφού θα απευθυνθεί σε καταναλωτές οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν άνηκαν στην καταναλωτική της βάση. Για να μπορέσει όμως η εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, δεν θα πρέπει να λησμονεί τη συνεχή βελτίωση και ανανέωση μέσω καινοτομικών συσκευασιών των δύο κύριων προϊόντων της, την Amstel και την Heineken, διατηρώντας/αυξάνοντας την καταναλωτική τους βάση και ενδυναμώνοντας την εικόνα τους.

7.8. Βιβλιογραφία

1. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
2. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
6. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 144

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη:

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.
2. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270;J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998)
3. Garg V.,Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003)
4. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management journal ,2000 pp 1123-1145
5. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)
6. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press,1985.
7. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill,1998
8. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe,1999, fifth edition pp. 10
9. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
10. Garelli S, "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness",2006 John Wiley & Sons
11. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
12. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
13. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
14. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).

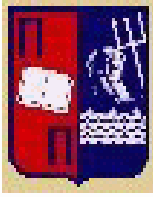
15. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management", Σημειώσεις.
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
3. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999.
4. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999.
5. Αρτίκης Γ, "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003.
6. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
7. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.

Internet:

1. www.eede.com
2. www.informine.com
3. www.eurostat.com
4. www.fix-beer.gr
5. www.heineken.com
6. www.erab.com
7. www.athenianbrewery.gr
8. www.mythosbrewery.gr
9. www.beer4all.com
10. www.reporter.gr
11. www.annualreport.heineken.com



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Executive M.B.A.

**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΜΠΙΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Δήμητρα Β. Παπαθανάση

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πειραιώς

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς Νοέμβριος 2010

Αφιερώνεται στους πολυαγαπημένους μου γονείς,

Βασίλη & Βασιλική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη συμβολή και καθοδήγηση του για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕКЪМНО ПЕРПА

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1_ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	14
1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.	14
1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος	20
1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	20
1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)	21
1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)	22
1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	28
1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	29
1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας	33
1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της	35
1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)	37
1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	37
1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης	39
1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας	45
1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης.....	46
1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	48
1.3.1.2. Portfolio Strategy	49
1.3.1.2.1. Boston Consulting Group.....	49
1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey.....	51
1.3.1.3. Parenting Strategy	53
1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)	53
1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy).....	55
1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων	55
1.5. Βιβλιογραφία	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ	62
2.1. Κλάδος των ποτών	62
2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών.....	63
2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών	64
2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών	64

2.2.	Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα	67
2.2.1.	Ιστορία	67
2.2.2.	Η αγορά της μπίρας	69
2.3.	Στάδια παραγωγής.....	70
2.4.	Τύποι Μπίρας	71
2.5.	Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος	72
2.6.	Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα....	75
2.7.	Βιβλιογραφία	79
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3_ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	80
3.1.	Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	80
3.2.	Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.....	83
3.2.1.	Επίδοση.....	83
3.2.2.	Στρατηγική τοποθέτηση	85
3.3.	Βιβλιογραφία	89
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	90
4.1.	Μετοχική Σύνθεση:	90
4.2.	Εταιρική Διακυβέρνηση	91
4.2.1.	Διοικητικό Συμβούλιο	92
4.2.2.	Διοικητική Επιτροπή –Management Committee	94
4.2.3.	Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):.....	99
4.2.4.	Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης	100
4.3.	Βιβλιογραφία	102
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5_ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	104
5.1.	Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment).....	105
5.1.1.	Πολιτικοί Παράγοντες.....	105
5.1.2.	Οικονομικοί Παράγοντες	108
5.1.3.	Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες	113
5.1.4.	Τεχνολογικοί Παράγοντες	115
5.2.	Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment).....	117
5.2.1.	Ο κλάδος της μπίρας	117
5.2.2.	Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας	118
5.2.3.	Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπίρας και σημαντικές τάσεις.....	120
5.2.4.	Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς	121
5.2.5.	Ανάλυση PORTER (5+1)	122
5.2.6.	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix.....	127
5.3.	Σύνολο εξωτερικών παραγόντων	129

5.4.	Βιβλιογραφία	130
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6_ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	132
6.1.	Αλυσίδα Αξίας.....	132
	6.1.1. Κύριες δραστηριότητες.....	133
	6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	136
6.2.	Δομή	137
6.3.	Εταιρική Κουλτούρα.....	138
6.4.	Κώδικας ηθικής	141
6.5.	Πόροι της επιχείρησης.....	142
	6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι.....	142
	6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D).....	143
	6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT).....	144
	6.5.4. Marketing.....	145
	6.5.5. Φήμη.....	146
6.6.	Κοινωνικό Πρόσωπο	146
	6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον.....	146
	6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ	148
6.7.	Ανάλυση 7S (McKinsey).....	151
6.8.	Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής.....	154
6.9.	Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών	155
6.10.	Πολιτικές.....	156
6.11.	Portfolio analysis – BCG Matrix	157
6.12.	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	158
	6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής	167
	Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	167
6.13.	Ανάλυση Δεικτών	168
6.14.	Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα... 173	
6.15.	Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων.....	175
6.16.	Βιβλιογραφία	176
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7_ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	178
7.1.	Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)	179
7.2.	Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX).....	179
7.3.	S.W.O.T.....	180
7.4.	Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX).....	180
7.5.	TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές	182
7.6.	Μήτρα ANSOFF.....	184
7.7.	Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική.....	185
7.8.	Βιβλιογραφία	190
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	192

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον κλάδο της μπίρας στην ελληνική αγορά και παρουσιάζει την ανάλυση στρατηγικής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας η οποία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων είναι έντονη. Λόγω της κατάστασης αυτής και της στασιμότητας που παρουσιάζει ο κλάδος τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος.

Λόγοι που οδήγησαν την υποφαινόμενη στην επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης, είναι αφενός η ενασχόληση της σε οργανική θέση της ίδιας για μεγάλη χρονική περίοδο στο παρελθόν, αφετέρου το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο και δραστηριοποιείται.

Η εργασία ξεκινώντας με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού management συνεχίζει οριοθετώντας και παρουσιάζοντας τον κλάδο της μπίρας, εντός της οποίας ανταγωνίζεται, και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αναγνωρίζονται κύριοι και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επιδρούν στις τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης και διερευνώνται πόροι και ικανότητες οι οποίοι είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Η ανάλυση στρατηγικής πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Περαιτέρω, αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον και παρέχονται προτάσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, πρόταση αυτής της εργασίας είναι η συνέχιση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους που η διοίκηση έχει θέσει διαχειριζόμενη αναλόγως το χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διαθέτει.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος	22
Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix	24
Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά Ansoff	43
Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης.....	48
Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter.....	55
Πίνακας 2.1 Κατηγορίες κλάδου Ποτών	62
Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.....	83
Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάθρωσης 2008-2009.	84
Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter.....	88
Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	128
Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	129
Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	159
Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη	161
Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	162
Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	164
Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	168
Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	169
Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	173
Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	175
Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS	179
Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	179
Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	179
Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	180
Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	181
Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	182
Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	183

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF	184
--	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	15
Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management	15
Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές	16
Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος	19
Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος	23
Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο ...	25
Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας.....	34
Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία της Στρατηγικής	36
Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	38
Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων	50
Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο	52
Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων	56
Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας 2009.....	69
Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας	71
Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος.....	73
Διάγραμμα 2.4 Μεριδία καναλιών διανομής μπίρας στην Ελλάδα	74
Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασίες της μπίρας στην Ελλάδα ...	74
Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση.....	90
Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα ‘Board of Directors Continuum’	100
Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης.....	110

Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακρά διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη	111
Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγορά μπίρας στην Ελλάδα 2009	117
Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων κυρίων μαρκών 2009	118
Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο...	123
Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία	127
Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας	128
Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	133
Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	134
Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	137
Διάγραμμα 6.4.BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκή Ζυθοποιίας	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.

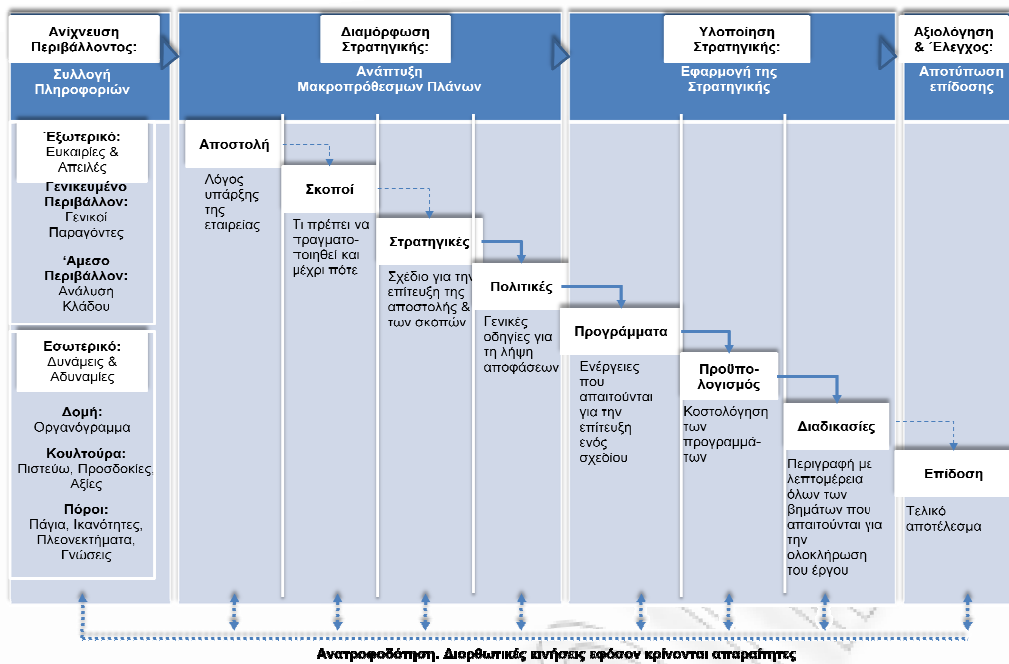
Στρατηγικό management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης¹. Οι αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση διαμορφώνουν τη στρατηγική της, ενώ οι πράξεις που πραγματοποιεί την υλοποιούν. Ο σωστός συνδυασμός των δύο παραπάνω οδηγούν σε εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής.

Τα στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό management είναι: οι πολλές γνωστικές περιοχές, η εξωτερική εστίαση, η εσωτερική εστίαση και η μελλοντική κατεύθυνση.

Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση κάθε σύγχρονου manager.

Το στρατηγικό management αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως «όλον» και προσπαθεί να εξηγήσει γιατί μερικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή και χρεοκοπούν. Επομένως, οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροχρόνιο σχεδιασμό, είναι σπάνιες και απαιτούν αναπτυγμένη κρίση και διαίσθηση².

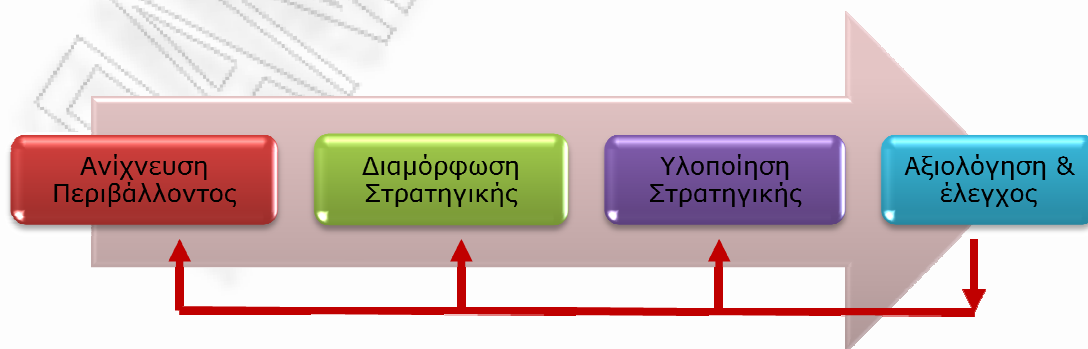
Αναλύοντας όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, ενώ το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 1.1. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.



Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 1)

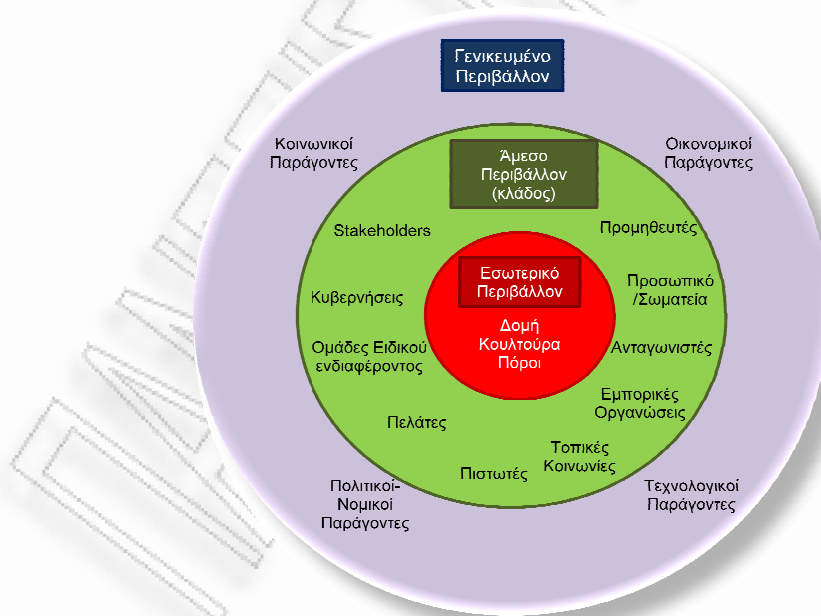
Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.2 είναι τα εξής:

- ✓ Πού βρίσκεται η επιχείρηση & ποια είναι η κατάστασή της; (Ανίχνευση Περιβάλλοντος – Stimulation Analysis **Environmental scanning**)
- ✓ Πού θέλουμε να βρεθούμε; (Διαμόρφωση Στρατηγικής – **Strategic formulation**)
- ✓ Πώς θα φτάσουμε εκεί που επιθυμούμε να βρεθούμε; (Υλοποίηση Στρατηγικής – **Strategy implementation**)
- ✓ Εάν πήγαν όλα καλά; (Αξιολόγηση & έλεγχος – **Evaluation & control**)³



Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 11)

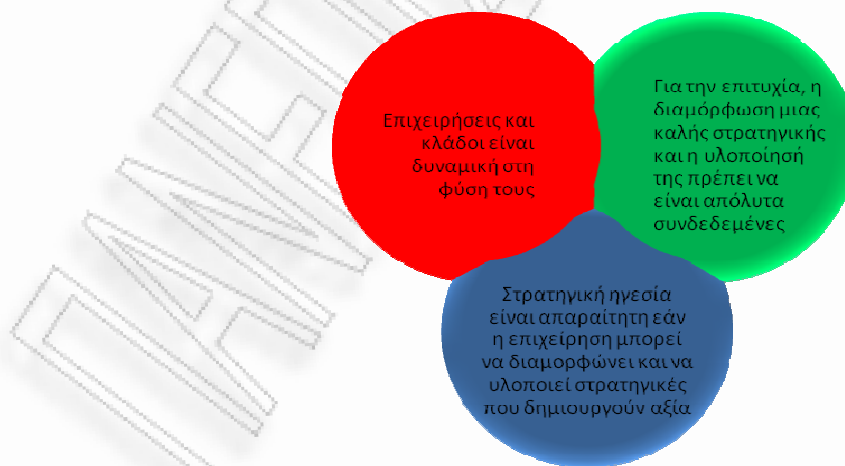
1. Η **Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental scanning)** είναι η ανίχνευση, η αξιολόγηση και η μετάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προς τους ενδιαφερόμενους ανθρώπους εντός της επιχείρησης όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καθορίσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ο πιο απλός τρόπος για την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της S.W.O.T Analysis (Δυνάμεις - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές).
- i. Το **εξωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης απαρτίζεται από μεταβλητές (**Ευκαιρίες και Απειλές**) που βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον και διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκησή της.
 - ii. Το **εσωτερικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεταβλητές (**Δυνάμεις και Αδυναμίες**) οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση.



Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 12)

2. **Η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy formulation)** είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για την **αποτελεσματική** διαχείριση ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (S.W.O.T). Με άλλα λόγια είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού και εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών⁴.
- i. **Αποστολή (Mission):** Είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης και απαντάει στο ερώτημα ποίοι είμαστε και τι κάνουμε. Η αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται σε:
- ο Διευρυμένης προοπτικής (broad mission): προσδιορίζει τον περιορισμό της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε έναν χώρο ή σε μια παραγωγική δραστηριότητα, αλλά αποτυγχάνει να προσδιορίσει ξεκάθαρα τον τομέα κύριου ενδιαφέροντος (δηλ σε ποια αγορά ή προϊόν να εστιάσει)
 - ο Περιορισμένης προοπτικής (narrow mission): Προσδιορίζει πολύ ξεκάθαρα τον πρωταρχικό ρόλο της επιχείρησης αλλά μπορεί να περιορίσει το σκοπό των δραστηριοτήτων της μόνο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την αγορά που εξυπηρετεί. Άρα, το πρόβλημα εστιάζεται στις περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες.
- ii. **Σκοποί (Objectives):** Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν ΤΙ πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως ΠΟΤΕ. Επομένως ο σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του, σε αντίθεση με τον στόχο που αναφέρεται στην επίτευξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (π.χ. αύξηση απόδοσης). Δεδομένου ότι ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση και όχι κάτι συγκεκριμένο, δεν μπορούμε να χαράξουμε στρατηγική βασισμένη στον στόχο εφόσον δεν υπάρχει σκοπός.

- iii. **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα σχέδιο στο οποίο δηλώνεται /περιγράφεται το ΠΩΣ θα επιτύχουμε την ΑΠΟΣΤΟΛΗ και τους ΣΚΟΠΟΥΣ.
- iv. **Πολιτικές (Policies) :** Οι πολιτικές εξασφαλίζουν / παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Είναι το τελευταίο βήμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και συνδέει άρρηκτα τη Διαμόρφωση Στρατηγικής με την Υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.
3. **Η Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy implementation)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές και έχει άρρηκτη σχέση με την διαμόρφωση της στρατηγικής όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4. Άρα είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό και εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται. Εκτός εξαιρέσεων, η υλοποίηση πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης (σε αντιδιαστολή με τη διαμόρφωση στρατηγικής που γίνεται από τα ανώτατα στελέχη).

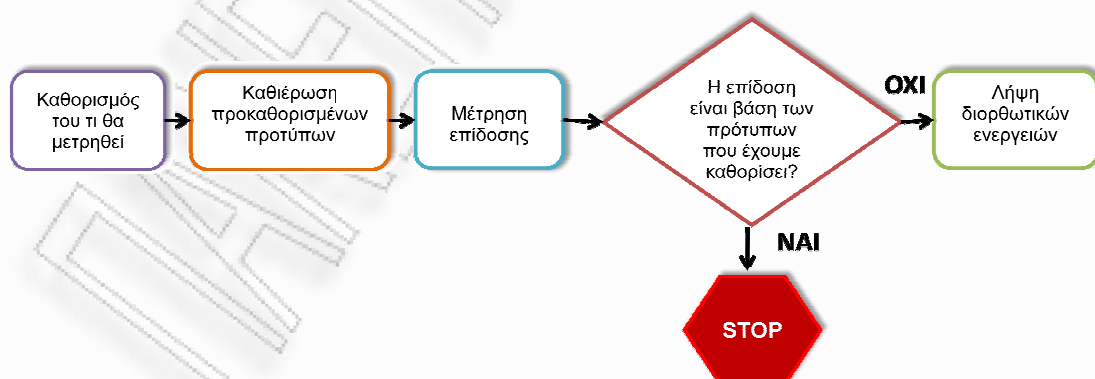


Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής (Πηγή: Σημειώσεις, Ν.Γεωργόπουλος “Στρατηγικό management”)

Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών .

- i. Τα **Προγράμματα** είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
 - ii. Ο **Προϋπολογισμός** είναι η περιγραφή σε αξία των προγραμμάτων της επιχείρησης (σε πολλές επιχειρήσεις πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί η ποσοστιαία απόδοση).
 - iii. Οι **Διαδικασίες** περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.
4. Η **Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων (συντονισμός). Το στάδιο αυτό μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του⁵.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών και περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού management. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο στρατηγικού management⁶.



Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 262)

Τα παραδοσιακά συστήματα τα οποία μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή. Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης.

Το **Balanced Scorecard** αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton ως ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές:

- ✓ Την χρηματοοικονομική συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
- ✓ Την πελατειακή συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;
- ✓ Τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;
- ✓ Τη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης – Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργούμε αξία;

Τα παραπάνω προσφέρουν στα στελέχη μια γρήγορη, κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Επομένως, πληροφορίες για την επίδοση ευρύτερες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι κρίσιμης σημασίας⁷.

1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πριν μια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για αναγνώριση ευκαιριών και απειλών και του εσωτερικού της περιβάλλοντος για αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αποτύπωση, την αξιολόγηση και τη μετάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στα ενδιαφερόμενα άτομα εντός της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να για να διασφαλίσει τη μακροχρόνια υγιή θέση

της. Έρευνες άλλωστε έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάλυσης του περιβάλλοντος και των κερδών⁸.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- i. *Το Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)*
- ii. *Το Άμεσο περιβάλλον (task environment)*

Όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό η διοίκηση της επιχείρησης δίνει έμφαση στην ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στα σταθερά περιβάλλοντα εστιάζεται στο γενικευμένο περιβάλλον⁹.

1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες (πίνακας 1.1) οι οποίοι επηρεάζουν μακροχρόνια την επιχείρηση και οι οποίοι είναι οι εξής

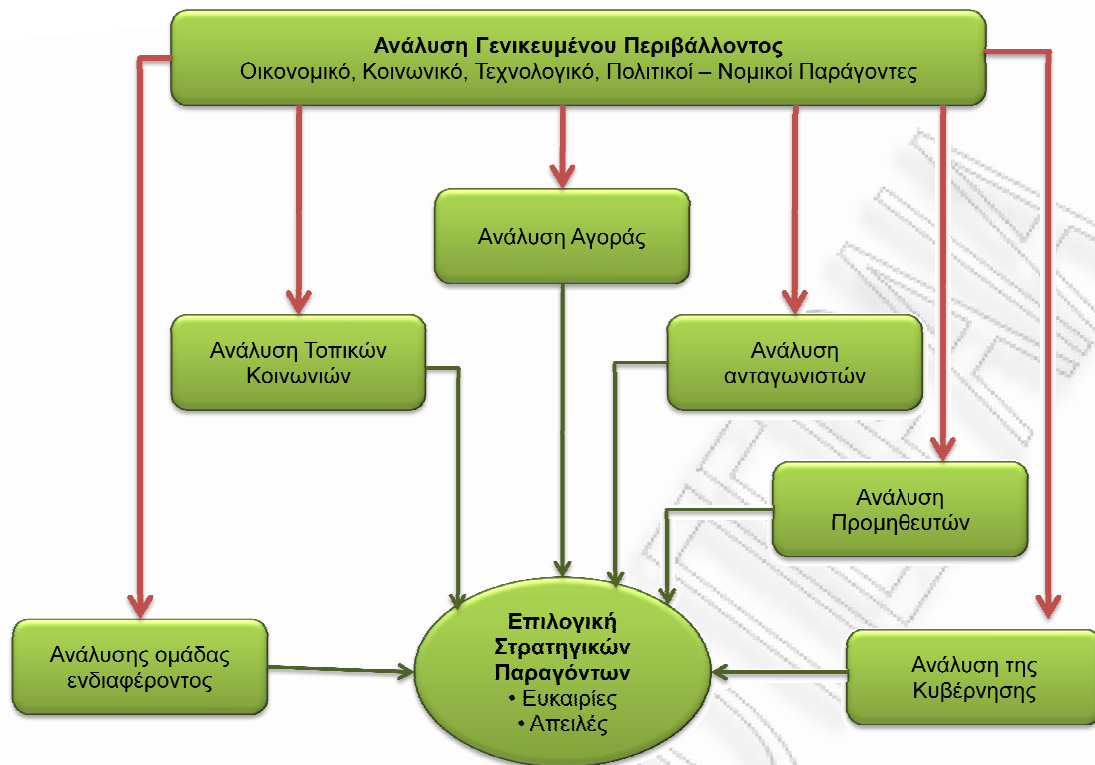
- i. Οικονομικοί παράγοντες: οι οποίοι υπαγορεύουν την ανταλλαγή των προϊόντων, το νόμισμα, την ενέργεια, και την πληροφορία και όπως είναι φανερό έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης.
- ii. Τεχνολογικοί παράγοντες που δημιουργούν την επίλυση προβλημάτων στις εφευρέσεις.
- iii. Πολιτικοί - Νομικοί Παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν αποφάσεις και κανονισμούς που επηρεάζουν τους τυπικούς κανόνες.
- iv. Κοινωνικοί Παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τα ήθη και έθιμα, τις αξίες, την κουλτούρα μιας κοινωνίας.¹⁰

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό - Νομικό	Κοινωνικό
Τάσεις Α.Ε.Π	Συνολική επένδυση της κυβέρνησης για Ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακός νόμος	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολική Επένδυση κλάδου για Ανάπτυξη	Πράσινη Οικονομία	Προσδοκίες αναφορικά με την καριέρα
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση στην τεχνολογία	Φορολογικοί Νόμοι	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Πληθωρισμός	Parent προστασία	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός διάρθρωσης οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Διεθνείς Εμπορικοί κανονισμοί	Ρυθμός ανάπτυξης Πληθυσμού
Μισθοί	Μεταφορά τεχνολογίας σε νέα προϊόντα από το εργαστήριο στην αγορά	Στάση απέναντι στις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Επανεκτίμηση	Αύξηση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Νόμοι σχετικά με την πρόσληψη & προαγωγή	Μεταφορά πληθυσμού της περιφέρειας
Διαθεσιμότητα Ενεργειακών Πόρων & κόστος	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Προσδοκίες αναφορικά με τη ζωή
Διαθέσιμο Εισόδημα	Πλαίσιο Τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί Outsourcing	Ρυθμός γεννήσεων
Αγορά Νομίσματος	Ασφάλεια τεχνολογικών συστημάτων		Συνταξιοδοτικά προγράμματα
			Συστήματα υγείας
			Επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 74)

1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.6, το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης, αλλά και αυτά τα στοιχεία που μπορεί η ίδια να επηρεάσει, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζομένους, εργατικά συνδικάτα, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικές οργανώσεις .



Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 80)

Ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην ικανότητα να προσδιορίζεις και να αντιδράς στις αλλαγές του περιβάλλοντος καλύτερα και γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό¹¹.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αποτυπώσει πλήρως και επιτυχώς όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Οι επιλογές θα πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψιν ποιοί παράγοντες είναι σημαντικοί και ποίοι όχι. Η διαίσθηση και η εμπειρία των ατόμων της διοίκησης καθώς επίσης και η επιτυχία της υπάρχουσας στρατηγικής είναι πιθανόν να επηρεάσουν την αντίληψη για το τι είναι σημαντικό να αποτυπώσουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Ένας τρόπος προσδιορισμού και ανάλυσης της ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η χρήση του «Issues Priority Matrix»¹².

Στον «Issues Priority Matrix» όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2 λαμβάνεται υπόψιν η πιθανότητα εμφάνισης του εξωτερικού παράγοντα και ο πιθανός αντίκτυπος που θα έχει ο παράγοντας αυτόν στην επιχείρηση.

		Πιθανότητα Επίδρασης της επιχείρησης		
		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Πιθανότητα εμφάνισης	Υψηλή	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα
	Μέτρια	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλή	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix
(πηγή Campel "Foreign Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" σελ 46)

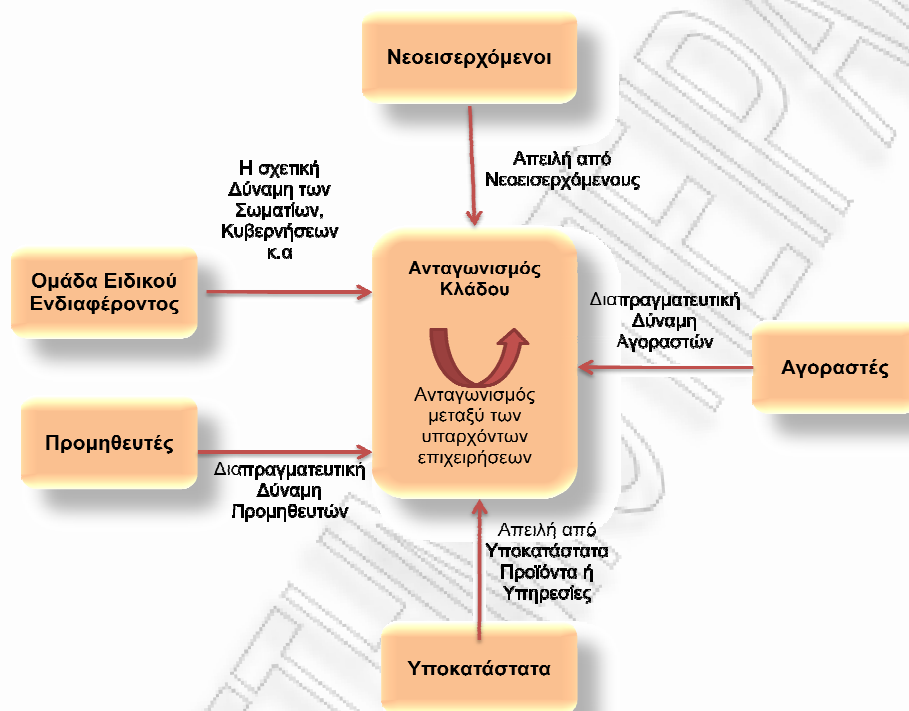
Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος – Ανάλυση κλάδου

Ως κλάδος ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Μια ανάλυση των κύριων παικτών, όπως των προμηθευτών και πελατών, στο άμεσο περιβάλλον είναι μέρος της ανάλυσης του κλάδου.

Ο Michael Porter, ο δημιουργός της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζει ότι την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.7¹³.

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών , προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁴.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της¹⁵.



Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου.
(Πηγή: Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

i. Απειλή νεοεισερχόμενων:

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο αυξάνουν την παραγωγικότητα του και επιθυμούν να πάρουν μερίδιο αγοράς και πόρους. Παράλληλα, μπορούν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου. Τέτοια εμπόδια αποτελούν:

- Οι οικονομίες κλίμακος
- Η διαφοροποίηση προϊόντος
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια

- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Το μειονέκτημα κόστους λόγω μεγέθους
- Η κυβερνητική Πολιτική

ii. Ανταγωνισμός μεταξύ Υπαρχόντων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Αυτό οφείλεται:

- Στον αριθμό των ανταγωνιστών: Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν υπάρχουν πολλές μικρές και ιδίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Στον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος αφού ο μόνος τρόπος να αυξήσει το μερίδιο της η κάθε επιχείρηση είναι να πάρει μερίδιο από τους ανταγωνιστές.
- Στα χαρακτηριστικά Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα αντίστοιχα του είδους τους ή μπορεί να είναι δημόσιο αγαθό, όπου το προϊόν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα ποιος το πουλάει.
- Στο ύψος σταθερού κόστους: Όταν τα σταθερά κόστη είναι υψηλά τότε ο ανταγωνισμός είναι υψηλότερος.
- Στα εμπόδια εξόδου: Όταν τα εμπόδια εξόδου (υψηλό κόστος παύσης λειτουργιών) είναι μεγάλα, τότε ο ανταγωνισμός συνήθως είναι μεγαλύτερος.
- Στο κόστος μετακίνησης: Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μεγάλο ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος
- Στους στρατηγικούς σκοπούς: Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν επιθετικές αναπτυξιακές στρατηγικές ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.

iii. Απειλή από υποκατάστατα:

Υποκατάστατο είναι το προϊόν το οποίο φαίνεται διαφορετικό αλλά μπορεί να καλύψει την ίδια ανάγκη που μπορεί να καλύψει ένα άλλο προϊόν. Η παρουσία υποκατάστατων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτει άνω όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από:

- Την πρόθεση του αγοραστή να προβεί σε υποκατάστατα
- Τη σχετική τιμή και απόδοση του υποκατάστατου
- Το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατο.

iv. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν για μείωση τιμών, τη διαπραγμάτευση τους για υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες και στο να βάζουν τους ανταγωνιστές να εναντιώνονται μεταξύ τους. Η δύναμή τους είναι μεγάλη όταν:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη αναλογία από την προσφερόμενη ποσότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μπορούν να μετακινηθούν προς την πλευρά του προμηθευτή.
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (standardized)
- Το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή είναι πολύ μικρό (Οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί)
- Το αγοραζόμενο προϊόν αποτελεί υψηλό ποσοστό του κόστους του αγοραστή
- Ο αγοραστής βγάζει χαμηλό κέρδος και άρα είναι ευαίσθητος στο κόστος και στις διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Ο κλάδος δεν είναι κύρια προμηθευτική ομάδα για τους αγοραστές
- Το αγοραζόμενο προϊόν δεν επηρεάζει την τελική ποιότητα του προϊόντος που συμμετέχει και μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να αλλοιώσει το τελικό προϊόν.

v. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα του προϊόντος και υπηρεσίας. Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη όταν:

- Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι προμηθευτές
- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδική και έχει υψηλό κόστος μετακίνησης
- Υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν προς τα εμπρός στην προμηθευτική αλυσίδα
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντική ομάδα πελατών για τον προμηθευτή.

vi. Ομάδα ειδικού ενδιαφέροντος

Μια έκτη δύναμη που προστίθεται στην λίστα του Porter είναι η ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων (other stakeholders) και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ομάδες όπως τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, πιστωτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές, σωματεία, μετόχους κ.α. Η σημαντικότητα αυτής της ομάδας εξαρτάται από τον κλάδο¹⁶.

1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν επαρκούν ώστε να εξασφαλίσουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό του οργανισμού ώστε να προσδιοριστούν εσωτερικοί στρατηγικοί τομείς – κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες είναι πιθανόν να προσδιορίσουν πότε μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις απειλές. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης μπορούν βραχυπρόθεσμα να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης αφορούν:¹⁷

Δομή της επιχείρησης

- a. Ιεραρχία
- b. Επικοινωνία
- c. Ροή εργασία

Κουλτούρα της επιχείρησης

- a. Πιστεύω
- b. Αξίες
- c. Προσδοκίες

Πόροι της επιχείρησης

- a. Ανθρώπινο Δυναμικό
- b. Διοικητικές Ικανότητες
- c. Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- d. Εγκαταστάσεις
- e. Τεχνολογία

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στηριζόμενοι στους πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης οι οποίες θα την βοηθήσουν να προσαρμοστεί η ίδια και η στρατηγική της στο εξελισσόμενο περιβάλλον. Η πιο γνωστή θεωρία είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view).

1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (The resource Based View Theory of Competitive Advantage).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση η οποία δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό της περιβάλλον. Υποστηρίζει, ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και

οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να παραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση του ανταγωνισμού¹⁸.

Πόροι (Resources): Είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται από την ίδια προς την εφαρμογή της στρατηγικής της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

i. Υλικοί Πόροι:

- a. Χρηματοοικονομικοί πόροι: Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, η ικανότητα της να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια κτλ
- b. Φυσικοί Πόροι: Η τοποθεσία του εργοστασίου, η αρτιότητα του εξοπλισμού της, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η κατοχή τεχνολογίας.
- c. Ανθρώπινοι Πόροι: Το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης κτλ
- d. Οργανωτικοί Πόροι: Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου, συντονισμού κτλ

ii. Άυλοι Πόροι

- a. Τεχνολογικοί Πόροι: Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, ικανότητες κτλ) και απαραίτητη γνώση για υλοποίηση αυτού
- b. Πόροι Καινοτομίας: Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κτλ
- c. Φήμη: Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αξιοπιστία, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος κτλ), φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)¹⁹

Ικανότητες (Capabilities): Αφορούν το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση ομάδας πόρων που διαθέτει η επιχείρηση. Οι ικανότητες από μόνες τους δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, αλλά είναι αυτές που κάνουν την επιχείρηση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της.

Το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αφορά την ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης και τον συγχρονισμό των ικανοτήτων. Το κύριο πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, έχει να κάνει με συνονθύλευμα πλεονεκτημάτων πέραν από τις δομές, είναι διάχυτο στην επιχείρηση και είναι κάτι το οποίο η επιχείρηση μπορεί να κάνει πάρα πολύ καλά.

Όταν τα κύρια πλεονεκτήματα υπερτερούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό λέγεται **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:

- i) Μπορεί να κατέχει μια πατέντα
- ii) Μπορεί να αποκτηθεί από κάποιον άλλο
- iii) Μπορεί να το μοιραστεί με άλλη επιχειρηματική μονάδα ή συνεργάτη συμμαχία
- iv) Μπορεί να είναι προσεκτικά κατασκευασμένο και συσσωρεύτηκα κατά τη διάρκεια του χρόνου εντός της εταιρείας

VRIO

Ο Barney στο VRIO πλαίσιο που ανέπτυξε, προτείνει τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης²⁰

- i) Ως προς την Αξία (Value): Οι πόροι και οι Ικανότητες της παρέχουν αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- ii) Ως προς τη Σπανιότητα (Rareness): Οι άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν τον πολύτιμο αυτό πόρο ή ικανότητα;

iii) Ως προς τη Μίμηση (Imitability): Είναι κοστοβόρο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τον πόρο ή την ικανότητα σε σχέση με αυτές που ήδη κατέχουν;

iv) Ως προς την οργάνωση (Organizational): Είναι οργανωμένη η επιχείρηση με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευθεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και ικανοτήτων της;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική σε συγκεκριμένη ικανότητα τότε είναι πολύ πιθανόν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να είναι διατηρήσιμο.

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και ικανοτήτων, καθώς και τυχόν αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Τα παραπάνω εξαρτώνται άμεσα από ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι τα εξής:

a. Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability). Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (τεχνολογία & πλουτοπαραγωγικές πηγές – μικρός κύκλος ζωής, φήμη & κουλτούρα – μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας)

b. Διαύγεια (Transparency). Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση

οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης.

- c. Μεταβασιμότητα (Transferability): Η μεταβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- d. Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability): Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της²¹.

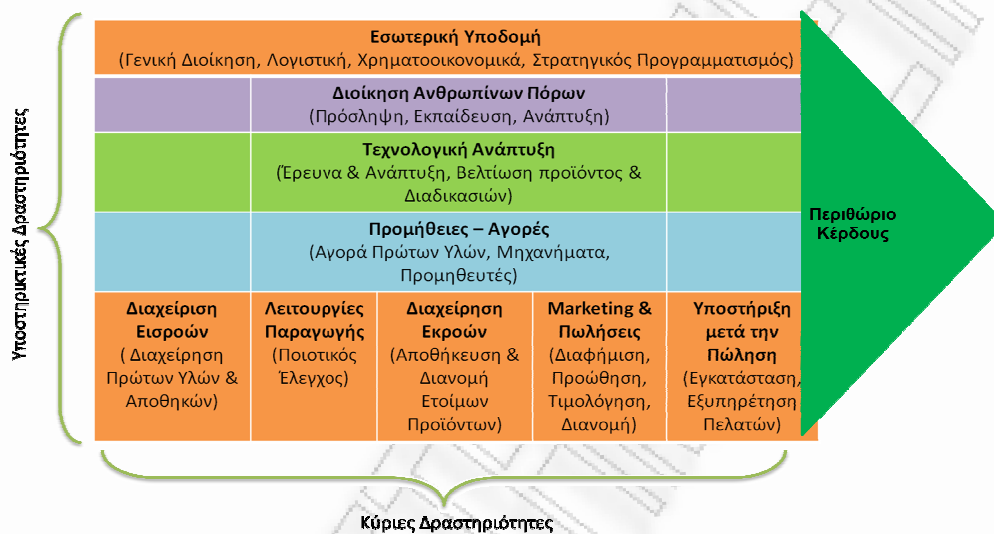
Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να κάνει όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των θεμελιωδών ικανοτήτων της, καθώς επίσης και η διατήρηση και η επέκταση τους πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ώστε να προκύπτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη για την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της «Αλυσίδας Αξίας»²². Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή του Porter, βλέπουμε την επιχείρηση από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσία της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τις λειτουργίες

διαχειρισμού εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση των εκροών και τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και «after sales». Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.8²³.



Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας: *Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael Porter

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁴. Παράλληλα, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης²⁵.

1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes²⁶, 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*). Με άλλα λόγια δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το 'Πώς θα πετύχουμε την Αποστολή και τους Σκοπούς της επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι²⁷:

- ✓ Η προσαρμογή σε ένα **εναλλασσόμενο περιβάλλον**
- ✓ Η δημιουργία **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** μέσω της διάταξης των πόρων
- ✓ Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της **κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα**
- ✓ Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων**.

Η στρατηγική έχει να κάνει με το:²⁸

- ✓ Πού είμαστε τώρα και που θέλουμε να βρεθούμε (**κατεύθυνση**)
- ✓ Σε ποιες αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές (**αγορά ,σκοποί**)
- ✓ Πώς μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές (**πλεονέκτημα**).
- ✓ Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό. (**Πόροι και ικανότητες**)
- ✓ Ποίοι εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνισθεί. (**Περιβάλλον**)

- ✓ Ποιές είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. (**stakeholders**)

Τα πιο σημαντικά **πλεονεκτήματα της στρατηγικής** είναι:²⁹

- ✓ Ξεκάθαρη εικόνα για το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.
- ✓ Έντονη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- ✓ Εις βάθος κατανόηση των ραγδαίων εξελίξεων του περιβάλλοντος

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική δηλώνει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Μια τυπική επιχείρηση συνήθως θεωρεί τρεις τύπους στρατηγικής (διάγραμμα 1.9)

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**
- **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**



Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία Στρατηγικής
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 16)

1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων και της παραγωγής³⁰. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία κύρια θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν την επιχείρηση στο σύνολο:

- a) τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, στασιμότητα, ή υπαναχώρηση (**directional strategy**)
- b) τις επιχειρήσεις ή τις αγορές τις οποίες ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων της ή της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (**portfolio strategy**)
- c) τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και μεταφέρει πόρους και χρησιμοποιεί τις ικανότητες στην παραγωγική διαδικασία και στην επιχειρηματική μονάδα (**parenting strategy**).

Αναλύοντας περαιτέρω τα παραπάνω ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής έχουμε τα εξής:

1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Σε κάθε παραγωγική ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθείται μια στρατηγική ώστε να βελτιώνεται η ανταγωνιστική της θέση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την κατεύθυνση ανάπτυξης κάνοντας τις εξής ερωτήσεις:

- ✓ Πρέπει να επεκταθούμε, να κάνουμε περικοπές ή να συνεχίσουμε τις δραστηριότητες μας;
- ✓ Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητές μας στην τρέχουσα αγορά ή πρέπει να προχωρήσουμε σε διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- ✓ Εάν επιθυμούμε να αναπτυχθούμε ή να επεκταθούμε εγχώρια και /ή παγκόσμια, αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης;

Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης απαρτίζεται από τρεις γενικές συνιστώσες (διάγραμμα 1.10):³¹

- i) **Ανάπτυξη (growth)** - επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ii) **Σταθεροποίηση (Stability)** - χωρίς καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.
- iii) **Υπαναχώρηση (turnaround)** - περικοπή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιχειρησιακή στρατηγική πρωτίστως έχει να κάνει με την επιλογή κατεύθυνσης για την επιχείρηση ως σύνολο και ως προς τον τρόπο διαχείρισης της επιχειρηματικής και παραγωγικής δράσης, δηλ είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές³².



Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management" σελ. 166)

1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές, είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης, είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εναλλασσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διαποίκιση - Ansoff's Matrix (diversification)
 - a. Συσχετισμένη (related diversification)
 - b. Ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)- Ansoff's Matrix
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)- Ansoff's Matrix
6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)- Ansoff's Matrix

1. Κάθετη ολοκλήρωση

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «παρουσία» είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- Είναι ακριβοί ή αναξιόπιστοι οι προμηθευτές ή/και διανομείς των προϊόντων
- Είναι λίγοι διανομείς/προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας, με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός/πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ο κλάδος είναι ραγδαία αναπτυσσόμενος και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- Μπορεί να υπάρξει βελτίωση στο Marketing ή στην απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων)
- Είναι δυνατόν να χτιστούν εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές

2. Οριζόντια ολοκλήρωση

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή στη διάθεση του προϊόντος.

3. Διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)

Η στρατηγική της διαποίκισης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

a) **Συσχετισμένη διαποίκιση** είναι η πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (πχ μια επιχείρηση που παράγει μπισκότα να αποκτήσει παρουσία και στην παραγωγή προϊόντων σνακ πχ γαριδάκια). Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι:

- Έλεγχο πηγών προμηθευτών και αγορών (επάρκεια προμηθειών, διασφάλιση ποιότητας, μείωση τιμών πρώτων υλών, έμμεση αντιμετώπιση ανταγωνισμού)
- απόκτηση πληροφοριών (τεχνολογικές αλλαγές, τάσεις αγοράς)
- μείωση κόστους
- αναμενόμενα κέρδη (πχ ύπαρξη τομέων στις «εισόδους» με μεγάλα περιθώρια κέρδους)
- διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή αγορά, μείωση κυκλικότητας εσόδων)
- αξιοποίηση πόρων (μεταβίβαση τεχνολογίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της επιχείρησης σε άλλες)
- κτίσιμο «αυτοκρατορίας» (ανθρώπινος παράγοντας – ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)

b) **Ασυσχέτιστη διαποίκιση**, αντίθετα σημαίνει ότι η επιχείρηση προσθέτει ασυσχέτιστα νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση ενδείκνυται όταν η επιχείρηση³³:

- έχει ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων
- ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- θέλει να επιτύχει διασπορά κινδύνου
- υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο

- υπάρχει σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης
- υπάρχει σημαντική «συνέργια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
- φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών

ANSOFF's Matrix

Οι στρατηγικές που έχουμε αναπτύξει μέχρι τώρα αναφέρονται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέα προϊόντα αλλά και σε νέες αγορές. Η επιχείρηση έχει και άλλες επιλογές .

Σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων) και προσδιόρισε τέσσερα βασικά στρατηγικά συστατικά:

- a) καθαρή εικόνα της επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης ή του προϊόντος
- b) ο τρόπος του πώς να είναι ελκυστικό να εξερευνάς την ανάπτυξη
- c) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – αυτά τα πλεονεκτήματα τα οποία η επιχείρηση κατέχει και τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει αποδοτικά
- d) Συνέργεια – Ο Ansoff εξήγησε την έννοια της συνέργειας "2+2=5", ή πώς το όλο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους, και απαιτείται μια εξέταση το πώς οι ευκαιρίες ταιριάζουν με τις ικανότητες της επιχείρησης.³⁴

Ο πίνακας του ANSOFF είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτό, οι προσπάθειες μιας εταιρείας να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και

υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του πίνακα ANSOFF (πίνακας 1.3) είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρησιακής στρατηγικής:

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1. Διείσδυση Αγοράς	3. Ανάπτυξη Προϊόντων
Νέες Αγορές	2. Ανάπτυξη αγοράς	(Διαπίκαιση)

Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά ANSOFF (πηγή Philip Kotler Kevin lane Keller, *Marketing Management "Concept in strategic management"* σελ. 48)

1. **Διείσδυση (Market penetration)**. Σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:
 - ο την αύξηση της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους υπάρχοντες πελάτες
 - ο την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
 - ο την στόχευση της επιχείρησης σε προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

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

2. **Ανάπτυξη αγοράς (product development)**. Ένα υπάρχον προϊόν απευθύνεται σε νέα αγορά. Το προϊόν και τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν τα ίδια αλλά απευθύνεται σε νέους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (πχ τοπική επέκταση, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα αγοράς (πχ παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα αγοράς)
- είσοδο σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

3. **Ανάπτυξη προϊόντος (product development)**. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Αυτή η στρατηγική μπορεί να απαιτεί την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων καθώς επίσης και να αναπτύξει προϊόντα τα οποία να είναι ελκυστικά.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Επίσης, γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο ευνοούν τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

4. **Διαποίκιση (diversification)**. Σύμφωνα με τον Ansoff πρόκειται για στρατηγική ανάπτυξης όπου η επιχείρηση εισάγει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Πρόκειται για την πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική διότι η επιχείρηση με άγνωστο προϊόν απευθύνεται σε αγορά για την οποία δεν γνωρίζει ή που έχει μικρή εμπειρία. Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να περιμένει και να έχει αξιολογήσει όσο γίνεται ορθολογικότερα τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας

Η στρατηγική σταθερότητας διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν βασικά τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. **Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)**. Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική.
2. **Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)**. Αυτή προϋποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
3. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.

1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης

Μέχρι τώρα έχουμε ασχοληθεί με στρατηγικές ανάπτυξης/επέκτασης. Όμως είναι ίσως αναπόφευκτο κάποιες επιχειρήσεις στη διάρκεια ζωής τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές, προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές «διάσωσης», όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων).

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα-ενδείξεις αποτυχημένης επιχείρησης, τα οποία είναι:

- κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της
- απουσία εσωτερικού ελέγχου
- υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν για επεκτατικές δραστηριότητες, όπως συγχωνεύσεις εισαγωγή νέου προϊόντος κτλ χωρίς να λάβουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως κυβερνητικές πολιτικές, τεχνολογικές εξελίξεις, φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας άλλου.

Οι βασικές στρατηγικές υπαναχώρησης είναι³⁵:

1. Ανόρθωση (Turnaround). Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης όταν η επίδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, δηλαδή τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους, κακό ηθικό

των εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και περιορισμένο χρόνο.

2. Αποεπένδυση (divestment) Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση ενός κομματιού μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται όταν:

- η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά
- απαιτούνται περισσότεροι πόροι στην συγκεκριμένη μονάδα απ' ό,τι η ίδια είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή
- ένα κομμάτι της δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτερα στελέχη της
- υπάρχει κίνδυνος να υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων και αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά

3. «Αιχμαλωσία» (captive) υπόκειται μια επιχείρηση όταν επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μια άλλης επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι η στρατηγική «αιχμαλωσίας» δεν πρέπει απαραίτητα να θεωρείται ως κάτι αρνητικό, καθώς υπάρχουν διεθνώς παραδείγματα «αιχμάλωτων επιχειρήσεων» που απολαμβάνουν γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία.

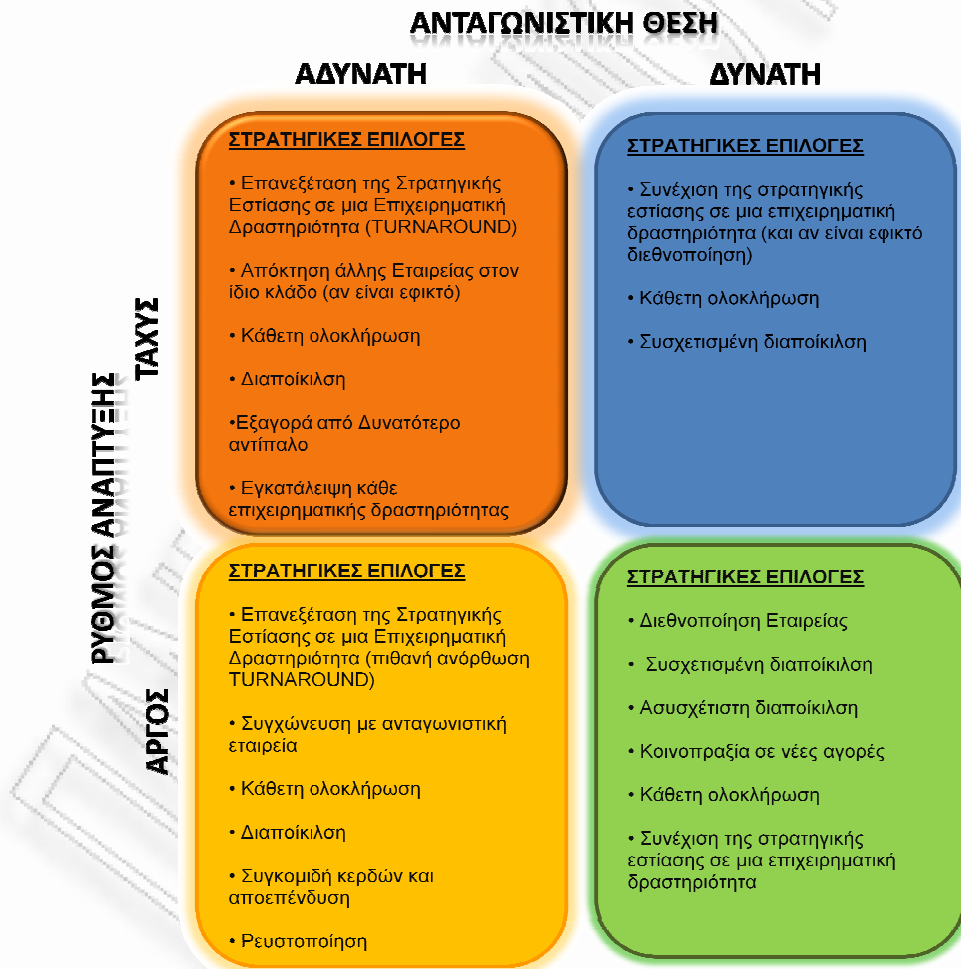
4. Ρευστοποίηση (liquidation). Με αυτήν, τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης στο σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης κλπ απέτυχαν και το μόνο που μένει είναι να τερματιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα «κομμάτια» που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Πολλές μεταβλητές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι καθοριστικές στην τελική επιλογή της στρατηγικής.

Μια απλή μέθοδος είναι να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με βάση την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά στην οποία λειτουργούν αλλά και με βάση το κατά πόσο η αγορά αναπτύσσεται με αργό ή γρήγορο ρυθμό.

Αξίζει να τονιστεί ότι οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω δεν αποτελούν «πανάκεια», ούτε και συνταγές σίγουρης επιτυχίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Είναι πιθανόν, διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση, να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές βάση του πίνακα 1.4³⁶.



Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης (Πηγή: Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» σελ285

1.3.1.2. Portfolio Strategy

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το πώς η κάθε παραγωγική δραστηριότητα ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικό και συνεργατικό πλεονέκτημα. Επιχειρήσεις με πολλαπλές παραγωγικές γραμμές ή παραγωγικές μονάδες πρέπει να αναρωτηθούν πώς αυτά τα ποικίλα προϊόντα πρέπει να διαχειριστούν ώστε να δυναμώσουν τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να σκεφτούν πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να επενδύσουν στις καλύτερες επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες και πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να δαπανήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων³⁷.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών. Αρχικά, οι τεχνικές αυτές εφαρμόστηκαν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων αναφορικά με τα επιμέρους προϊόντα μιας επιχείρησης, όμως στη συνέχεια βρήκαν μεγάλη εφαρμογή και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, μεγάλων και διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

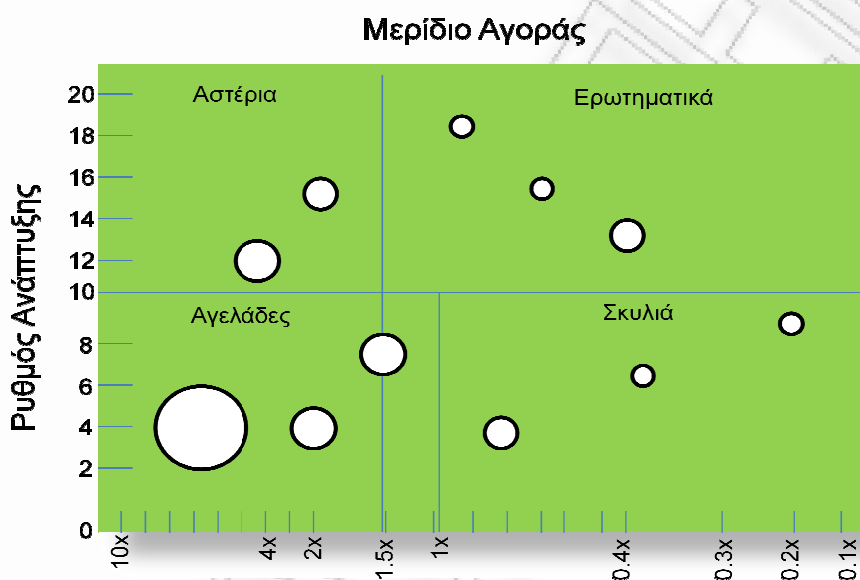
Οι πιο γνωστές τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η **Boston Consulting Group**, η **7S Mc Kinsey** και δημιουργήθηκαν με έναν βασικό στόχο: να βοηθήσουν τα στελέχη να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της διοίκησης και συντονισμού πολλών διευρυμένων μονάδων μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

1.3.1.2.1. Boston Consulting Group

Το διάγραμμα Boston Consulting Group είναι ο πιο απλός τρόπος για την απεικόνιση των επενδύσεων της επιχείρησης σε επιχειρηματικές μονάδες ή δραστηριότητες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα ή γραμμή παραγωγής απεικονίζεται σε μια μήτρα που στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή ο λόγος του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επιχειρηματικής μονάδας προς το μερίδιο

αγοράς της ισχυρότερης μονάδας του κλάδου. Το μερίδιο αγοράς μετριέται σε ποσότητα μονάδων και όχι σε αξία. Η ανάπτυξη της αγοράς, που αποτελεί τον κάθετο άξονα της μήτρας, εκφράζεται ως ποσοστό.

Ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε υψηλό και σε χαμηλό με βάση ένα ποσοστό που καθορίζεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, και που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 5% και 15% ανάλογα με τις δραστηριότητες της αγοράς. Το ποσοστό αυτό καθορίζει τη θέση της διαχωριστικής γραμμής της μήτρας που διακρίνει τις αγορές σε βραδέως και σε ταχέως αναπτυσσόμενες.



Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων
(πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 180)

Το μέγεθος των κύκλων που απεικονίζονται στην μήτρα και αντιπροσωπεύουν τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, αντικατοπτρίζουν το μέγεθος των μονάδων αυτών σε σχέση με τις υπόλοιπες και καθορίζονται είτε από τον όγκο των πωλήσεων τους είτε από το μέγεθος του ενεργητικού τους³⁸.

Το σύνολο των προϊόντων (ή επιχειρήσεων) που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας, τοποθετείται σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια και λαμβάνει αντίστοιχο χαρακτηρισμό, που περιλαμβάνει μια σειρά ιδιοτήτων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.11. Αναλυτικότερα και ξεκινώντας από το πάνω δεξιό τεταρτημόριο έχουμε τα εξής:

Ερωτηματικά (Question Marks): Είναι νέα προϊόντα με δυνατότητα για επιτυχία, αλλά για να αναπτυχθούν χρειάζεται να απορροφήσουν πολλούς πόρους & χρήμα. Εάν ένα τέτοιο προϊόν είναι να κερδίσει μεγάλο μερίδιο αγοράς για να γίνει ηγέτης και άρα «αστέρι», πόροι πρέπει να αποδεσμευτούν από πιο ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν στα «ερωτηματικά».

Αστέρια (Stars): Προϊόντα ηγέτες της αγοράς που βρίσκονται στο πιο ψηλό σημείο του κύκλου ζωής και δημιουργούν ρευστό έτσι ώστε να διατηρούν το μερίδιο τους. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς χαμηλώνει, μετατρέπονται σε αγελάδες.

Αγελάδες (Cash Cows) : Τα προϊόντα αυτά είναι ηγέτες σε μια ώριμη αγορά και δημιουργούν περισσότερο ρευστό απ' ότι χρειάζονται για να διατηρήσουν το μερίδιο τους. Αποτελούν πηγές ρευστού για χρηματοδότηση νέων «ερωτηματικών» προϊόντων.

Σκυλιά (Dogs): Είναι προϊόντα με χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν ρευστό στο μέλλον και αποτελούν παγίδες ρευστού αφού δεσμεύονται χρήματα σε προϊόντα με χαμηλή δυναμική. Σύμφωνα με BCG τέτοια προϊόντα θα πρέπει είτε να πωλούνται είτε να διοικούνται προσεκτικά με τα λίγα χρήματα που δημιουργούν.

Αποτυπώνοντας την υπάρχουσα κατάσταση στην μήτρα, η επιχείρηση μπορεί να προβάλει την μελλοντική της θέση στην αγορά, υποθέτοντας ότι δεν θα υπάρξει αλλαγή στην στρατηγική της. Η παρουσίαση και η προβολή των μητρών μπορούν να διαπιστώσουν σημαντικά στρατηγικά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι να διατηρήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο ώστε να είναι αυτάρκης σε ρευστό και πάντα να εκμεταλλεύεται ώριμα προϊόντα σε κλάδους με ύφεση ώστε να υποστηρίξει νέα σε αναπτυσσόμενους κλάδους³⁹.

1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey

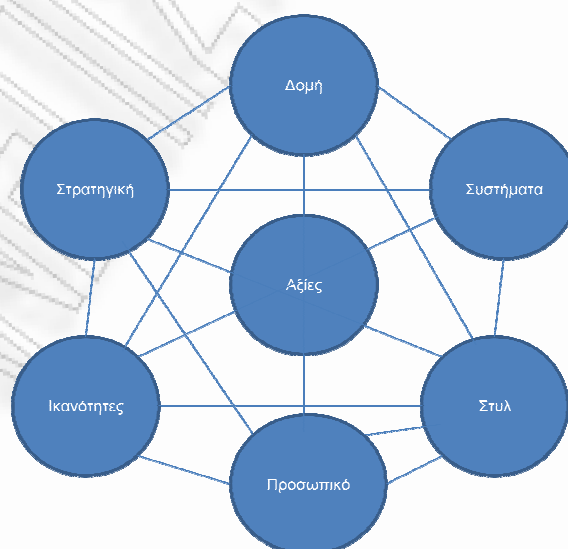
Το μοντέλο 7 S του McKinsey βασίζεται στη μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα

αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο.

Επτά μεταβλητές άρρηκτα συνδεδεμένες προσδιορίστηκαν:

- **Στρατηγική (Strategy)** – Η αντίδραση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- **Δομή (Structure)** – Η οργάνωση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης, ανθρώπινων μονάδων
- **Συστήματα (Systems)** – οι τυπικές και άτυπες διαδικασίες που το διέπουν
- **Προσωπικό (Staff)** – Το ανθρώπινο δυναμικό και πόροι και οι ικανότητες
- **Ικανότητες (Skills)** – Οι μοναδικές ικανότητες του οργανισμού
- **Στυλ (Style)** – Το στυλ διοίκησης των ανώτατων στελεχών και η κουλτούρα του οργανισμού
- **Αξίες (Shared values)** – Οι θεμελιώδεις αξίες που μοιράζονται από όλα τα επίπεδα του οργανισμού

Το διάγραμμα 1.12 δείχνει το πώς οι τομείς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς επίσης τη σπουδαιότητα που υπάρχει ώστε όλοι οι τομείς να είναι ευθυγραμμισμένοι σε όλο τον οργανισμό ⁴⁰.



Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο " March 2008,
(Πηγή: www.mckinseyquarterly.com. Reprinted by permission, McKinsey & Company).

1.3.1.3. Parenting Strategy

Σε αντιδιαστολή με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές στρατηγικές το parenting αντιμετωπίζει την επιχείρηση σε όρους πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο να χτιστεί η αξία της επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και να δημιουργηθούν συνέργιες μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.

Το corporate parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας για δημιουργία αξίας μέσω των σχέσεων μητρικής & θυγατρικής. Σύμφωνα με τον Campbell, Goold and Alexander , εάν υπάρχει καλή αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και πόρων της μητρικής επιχείρησης και στις ανάγκες και ευκαιρίες της παραγωγικής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία. Εάν από την άλλη, δεν υπάρχει καλή αντιστοιχία τότε υπάρχει περίπτωση να καταστρέφει αξία⁴¹.

1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική συνήθως λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες και στην γραμμή παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην επιλεγθείσα αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική κατηγοριοποιείται σε⁴²:

- i. **ανταγωνιστική (competitive)** κατά την οποία η επιχείρηση μάχεται όλους τους ανταγωνιστές και
- ii. **συνεργατική (cooperative)** κατά την οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές⁴².

Η **ανταγωνιστική στρατηγική** προτάσσει δυο βασικά ερωτήματα:

Πρέπει να ανταγωνιστούμε έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό όπως είναι η ποιότητα ή η επιπρόσθετη υπηρεσία⁴²;

Σύμφωνα με τον Porter (πίνακας 1.5), υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνισμού πλεονεκτήματος

- i. **Η Ηγεσία κόστους (cost leadership).** Ανταγωνισμός με βάση το κόστος, δηλ. ο σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή και πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας πιο επαρκώς από τους ανταγωνιστές
- ii. **Η διαφοροποίηση (differentiation).** Ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση, δηλ. η ικανότητα της εταιρείας να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει υψηλότερη προστιθέμενη αξία στον αγοραστή, σε όρους ποιότητας, ειδικών λειτουργιών και after sales υπηρεσιών.

Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Επιπλέον, ο Porter πρότείνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε έναν κλάδο να καθορίζεται από τον ανταγωνιστικό σκοπό. Η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που θα παράξει, τα κανάλια διανομής, τον τύπο των καταναλωτών που θα απευθύνει τα προϊόντα της, τη γεωγραφική περιοχή που θα πουλήσει καθώς επίσης και τον κλάδο που θα ανταγωνιστεί. Ανάλογα με τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτει απευθύνεται σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς (mass) ή στενό (niche).

Στην περίπτωση της **niche** αγοράς έχουμε

- Ανταγωνισμό **με εστίαση στο κόστος**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση το κόστος αλλά εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς ή
- Ανταγωνισμό με **εστίαση στην διαφοροποίηση**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση τη διαφοροποίηση αλλά εστιάζουμε σε ένα τμήμα της αγοράς.

Ο Porter υποστηρίζει πως μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα θα πρέπει να επιλέξει έναν από τους τρεις τύπους βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών (generic), αλλιώς αν επιλέξει περισσότερους τότε μπορεί να παγιδευτεί στις στρατηγικές της (stuck in the middle)⁴³.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter
(Πηγή: Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 148)

1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Είναι η προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών, μεγιστοποιώντας την απόδοση των πόρων.

Η επιχείρηση εφαρμόζει και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Άλλωστε η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική η οποία και αυτή με τη σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή⁴⁴.

1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων

Το ιδιαίτερο & μοναδικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού management είναι η έμφαση του στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται και γίνεται πιο πολύπλοκος με όλο και πιο αβέβαιο το εξωτερικό περιβάλλον, οι αποφάσεις οι οποίες πρέπει να ληφθούν γίνονται όλο και πιο δύσκολες και πολύπλοκες.

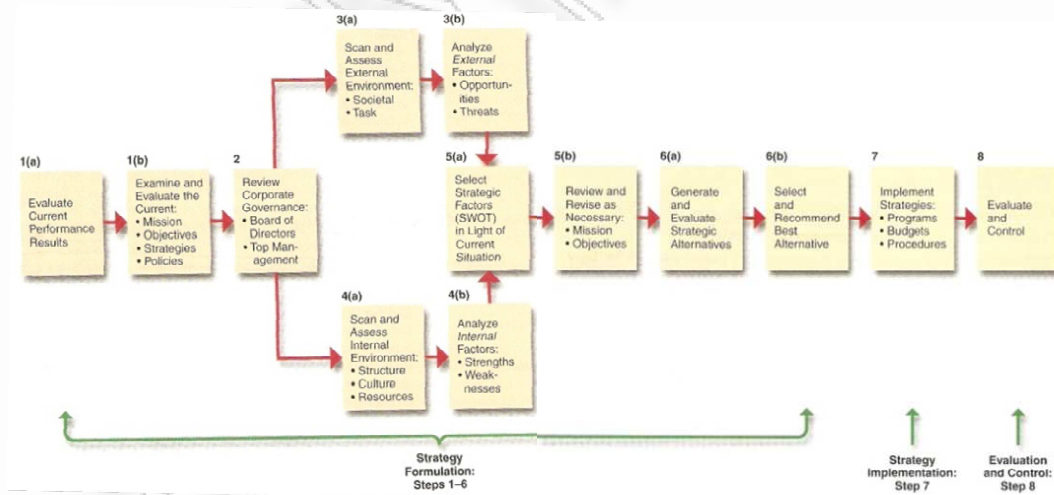
Βάση των όσων έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, προτείνεται ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο βοηθάει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο που ανήκουν και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σε σχέση με πολλές άλλες αποφάσεις οι οποίες μπορούν να ληφθούν σε έναν οργανισμό, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μακροπρόθεσμες και αφορούν όλο τον οργανισμό και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- ✓ **Rare:** Οι Στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και τυπικά δεν έχουν κάτι άλλο προηγούμενο να ακολουθήσουν
- ✓ **Consequential:** Οι στρατηγικές αποφάσεις απαιτούν σημαντικούς πόρους και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα
- ✓ **Directive:** Οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν προηγούμενα για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές ενέργειες από τον οργανισμό.

Στο μοντέλο το οποίο θα στηριχθούμε για τη στρατηγική απόφαση της υπό εξέτασης εταιρείας είναι η προσέγγιση του Wheelen & Hunger. Το μοντέλο είναι περισσότερο αναλυτικό και περιορίζει τις πολιτικές επιρροές, αλλά παράλληλα είναι πιο κατάλληλο για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα και δυναμικά περιβάλλοντα.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό ακολουθεί οχτώ βήματα (διάγραμμα 1.13) για τον τρόπο λήψης στρατηγικής απόφασης⁴⁵.



Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων
(πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ.22)

i. Αξιολόγηση Τρέχουσας Επίδοσης

α) σε όρους R.O.I., Κερδοφορία, κλπ. και

β) ως προς την αποστολή, σκοπούς, στρατηγικές και πολιτικές.

ii. **Αναθεώρηση Εταιρικής Διακυβέρνησης**, δηλ. Η επίδοση της διοίκησης της επιχείρησης και των ανώτατων στελεχών

iii. **Ανίχνευση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες και απειλές.

iv. **Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που είναι δυνάμεις (ιδίως βασικές ικανότητες) και αδυναμίες.

v. **Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (S.W.O.T.)** για:

α) τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και

β) αναθεώρηση και ανανέωση αν χρειάζεται της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης

vi. **Δημιουργία, Αξιολόγηση και Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής**, υπό το πρίσμα της ανάλυσης που διεξήχθη στο 5^ο βήμα

vii. **Εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής** μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

viii. **Αξιολόγηση της εφαρμοσμένης στρατηγικής** μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να διασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια⁴⁵.

1.5. Βιβλιογραφία

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 3
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" , Σημειώσεις.
3. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
4. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 12
5. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
6. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 263
7. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
8. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270;J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998) pp 857-872.
9. Garg V.,Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003) pp725-744
10. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 74-75
11. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management journal ,2000 pp 1123-1145
12. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 81
13. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
14. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)p.3
15. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83

16. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83-86
17. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 104
18. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94.
20. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 106
21. Παπαδάκης Β. "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 102-103.
22. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
23. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 113
24. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 104.
25. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill, 1998
26. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe, 1999, fifth edition pp. 10
27. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 47.
28. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
29. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
30. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 164
31. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 165
32. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 248

33. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 254-266
34. www.eede.com
35. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 271-283
36. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 285
37. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 179
38. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
39. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 180-181
40. www.eede.com
41. Wheelen T. & Hunger J., ‘Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 183-184
42. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
43. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 147
44. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
45. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 20-22

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ

2.1. Κλάδος των ποτών

Ο κλάδος των ποτών απαρτίζεται από αλκοολούχα και μη ποτά. Πιο αναλυτικά οι κατηγορίες των προϊόντων εμφανίζονται στον πίνακα 2.1:

ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ	
ΜΗ ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ	ΟΥΙΣΚΥ
ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟ ΝΕΡΟ	ΒΟΤΚΑ
ΓΑΛΑ	ΟΥΖΟ
ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΜΠΡΑΝΤΥ
ΧΥΜΟΙ	ΚΡΑΣΙ
ΤΣΑΙ	ΜΠΙΡΑ
ΚΑΦΕΣ	ΤΖΙΝ
ΙΣΟΤΟΝΙΚΑ	ΛΙΚΕΡ
	ΡΟΥΜΙ

Πίνακας 2.1 Κατηγορίες προϊόντων κλάδου Ποτών

Διαχρονικά, πάνω από το 80% του κλάδου κατέχουν τα μη αλκοολούχα ποτά, τα οποία μπορούν να καταναλωθούν όλη τη διάρκεια της ημέρας καθώς επίσης και από όλες τις ηλικίες

Συνολικά, η κατηγορία των ποτών μειώθηκε περίπου κατά 1% το 2009, ως αποτέλεσμα της μειωμένης καταναλωτικής ζήτησης αλλά και τις ανεπιθύμητες καιρικές συνθήκες που επικράτησαν τους κύριους μήνες του καλοκαιριού.

Τα μη αλκοολούχα ποτά παρέμειναν σε σταθερό επίπεδο, κυρίως λόγω της συνεχόμενης αύξησης της κατηγορίας του εμφιαλωμένου νερού, αν και αυξήθηκε με μικρότερο ρυθμό σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, σε συνδυασμό με την συνεχόμενη επέκταση των κατηγοριών του κρύου τσαγιού και των ισοτονικών ποτών.

Η κατηγορία των αλκοολούχων ποτών μειώθηκε πάνω από 5%, κυρίως λόγω χαμηλής κατανάλωσης στην κρύα αγορά οδηγούμενη από τη μειωμένη καταναλωτική δαπάνη. Παράλληλα, τον Φεβρουάριο του 2009 αυξήθηκε ο

φόρος κατά 20% και άρα και οι τιμές στα τελικά σημεία, συμβάλλοντας ακόμα περισσότερο στην μείωση της κατανάλωσης¹.

2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτών συνδέεται με όλου του είδους τα συναισθήματα, στιγμές, περιστάσεις, φυσικές ανάγκες και ψυχολογικά ένστικτα. Πολλές φορές θεωρείται και μηχανική κίνηση. Όπως και να έχει η κατανάλωση ποτών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου και καλύπτει διάφορες ανάγκες. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότεροι λόγοι κατανάλωσης ποτών.

- 1. Ικανοποίηση της φυσικής ανάγκης της δίψας:** Οι κύριες βασικές ανάγκες του ανθρώπου είναι δύο: η ανάγκη για τροφή και η ανάγκη ικανοποίησης της δίψας, δεδομένου ότι το 80% του ανθρώπινου οργανισμού αποτελείται από νερό. Πολλές φορές όμως δεν αρκεί η κατάποση νερού για ικανοποίηση της δίψας. Οι περισσότεροι επιζητούν να γευτούν διαφορετικές γεύσεις γι' αυτό επιλέγουν διαφορετικά ποτά.
- 2. Το συστατικό για να περάσουμε καλά:** Όλες οι καλές στιγμές της ζωής τις έχουμε συνδυάσει με την συνοδεία κάποιου ποτού. Είτε πρόκειται για εορτασμό κάποιας περίπτωσης, είτε απλά για να περάσει καλά η παρέα, είτε για στιγμές άφθονου γέλιου και κεφιού. Η κατανάλωση ποτού συνοδεύει πάντα συζητήσεις φίλων που θέλουν να μοιραστούν την καθημερινότητά τους, αλλά και σε περιστάσεις που υπάρχει ανταλλαγή απόψεων είτε σε φιλικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο.
- 3. Έξαρση συναισθημάτων:** Το ποτό μεγιστοποιεί τις αισθήσεις και γενικότερα απενεχοποιεί τους ανθρώπους. Τους κάνει να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς περιορισμούς και να είναι περισσότερο ο εαυτός τους. Πολλές φορές το ποτό δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για διαπροσωπικές σχέσεις κυρίως με το αντίθετο φύλο, αφού αρχίζουν να υποχωρούν οι ηθικοί φραγμοί.

4. **Μέσο για να λησμονηθούν δυσάρεστα πράγματα:** Το ποτό διεγείρει τις αισθήσεις και καταπραΰνει τον πόνο είτε αυτός ο πόνος είναι σωματικός είτε ψυχολογικός και θεωρείται βάλαμο όταν επιδιώκεται να ξεχαστεί μια κακή στιγμή μια παλιά ανάμνηση.
5. **Χαλάρωση:** Η κατανάλωση ποτού λαμβάνεται ως ένα ευχάριστο διάλειμμα το οποίο χαλαρώνει ψυχή και πνεύμα και ηρεμεί τον οργανισμό. Το ποτό βοηθάει στο να ονειρευτεί το μυαλό και να ελευθερωθεί και να «ταξιδέψει» η σκέψη και το πνεύμα.
6. **Επιβράβευση/Κέρασμα στον εαυτό μας:** Πάρα πολλές φορές όταν σημειώνεται μια επιτυχία σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο η κατανάλωση ποτού είναι ένα είδος επιβράβευσης στον εαυτό μας, ένα είδος κέρασματος και επιβράβευσης.
7. **Τρόπος επίδειξης/ show off:** Από το είδος του ποτού που καταναλώνει κάποιος δείχνει εάν είναι μοντέρνος, εάν ακολουθεί τις τάσεις της εποχής. Πολλές φορές κάποιος πίνει όχι πραγματικά το ποτό που θα ήθελε να πιεί, αλλά αυτό το οποίο θα ήθελε να τον βλέπουν οι άλλοι να πίνει.

2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτού πραγματοποιείται σε ποικίλα μέρη

- Σπίτι
- Εργασιακό χώρο
- Καθ' οδόν (όταν περπατάμε, όταν είμαστε στο αυτοκίνητο)
- Καφετέριες, καφενεία, bar, beach bar
- Clubs, μπουζούκια
- Εστιατόρια, ταβέρνες, μεζεδοπωλεία
- Παραλία

2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών

Ανάλογα με την ανάγκη ή τις ανάγκες που ικανοποιεί κάθε φορά η κατανάλωση ποτού έχουμε καταλήξει στις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Απόδραση από την ρουτίνα της ημέρας:** Κατά τη διάρκεια της ημέρας όλοι χρειάζονται ένα διάλειμμα για να γεμίσουν τις μπαταρίες τους, να χαλαρώσουν και να πάρουν δυνάμεις για να συνεχίσουν την ημέρα. Η «απόδραση» διαδραματίζεται κυρίως κατά την ώρα του εργασιακού διαλλείματος είτε με παρέα είτε εφόσον είναι επιθυμητή η ηρεμία και η απομόνωση μοναχικά χωρίς παρέα.
- **Χαλάρωση στο τέλος της ημέρας:** Μετά από μια κουραστική και σκληρή ημέρα στη δουλειά όλοι χρειάζονται λίγη χαλάρωση για να διώξουν από πάνω τους το στρες αλλά και την κούραση της ημέρας. Προτιμάται η επίσκεψη σε ένα χαλαρό περιβάλλον («στέκι») με 2-3 κοντινούς φίλους ή συναδέλφους σε κάποιο καφέ κοντά στη δουλειά. Άλλες φορές επιλέγεται το χαλαρό περιβάλλον του σπιτιού με κάποιον συνεργάτη ή κοντινό φίλο. Η ώρα εκείνη είναι η κατάλληλη ώρα για συζήτηση γύρω από θέματα που έχουν να κάνουν με μελλοντικά σχέδια, δουλειά, ανησυχίες ή απογοητεύσεις, καλές και περίεργες στιγμές που συνέβησαν μέσα στην ημέρα, κουτσομπολιό, ώστε να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες και να φύγει όλη η νευρικότητα της ημέρας.
- **«Ζέσταμα» πριν από την βραδινή έξοδο:** Πριν την βραδινή έξοδο υπάρχει η ανάγκη για να ένα «ζέσταμα» ώστε να κανονιστούν οι λεπτομέρειες της εξόδου αλλά και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ανεβασμένη διάθεση. Η συνάντηση πραγματοποιείται είτε σε κάποιο καφέ ή εστιατόριο είτε στο σπίτι κάποιου από τους συμμετέχοντες. Η ατμόσφαιρα είναι χαρούμενη και υπάρχει ζωντανή διάθεση από τους παρευρισκόμενους.
- **Κοινωνική συνέντευξη στο σπίτι:** Είναι μια περίπτωση κατανάλωσης η οποία πραγματοποιείται σε μια αυθεντική ατμόσφαιρα από φίλους κυρίως κατά τα Σαββατοκύριακα που υπάρχει χρόνος και χαλαρή διάθεση, και οι φίλοι κάνουν πράγματα που τους ευχαριστούν παίζοντας παιχνίδια, συζητάνε, βλέπουν ταινία στην τηλεόραση και γενικότερα μοιράζονται πράγματα και δένονται περισσότερο.
- **Οικογενειακή συνάθροιση:** Πρόκειται για την ελληνική παραδοσιακή συνάθροιση της οικογένειας η οποία πραγματοποιείται κυρίως την

Κυριακή το μεσημέρι είτε στο σπίτι είτε σε κάποιο εστιατόριο/ ταβέρνα μέσα σε μια ζεστή ατμόσφαιρα. Είναι η στιγμή που η οικογένεια συζητάει μελλοντικά σχέδια αλλά και μοιράζεται εμπειρίες.

- **Αυθόρμητες συγκεντρώσεις/Καθημερινές στιγμές:** Είναι η περίπτωση κατά την οποία οι φίλοι μοιράζονται προσωπικά θέματα και προβληματισμούς. Συνήθως κανονίζεται τελευταία στιγμή και αυθόρμητα είτε σε κάποιο μεζεδοπωλείο, ταβέρνα, καφέ, κωφέ μπαρ. Οι στιγμές αυτές έχουν πολύ κέφι και άφθονο γέλιο.
- **Υψηλής Κοινωνικοποίησης Συνάθροιση/Party:** Πρόκειται για το απόλυτο ξεφάντωμα, ζωντανίας, ελευθερίας και διασκέδασης. Η ατμόσφαιρα είναι γεμάτη ενέργεια και περιλαμβάνει δυνατή μουσική, πολύ χορό και τραγούδι. Κυρίως τα parties πραγματοποιούνται Σαββατοκύριακα ή για κάποια ιδιαίτερη περίπτωση όπως είναι τα γενέθλια, η γιορτή ή κάποια επιτυχία.
- **«Αντρικές» στιγμές:** Είναι οι ιδιαίτερες στιγμές που μοιράζονται οι άντρες μεταξύ τους και αποκτούν βαθύ δέσιμο. Κυρίως πρόκειται για απογεύματα που υπάρχει κάποιος αγώνας στην τηλεόραση που οι άντρες παρακολουθούν πάντα με τους φίλους τους και σχολιάζουν, είτε σε κάποιο σπίτι είτε σε καφέ που μεταδίδεται ο αγώνας. Είναι στιγμή που οι άντρες λένε αστεία, σχολιάζουν συμπεριφέρονται αντρικά με «άσχημους» τρόπους, συζητάνε για γυναίκες και έχουν μικρούς φιλικούς τσακωμούς.
- **«Γυναικείες στιγμές»:** Γυναικείες συναντήσεις με «παιχνιδιάρικη» & χιουμοριστική διάθεση, με πολύ κουτσομπολιό, συζητήσεις γύρω από τη μόδα, τους άντρες και με πολύ γέλιο. Οι συναντήσεις αυτές είναι περισσότερο για να περνάνε χρόνο μαζί και να έρχονται πιο κοντά παρά για την σημαντικότητα των θεμάτων που συζητούν. Πραγματοποιούνται κυρίως σε καφέ, είτε τα απογεύματα τις καθημερινές είτε το Σάββατο το βράδυ.

2.2. Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα

2.2.1. Ιστορία

Η μπίρα, το γνωστότερο αλκοολούχο ποτό, συνδέεται άμεσα με τον εκπολιτισμό του ανθρώπινου γένους και το πέρασμά του από το νομάδα κυνηγό στο μονίμως κατοικούντο γεωργό².

Ήταν τόσο σημαντική στους αρχαίους πολιτισμούς, που από τις πινακίδες των Σουμερίων ξέρουμε ότι γύρω στο 4000 π.Χ. το 40% των παραγόμενων δημητριακών μετατρέπονταν σε ζύθο. Η κατανάλωση της μπίρας θεωρείτο δείγμα πολιτισμού και ήταν για τις αρχαίες κοινωνίες τρόφιμο, ποτό χαράς, νόμισμα και λατρευτικό μέσο.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Ιπποκράτης υπογραμμίζει την ευεργετική δράση της μπίρας στην υγεία, ενώ ο Όμηρος και ο Ποσειδώνιος κάνουν λόγο για τον «κρίθινον οίνον». Στα χρόνια του Μεσαίωνα, η μπίρα θα αντικαταστήσει το νερό, κύρια πηγή εξάπλωσης χολέρας και πανώλης. Η μπίρα ήταν ασφαλής αφού τα μικρόβια δεν επιζούν με το βράσιμο.

Οι μοναχοί που παρασκεύαζαν την μπίρα στα μοναστήρια, ήταν οι γνώστες των απόκρυφων μυστικών της. Το μοναστηριακό μονοπώλιο τερματίστηκε από τη Γαλλική Επανάσταση και το 19ο αιώνα ο Pasteur εξήγησε επιστημονικά τη διαδικασία της αλκοολικής ζύμωσης. Με την παστερίωση, διευρύνονται τα όρια διάδοσης της μπίρας που σήμερα είναι πλέον ένα παγκόσμιο ποτό, το οποίο εμφανίζεται στους πιο σύγχρονους και πολυτελείς χώρους εστίασης. Οι sommeliers τη συνδυάζουν με εκλεκτά & εκλεπτυσμένα πιάτα της παγκόσμιας γαστρονομίας ορίζοντας τις χαρές του ουρανίσκου, τη νέα μόδα έκφρασης του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Η μπίρα παράγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1864, όταν η γερμανική εταιρεία Fuchs άρχισε να παράγει την ετικέτα Fix. Αυτή ήταν η μοναδική ελληνική μπίρα για έναν αιώνα. Στη συνέχεια, το 1963, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ιδρύθηκε από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών μαζί με την Amstel Brouwerij BV. Το 1965, η πρώτη ζυθοποιία ιδρύθηκε στην Αθήνα, και

παρήγαγε την μπίρα Amstel με συνολική παραγωγική δυνατότητα 45.000 εκατόλιτρα ανά έτος. Το 1971, η Henninger της Φρανκφούρτης άρχισε να παράγει Henninger μπίρα στην Ελλάδα. Αυτές οι τρεις ζυθοποιίες έλεγχαν την ελληνική αγορά μπίρας σε όλη τη δεκαετία του εβδομήντα με τη Φιξ στην πρώτη θέση μέχρι το 1975, όταν ανέλαβε η Amstel.

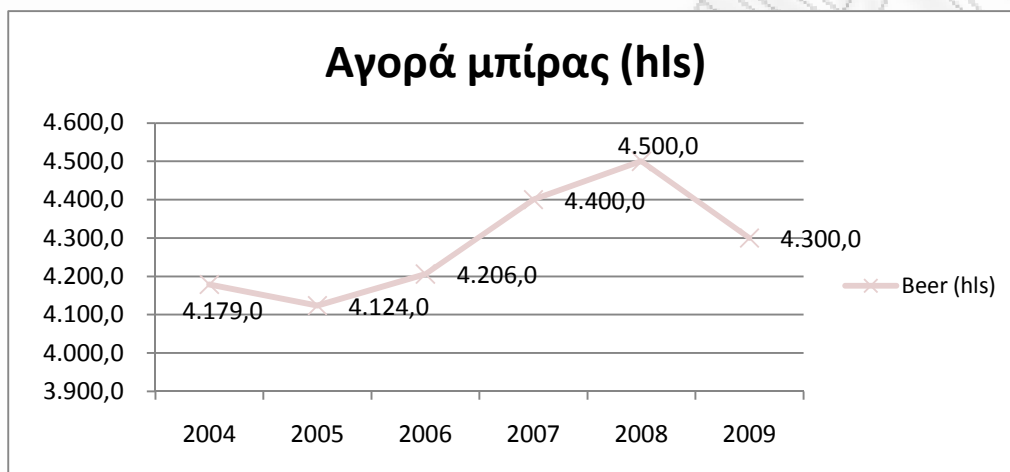
Το 1981 ξέσπασε αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως ο πόλεμος της μπίρας. Δύο νέες ζυθοποιίες εισήχθηκαν στην ελληνική αγορά μπίρας: η Carlsberg/Tuborg και η Loewenbrau. Επιπλέον, η ετικέτα Heineken ξεκίνησε να παράγεται από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, ενώ η Φιξ άρχισε την παραγωγή της Spaten ετικέτας κατόπιν σχετικής άδειας. Δεν αποτελεί ιδιαίτερη έκπληξη το γεγονός ότι, αν και παρουσίαζε έντονη αύξηση η κατανάλωση της μπίρας, η αγορά δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στην αύξηση της προσφοράς. Όλες οι εταιρείες υπέστησαν βαριές απώλειες και οι αυξήσεις των ειδικών φόρων & δασμών που επιβάλλονται από την κυβέρνηση το Μάρτιο 1982, δημιούργησε περαιτέρω προβλήματα. Μέχρι το τέλος του 1982, η Φιξ κήρυξε πτώχευση και η Carlsberg σταμάτησε την παραγωγή της. Με κυβερνητική παρέμβαση, το 1983, σχηματίστηκε εταιρεία για την παραγωγή της Φιξ και της Carlsberg, αλλά οι εργασίες της σταμάτησαν μετά από ένα έτος. Η Carlsberg συνέχισε από μόνη της κατά τα επόμενα έτη, αλλά τελικά διέκοψε τις εργασίες της, τον Απρίλιο του 1987.

Δύο χρόνια νωρίτερα, το 1985, η Loewenbrau σταμάτησε τις εργασίες της, πουλώντας τις σύγχρονες εγκαταστάσεις της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία παρήγαγε την Loewenbrau βάσει άδειας μέχρι το 1990. Όταν το πρώην εργοστάσιο της Carlsberg στην Αταλάντη αποκτήθηκε από Loewenbrau, η παραγωγή της Loewenbrau ξεκίνησε ξανά στο εν λόγω εργοστάσιο.

Έτσι, στις αρχές της δεκαετίας του ενενήντα, υπήρχαν τρεις ζυθοποιίες στην Ελλάδα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Henninger Hellas και η Loewenbrau Hellas. Από αυτές, μόνο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φάνηκε να έχει επωφεληθεί από τις περιπέτειες των άλλων ζυθοποιιών στον πόλεμο της μπίρας τη δεκαετία του '80.

2.2.2. Η αγορά της μπίρας

Η εκτιμώμενη αγορά της μπίρας³ με βάση τον εισπραχθέντα από το Δημόσιο Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ) παρουσίασε άνοδο από 4.179 εκατόλιτρα (hls) το 2004 σε 4.300 εκατόλιτρα το 2009 (διάγραμμα 2.1). Η άνοδος αυτή εκτιμάται ότι οφείλεται κυρίως στις καιρικές συνθήκες που επικράτησαν εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα, στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτή και στην αύξηση των προσφερόμενων εμπορικών σημάτων.



Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας (www.athenianbrewery.gr)

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση το 2009 έφτασε στα 42 λίτρα, εξακολουθεί όμως να είναι μικρότερη από το μέσο όρο της υπόλοιπης Δυτικής Ευρώπης (80 λίτρα). Η παραγωγή και η πώληση μπίρας στην Ελλάδα δύσκολα μπορούν να συγκριθούν με αντίστοιχες δραστηριότητες σε άλλες χώρες του κόσμου, όπου η γεωγραφική διάχυση των ζυθοποιείων είναι εντελώς διαφορετική. Στη χώρα μας οι επιχειρήσεις ζυθοποιίας είναι μικρότερου μεγέθους και δεν διαθέτουν τις οικονομίες κλίμακας των μεγαλύτερων εταιριών άλλων περιοχών της Ευρώπης. Επίσης, λόγω της γεωγραφικής ιδιομορφίας της Ελλάδας, η διανομή των προϊόντων μπίρας γίνεται συχνά με σύνθετους τρόπους μεταφοράς (πχ. οδικώς, μέσω θαλάσσης), ενώ παράλληλα οι ελληνικές ζυθοποιίες αντιμετωπίζουν αυξανόμενο κόστος, εξαιτίας της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας που εισάγονται.

2.3. Στάδια παραγωγής

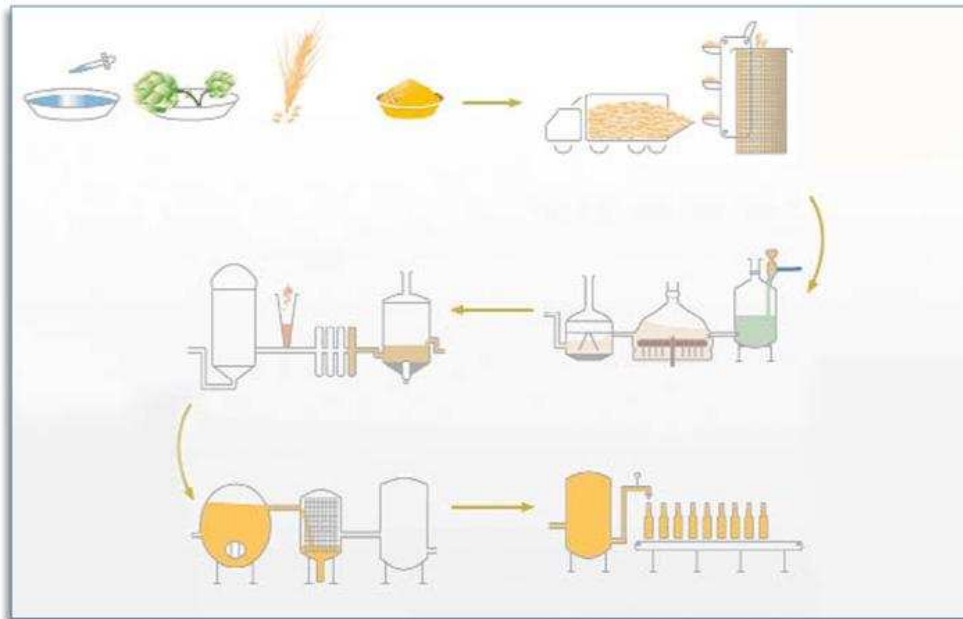
Νέες ιδέες και μέθοδοι εμπλουτίζουν μία επιτυχημένη συνταγή. Κάθε μπίρα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει έχει το δικό της τρόπο παρασκευής. Οι πρώτες ύλες από τις οποίες παρασκευάζεται είναι η βύνη κριθαριού, η μαγιά, ο λυκίσκος και το νερό. Η βύνη ωστόσο μπορεί να προέρχεται από σιτάρι, σίκαλη, ρύζι ή κάποιο άλλο δημητριακό ενώ συχνά οι μπίρες αρωματίζονται με κάποιο μπαχαρικό (π.χ. κύμινο ή κόλιανδρο)⁴. Τα στάδια παραγωγής είναι εξής (διάγραμμα 2.2)

Βυνοποίηση: το κριθάρι αρχικά μουλιάζει και αφού βλαστήσει σε ειδικά δοχεία, ώστε να ενεργοποιηθούν τα ένζυμα, ακολουθεί η διαδικασία της φρύξης, δηλαδή της ξήρανσης, όπου η βύνη παίρνει τη χαρακτηριστική της γεύση, το χρώμα και το άρωμα, ανάλογα με τη θερμοκρασία.

Ζυθοποίηση: Στη συνέχεια, η βύνη αλέθεται, αναμιγνύεται με νερό και οδηγείται στα δοχεία ανάμιξης, όπου τα ενεργοποιημένα ένζυμα διασπούν το άμυλο της βύνης σε σάκχαρα. Το μείγμα που προκύπτει ονομάζεται ζυθογλεύκος, φιλτράρεται και μετά βράζει στους 100° C (διήθηση). Κατά το βράσιμο προστίθεται ο λυκίσκος, που δίνει στη μπίρα το χαρακτηριστικό της άρωμα και την ξεχωριστή της γεύση. Τέλος, το ζυθογλεύκος ψύχεται, αερίζεται και μετά από την προσθήκη της μαγιάς οδηγείται στις δεξαμενές ζύμωσης.

Ζύμωση: Κατά τη ζύμωση, η μαγιά που προστίθεται μετατρέπει τα σάκχαρα σε αλκοόλη (οινόπνευμα) και διοξείδιο του άνθρακα (ανθρακικό).

Ωρίμανση - Σίτευση - Διήθηση - Ανθράκευση ζύθου: Μετά τη ζύμωση, ακολουθεί το στάδιο της ωρίμανσης, όπου η μπίρα ψύχεται στους 0° C για να σταθεροποιηθεί. Στη συνέχεια περνάει από ειδικά φίλτρα για να απομακρυνθεί η μαγιά και άλλες ουσίες. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας παραγωγής η μπίρα αποκτά τη γνωστή της διαύγεια. Τώρα πια είναι έτοιμη για εμφιάλωση και στη συνέχεια για παστερίωση.



Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας (πηγή: www.athenianbrewery.gr)

2.4. Τύποι Μπίρας

Ο πιο μακρινός πρόγονος της μπίρας ήταν ένα ποτό, που έφτιαχναν οι λαοί της Μεσοποταμίας πριν από χιλιάδες χρόνια, με βάση το κριθάρι. Τα βασικά συστατικά της μπίρας είναι το Κριθάρι, ο Λυκίσκος, η Μαγιά και το Νερό⁵.

Υπάρχουν πολλά είδη και γεύσεις μπίρας σε όλο τον κόσμο. Οι βασικοί όμως τύποι είναι περιορισμένοι. Στην ελληνική αγορά οι κυρίαρχοι τύποι είναι οι μπίρες, που ανήκουν στις κατηγορίες pilsen και lager. Φυσικά δεν λείπουν και τα άλλα είδη μπίρας, τα οποία όμως δεν παράγονται, αλλά εισάγονται από διάφορα μέρη της Ευρώπης και όχι μόνο. Ειδικότερα, οι διάφοροι τύποι μπίρας είναι:

Lager: Από τον Γερμανικό όρο lagern, που σημαίνει “αποθηκεύω”. Πρωτοαναπτύχθηκε στην Γερμανία τον 8ο μχ. αιώνα. Συνήθως είναι ξανθιά μπίρα η οποία υπέστη “χαμηλή ζύμωση” σε πολύ κρύες θερμοκρασίες. Υπάρχουν όμως και σκούρες, όπως οι: vienna , bock και dortmunder export.

Pilsener ή Pils. Πρόκειται για μπίρα “χαμηλής ζύμωσης”, η οποία παρασκευάζεται, όπως και οι ξανθιές lager με έντονη γεύση βύνης λυκίσκου

και άρωμα λουλουδιού. Το όνομα της το οφείλει στο χωριό της Βοημίας, όπου πρωτοπαρασκευάστηκε το 1840.

Ale: Εξωτική, αρωματική και συχνά φρουτώδης μπίρα “υψηλής ζύμωσης”,σε αντίθεση με τις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”, που είναι οι lager. Η μαγιά ανεβαίνει στην επιφάνεια του δοχείου βρασμού αφού έχει τελειώσει το έργο της μετατρέποντας τη ζάχαρη σε αλκοόλ και διοξείδιο του άνθρακα. Οι κυριότερες ale είναι η μέτρια ανοιχτόχρωμη, σκωτσέζικη και η σκούρα.

Bock: Βαριά lager με βαθύ καστανόξανθο χρώμα με έντονη γεύση βύνης, η οποία ανήκει στις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”. Θεωρείται ότι αναπτύχθηκε στην Γερμανία γύρω στο 1200 μχ. Συχνά γλυκιά μπίρα, η οποία καταναλώνεται καλύτερα στους κρύους μήνες του χρόνου.

Stout: Αρωματική μπίρα με σχεδόν μαύρο χρώμα, είναι η πιο εύρωστη από της “υψηλής ζύμωσης” μπίρες. Η Stout παράγεται σε τρεις βασικούς τύπους: γλυκιά, ξηρή και Imperial. Οι μπίρες αυτού του τύπου συνηθίζονται στην Ιρλανδία.

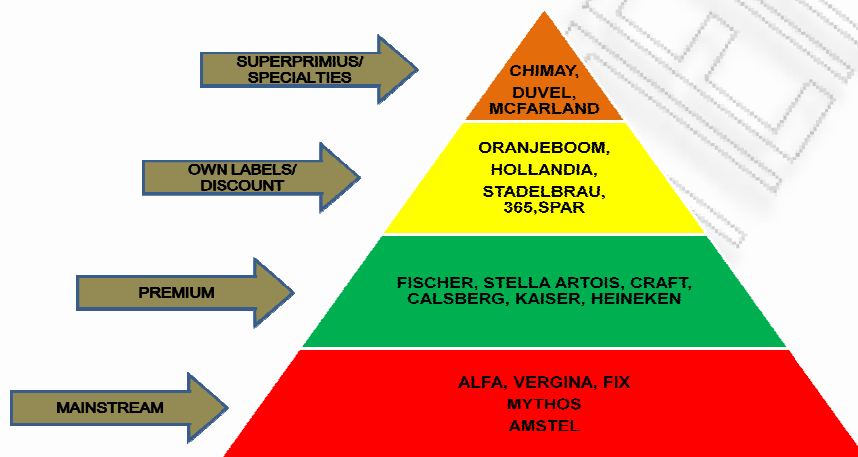
Επίσης, υπάρχουν και άλλοι τύποι μπίρας όπως: οι πικρές, οι Lambic, οι Porter, η μπίρα ατμού, οι σταρένιες και οι εποχιακές.

2.5. Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Η αγορά αποτελείται από προϊόντα μπίρας που διαφέρουν ως προς το επίπεδο της τιμής. Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την τιμή (διάγραμμα 2.3), η αγορά χωρίζεται στις εξής πέντε κατηγορίες :

- **Mainstream Μπίρες:** Τύπου lager που αποτελούν περίπου το 60% της συνολικής κατανάλωσης μπίρας στην Ελλάδα. Υπάρχουν διαθέσιμες σε όλα τα κανάλια διανομής. Η κατηγορία διαφημίζεται πολύ. Κατηγορία με μεσαίες τιμές. Ηγέτης: Amstel.
- **Premium Μπίρες:** lager και pilsner που καταλαμβάνουν 30% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Παρόλο που απευθύνονται σε ανθρώπους υψηλότερης οικονομικής τάξης η διανομή μπορεί να φτάνει το 95%. Η κατηγορία διαφημίζεται αρκετά. Ηγέτης: Heineken

- Discount/ Private-label: Μπίρες που παράγονται αποκλειστικά για συγκεκριμένες αλυσίδες supermarket. Το μερίδιο που κατέχουν φτάνει το 7%. Η κατηγορία δε διαφημίζεται και οι τιμές είναι χαμηλές.
- Specialties: αποτελούν το 3% της κατανάλωσης μπίρας. Οι περισσότερες μάρκες αυτές της κατηγορίας εισάγονται από το εξωτερικό. Η διανομή τους είναι περιορισμένη σε συγκεκριμένες μπιραρίες, καφετέριες και καταστήματα με εκλεκτά προϊόντα. Παρόλο που η κατηγορία δε διαφημίζεται οι τιμές είναι πολύ υψηλές.

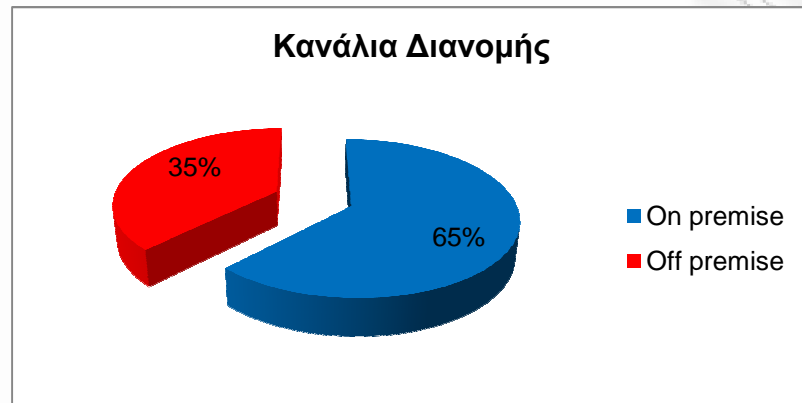


Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Επίσης, ανάλογα με τα **κανάλια διανομής** (διάγραμμα 2.4) η αγορά διακρίνεται σε⁶:

- **On premise αγορά ή αλλιώς «κρύα αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία τα οποία μπορεί ο καταναλωτής να βρει την μπίρα παγωμένη και να την απολαύσει επί τόπου. Τέτοια σημεία είναι: οι καφετέριες, οι ταβέρνες, τα bar/clubs. Οι μεγαλύτερες ποσότητες διατίθενται κατά κύριο λόγο στις ταβέρνες και τα εστιατόρια. Στην κατηγορία αυτή πραγματοποιείται το 65% της συνολικής κατανάλωσης.
- **Off premise αγορά ή αλλιώς «ζεστή αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία που ο καταναλωτής αγοράζει τη μπίρα ζεστή για κατανάλωση στο σπίτι. Τέτοια σημεία είναι: τα supermarkets, οι κάβες τα mini markets και στα οποία πραγματοποιείται το 35% της κατανάλωσης. Η «ζεστή αγορά» ενισχύει σταδιακά το μερίδιό της εξαιτίας των συνθηκών

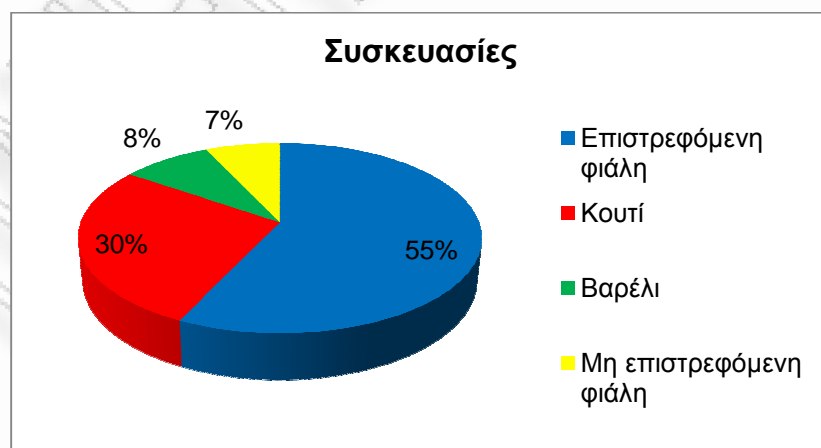
που επικρατούν στην αγορά, (οικονομική ύφεση με αποτέλεσμα την αύξηση της οικιακής κατανάλωσης), και λόγω της μεγάλης ενδυνάμωσης και εξάπλωσης των αλυσίδων λιανεμπορίου.



Διάγραμμα 2.4 Κανάλια διανομής της μπίρας στην Ελλάδα (www.all4beer.com)

Τέλος, ανάλογα με τις συσκευασίες που διατίθεται η μπίρα, η αγορά διακρίνεται σε 4 είδη (διάγραμμα 2.5):

1. **Μπίρα σε επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο αγοράς της τάξεως του 55%.
Η επιστρεφόμενη φιάλη διατίθεται σε φιάλη χωρητικότητας 0,50L & 0,33L.
2. **Μπίρα σε κουτάκι** με μερίδιο 30%.
3. **Μπίρα σε βαρέλι** με μερίδιο αγοράς 8%.
4. **Μπίρα σε μη επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο μόλις 7%.



Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασιών μπίρας στην Ελλάδα 2009.

Επομένως, η συσκευασία είναι τυποποιημένη, με την επιστρεφόμενη φιάλη 50cl να είναι πιο σημαντική και δημοφιλής συσκευασία τόσο στην on premise όσο και στο off premise κανάλι κατανάλωσης.

Η συσκευασία του κουτιού έχει αυξηθεί κυρίως λόγω των πωλήσεων των πολυσυσκευασιών που καταναλώνονται στην off premise αγορά καθώς επίσης και την εισαγωγή φθηνών ετικετών που προέρχονται κυρίως από την Γερμανία.

2.6. Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα

Η εγχώρια βιομηχανία ζύθου ουσιαστικά ταυτιζόταν επί μακρά σειρά ετών με την FIX, μοναδική υπάρχουσα παραγωγική μονάδα μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '60. Έκτοτε, σημειώνεται για πρώτη φορά η είσοδος και άλλων εταιριών στον κλάδο. Στην παρούσα φάση, το προφίλ της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζύθου απαρτίζουν οι εξής εταιρείες: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Μύθος Ζυθοποιία, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης και η Ζυθοποιία Μακεδονίας-Θράκης. Επίσης, το 2009 συστήθηκε μια νέα βιομηχανία η Ολυμπιακή Ζυθοποιία η οποία θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, λόγω του επαναλανσαρίσματος στην αγορά της μπίρας Fix.

Παρακάτω, ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των βιομηχανιών ζυθοποιίας οι οποίοι καθορίζουν την αγορά μπίρας στη χώρα μας, δεδομένου ότι η κατανάλωση μπίρας καλύπτεται στη συντριπτική της πλειοψηφία από την εγχώρια παραγωγή.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1962 και αποτελεί θυγατρική της πολυεθνικής HEINEKEN INTERNATIONAL B.V. Από την ίδρυσή της ακολούθησε εντυπωσιακή αναπτυξιακή πορεία, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί πλέον στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα, αναδειχθείσα (με μεγάλη διαφορά) η κορυφαία ζυθοβιομηχανία και μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων στη χώρα μας.

Οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν την παραγωγή βύνης και μπίρας, την αντιπροσώπευση, εισαγωγή και χονδρική διάθεση μπίρας καθώς και την αποκλειστική διάθεση του εμφιαλωμένου νερού «Ιόλη». Τα εμπορικά σήματα μπίρας που παράγει είναι: *Amstel, Heineken, Fischer, Buckler, Amstel Bock, Άλφα, Amstel Pulse* καθώς και τις *Marathon* και *Atheniean* (μόνο για εξαγωγή). Παράλληλα εισάγει και διακινεί στην Ελλάδα τα εμπορικά σήματα: *Amstel light, Erdinger, Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky*.

Μύθος Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε το 1968 με έδρα την Κρήτη με την επωνυμία HENNINGER HELLAS ΑΕ, σαν θυγατρική της HENNINGER INTERNATIONAL. Το έτος 1971 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα. Τον Ιούλιο του 1989 η πλειοψηφία των μετοχών της περιήλθε στη γαλλική BRASSERIES KRONENBOURG (θυγατρική του γαλλικού ομίλου BSN). Τέλος, το Φεβρουάριο του 1992 η πλειοψηφία των μετοχών περιήλθε στον ΟΜΙΛΟ ΜΠΟΥΤΑΡΗ και από την 1η Ιουλίου 1994 η επωνυμία της άλλαξε σε ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.

Το 1997, η Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδος λανσάρει την μπίρα Mythos, την πρώτη αυθεντική ελληνική μπίρα σε μια στάσιμη και κατεστημένη αγορά. Ο Mythos αποκτά αμέσως φανατικούς θαυμαστές και γρήγορα γίνεται η 3η σε προτίμηση μάρκα μπίρας στην ελληνική αγορά. Το 2000 η εταιρεία μετονομάζεται σε Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ.

Το 2002, η Scottish & Newcastle αποκτά μερίδιο 47% της Μύθος Ζυθοποιίας Α.Ε ενώ το 2004 αυξάνει το μερίδιό της στο 68% και το 2006 αποκτά το 100%.

Τον Απρίλιο το 2008 η Heineken και η Calsberg συστήνουν κοινοπραξία και εξαγοράζουν την Scottish & Newcastle παγκοσμίως και η Μυθος Ζυθοποιία Α.Ε γίνεται μέλος του ομίλου Calsberg: την 4^η μεγαλύτερη εταιρεία Ζύθου παγκοσμίως⁷.

Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης

Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε ιδρύθηκε το 1988. Ωστόσο το εμπορικό σήμα "LOWENBRAU" στην Ελλάδα κυκλοφόρησε το 1981 μέσω της τότε λειτουργούσης ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ, η οποία είχε κατασκευάσει και το εργοστάσιο ζυθοποιίας στην Πάτρα, που το 1984 πουλήθηκε στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Το 1988 συστήθηκε η Lowenbrau Hellas ΑΕ, εξαγόρασε σε πλειστηριασμό το εργοστάσιο της ζυθοποιίας στην Αταλάντη, της επιχείρησης Ελληνική Βιομηχανία Ζύθου που και αυτή διέκοψε δραστηριότητα το 1987. Τέλος, το 1996 άλλαξε την επωνυμία της σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε.

Τα εμπορικά παραγόμενα σήματα είναι: *Lowenbrau*, *Pils Hellas*, *Rocks*. Παράλληλα, εισάγει και εμπορεύεται χονδρικός το σήμα *Lowenbrau Alcohol frei*, ενώ από το 1998 ανέλαβε και την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διακίνηση του γνωστού brand *Stella Artois*, καθώς και των σημάτων *Leffe*, *Hoegaarden*, *Spaten Franziskaner & Labatt*, *Rolling Rock*⁸.

Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 με έδρα την Κομοτηνή και ξεκίνησε παραγωγικές δραστηριότητες τον Φεβρουάριο του 1998. Η εταιρεία αυτή παράγει μέχρι στιγμής μπίρα με το εμπορικό σήμα *Βεργίνα*.(κατηγορίας premium).

Ολυμπιακή Ζυθοποιία

Από την 1η Ιανουαρίου του 2010 η εταιρία Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. προχώρησε σε αλλαγή της εταιρικής της επωνυμίας σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ, σε συνέχεια της εξαγοράς – το Φεβρουάριο του 2009 – και μετέπειτα απορρόφησης της “παλαιάς” Ολυμπιακής Ζυθοποιίας ΑΕ, πρώην συμφερόντων του κ. Β. Κουρτάκη, διατηρώντας όλα τα υπόλοιπα εταιρικά στοιχεία αμετάβλητα.

Η «νέα» πλέον Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε., με 75 συνολικά εργαζόμενους, είναι κάτοχος των σημάτων της παλαιότερης, καθώς και της πιο ιστορικής

ελληνικής μπίρας, της Fix Hellas, της οποίας η εμφιάλωση της πρώτης φιάλης έγινε το Μάρτιο του 2010.

Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ ιδρύθηκε το 2005, από τους κ.κ. Ηλία και Γεώργιο Γκρέκη. Από τον Απρίλιο του 2008, σε συνέχεια σχετικής συμφωνίας, ο κ. Χήτος είναι κάτοχος του 51% των μετοχών της⁹.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

2.7. Βιβλιογραφία

1. www.reporter.gr
2. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
6. www.all4beer.com
7. www.mythosbrewery.gr
8. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.
9. www.fix-beer.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.1. Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.¹ είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Το 1965, ξεκίνησε τη λειτουργία του πρώτο της εργοστάσιου στην Αθήνα, το οποίο παρήγαγε μπίρα Amstel. Το δεύτερο εργοστάσιο άνοιξε το 1974 στη Θεσσαλονίκη, επεκτείνοντας την παραγωγή, ενώ το 1975 η Amstel έγινε μια από τις πιο δημοφιλείς μπίρες στην ελληνική αγορά, γεγονός που ισχύει μέχρι και σήμερα.

Το 1981 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μπίρας Heineken στην Ελλάδα και το 1985 άνοιξε τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα. Το 1990, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μη αλκοολούχου μπίρας Buckler. Το 1993, ήταν μια σημαντική χρονιά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, καθώς ξεκίνησε η παραγωγή του Φυσικού Μεταλλικού Νερού Ιόλη στις καινούριες εγκαταστάσεις της στη Λαμία, μια περιοχή γνωστή για τις πηγές της.

Το 1994 λαμβάνει το πρώτο πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002, ενώ σήμερα όλες οι πιστοποιήσεις της συμπληρώνουν το Quality Management System της εταιρείας (Ποιότητα, Περιβάλλον, Εργασιακή Ασφάλεια και Υγιεινή, HACCP).

Το 1999, λανσάρει τη Fischer και το 2000 την, ελληνικής καταγωγής, ΑΛΦΑ. Το 2001 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με τη Heineken, επιλέγεται ως Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων «Αθήνα 2004», έργο στο οποίο ανταποκρίθηκε με επιτυχία. Το 2006 εμπλουτίζει την προσφορά της με την Amstel Pulse, μια μπίρα με μοντέρνο μπουκάλι και δροσερή γεύση.

Σήμερα, εκτός από τις μπίρες που παράγονται στην Ελλάδα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διακινεί και μια πληθώρα εισαγόμενων μαρκών όπως Erdinger,

Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky ενώ εξάγει τα προϊόντα της σε πάνω από 30 χώρες στην Ευρώπη, την Αφρική και την Αμερική.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης, έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μία συνεχώς εξελισσόμενη, ουσιαστική, δυναμική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση, αναπτύσσοντας προγράμματα και ενέργειες που στόχο έχουν να βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάδειξη και ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για θέματα που αφορούν την κοινωνική προσφορά.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί δέσμευση για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και τους εργαζομένους της. Η χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, η ανακύκλωση, το πρόγραμμα καθαρισμού ακτών κάτω από την ομπρέλα της εκστρατείας Amstel Eco σε συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση Med SOS και ο καθαρισμός των υγρών αποβλήτων αποτελούν απτά παραδείγματα αυτής της δέσμευσης.

Η ευαισθησία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εστιάζεται όμως και στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ με μία σειρά ενεργειών η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς και ενισχύεται με την υποστήριξη της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης «Νηφάλιοι» «Στην υγεία μας». Στόχος είναι η ενημέρωση όλων των ομάδων κοινού με τα οποία έρχεται σε επαφή γύρω από τους κινδύνους της αλόγιστης κατανάλωσης αλκοόλ.

46 Χρόνια Ανάπτυξης – Κυριότεροι Σταθμοί

1963 Ίδρυση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Λειτουργία του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα με δυνατότητα

1965 παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπύρας. Εμφάνιση του σήματος Amstel στην ελληνική αγορά

1975 Νέο ζυθοποιείο στη Θεσσαλονίκη

1975 Η Amstel αποκτά το προβάδισμα στις προτιμήσεις των Ελλήνων

καταναλωτών (γίνεται market leader)

- 1981 Εμφάνιση του σήματος της Heineken στην ελληνική αγορά
- 1985 Νέο ζυθοποιείο στην Πάτρα
- 1990-1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει στην ελληνική αγορά την μπίρα χωρίς αλκοόλ Buckler και εισάγει 10 ακόμη σήματα
- 1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει το φυσικό μεταλλικό νερό Ιόλη
- 1996 Πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του Περιβάλλοντος
- 1990-1999 Επενδύσεις για περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων
- 1999 Πιστοποίηση OHSAS για την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού
- 1999-2000 Λανσάρισμα των σημάτων Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά
- 2000 Πιστοποίηση του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001
- 2001 Μέσω του σήματος της Heineken γίνεται χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004
- 2002 Πιστοποίηση BVQI (Bureau Veritas Quality International) HACCP DS 3027-2002 για την άρτια διοργάνωση του συστήματος Διαχείρισης για την Ασφάλεια των Τροφίμων
- 2006 Λανσάρισμα της Amstel Pulse και του 5λιτρου βαρελιού Heineken
- 2007 Λανσάρισμα καινοτόμων και συσκευασιών όπως το BeerTender της Heineken και το ποτό Segredo
- 2009 Λανσάρισμα 8 νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά

3.2. Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε:

- α) με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, αναφορικά με την επίδοσή της όπως αυτή αποτυπώνεται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις, καθώς επίσης και
- β) με τη στρατηγική της τοποθέτηση (strategic posture).

3.2.1. Επίδοση

Στον πίνακα 3.1. αποτυπώνεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας τη χρονιά 2009 :

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008	μεταβολή %
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879	-2,72%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209	
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)	-3,52%
Κόστος Πωληθέντων %	18,20%	18,35%	-0,15%
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)	
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)	
Μικτά κέρδη	246.966.440	262.702.142	-5,99%
Μικτά κέρδη %	55,09%	57,00%	-1,91%
Λοιπα λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)	-7,50%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων και αποσβέσεων	130.182.559	136.443.088	-4,59%
Περιθώριο (ΕΒΙΤΔΑ)	29,04%	29,61%	-0,57%
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)	
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων	101.134.205	106.372.850	-4,92%
Περιθώριο (ΕΒΙΤ)	22,56%	23,08%	-0,52%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766	
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)	
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555	
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405	-9,12%
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)	
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	-22,52%
Κέρση μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα (Ε.Ρ.Σ)	35,65	46,01	-22,52%
Απόδοση Επενδυμένων κεφαλαίων (R.O.I)	53,06%	52,70%	0,36%
Δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης (R.O.E)	32,90%	31,93%	0,97%

Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.
(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

Η χρήση του 2009² υπήρξε κερδοφόρα για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Τα προ φόρου κέρδη ανήλθαν σε 102,5 εκατ.ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι κατά όγκοι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 4,8% περίπου σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Η μείωση οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία επηρέασε αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

Το κόστος πωληθέντων μειώθηκε κατά 0,15% . Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) την τελευταία χρονιά είναι στα 29,04% παρουσιάζοντας μείωση του περιθωρίου EBITDA κατά 0,57% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) μειώθηκαν κατά 4,92% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά 0,52%. Τέλος στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια μείωση της τάξεως του 22,52%.

Στην ίδια περίοδο τα κέρδη ανά μετοχή μειώθηκαν κατά 22,52%, ενώ η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και της καθαρής θέσης αυξήθηκαν οριακά κατά 0,36% και 0,97% αντίστοιχα.

Οι βασικοί αριθμοδείκτες οικονομικής διάρθρωσης για την εταιρεία εμφανίζονται στον πίνακα 3.2

		31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Δείκτης Οικονομικής αυτάρκειας	Ίδια κεφάλαια/ Σύνολο Υποχρεώσεων	187%	205%
Δείκτης βαθμού χρηματοδότησης των ακινητοποιήσεων από Ίδια Κεφάλαια	Ίδια κεφάλαια/Πάγια	162%	166%
Δείκτης απεικόνισης γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	267%	294%

Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάρθρωσης 2008-2009.

(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

3.2.2. Στρατηγική τοποθέτηση

Αποστολή

Κύριο αντικείμενο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η παραγωγή και εμπορία ποιοτικών προϊόντων μπίρας και η εμφιάλωση και εμπορία του φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ. Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς της δραστηριοποίησής της.

Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή της εταιρείας όπως διατυπώνεται από τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας είναι: “να παράγουμε προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Με την καλύτερη χρήση των πόρων της εταιρείας και με την εξυπηρέτηση των πελατών καλύτερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές μας, να πραγματοποιούμε υψηλή απόδοση κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη μας και οι εργαζόμενοι να προσφέρουν υψηλή απόδοση σε όλα τα επίπεδα”.

Όλοι οι μέτοχοι της εταιρείας ενστερνίζονται την αποστολή αυτή.

Όραμα

Το όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι:

- να διατηρήσει την πρωτοπορία της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της,
- να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της,
- να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και
- να είναι ένας ευαισθητοποιημένος και δραστήριος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Αξίες

Η εταιρεία βασίζει το όραμά της σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε αξία αντιπροσωπεύει την εταιρεία και όλες μαζί τη **φιλοσοφία της**:

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Στρατηγικός Στόχος

Ο στρατηγικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα βελτιώνοντας την “κουλτούρα της μπίρας”.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η εταιρία έχει προχωρήσει σε συνεχείς επενδύσεις σε αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής, τα οποία συμβάλλουν τόσο στην μείωση του κόστους παραγωγής, όσο και στην ικανότητα να παράγει συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα/συσσκευασίες σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Σκοπός

Οι επιχειρηματικοί σκοποί, όπως έχουν τεθεί για το επόμενο 3ετές πλάνο, αφορούν αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους.

- Διατήρηση μεριδίου πωλήσεων στο 75%
- Αύξηση κερδοφορίας κατά 10%

Στρατηγική

Από την ημέρα ανακοίνωσης των στόχων και προκειμένου για την επίτευξή τους, θα πρέπει η εταιρεία να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με την εταιρεία, η στρατηγική Ανάπτυξης θα είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες.

- ✓ Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της μέσω:
 - Νέων προϊόντων
 - Εξέλιξη των υπαρχόντων
 - Βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο
- ✓ Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ηγετικής θέσης που έχει η εταιρεία.

Στην πραγματικότητα, οι τρεις πυλώνες δεν είναι κάτι το διαφορετικό από τα τρία επίπεδα της στρατηγικής (Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική, Λειτουργική).

Πιο αναλυτικά,

- Ως προς την κατεύθυνση (directional strategy), η εταιρεία έχει επιλέξει την Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης την οποία θα την επιτύχει μέσω συγκεκριμένων πολιτικών στις οποίες θα αναφερθούμε στην πορεία (παράγραφος 6.10).

- Όσον αφορά τις στρατηγικές σε **επιχειρηματικό επίπεδο** αλλά και σε **λειτουργικό επίπεδο**, αν και θα αναφερθούμε στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, εν τούτοις είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι σε **επιχειρηματικό επίπεδο** η στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας και μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή συνεργατική (cooperative). Από τη μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται ότι η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Στο ερώτημα δηλαδή, αν πρέπει να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (cost leadership) ή με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy), η

απάντηση είναι ξεκάθαρη αφού η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα και βελτιώνει τα υπάρχοντα προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες, επομένως ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Εντούτοις η εταιρεία έχει επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακος στα νέα υλικά συσκευασίας & εξοικονόμηση κόστους (cost saving) με την απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility) δραστηριοποιούμενη σε μια αγορά κορεσμένη με χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές (head to head) ή να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς (focus on a niche) κι εκεί η απάντηση είναι ξεκάθαρη σε όλα τα τμήματα αφού στόχος είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter

Εξετάζοντας προσεκτικότερα το όραμα της εταιρείας και σε συνδυασμό με τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών, παρατηρούμε ότι οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και οι στρατηγικές συνακόλουθες των στόχων. Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές με τον τρόπο που έχουν διατυπωθεί είναι σε συμφωνία και με τους στόχους αλλά και με το όραμα.

3.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr,
2. www.athenianbrewery.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

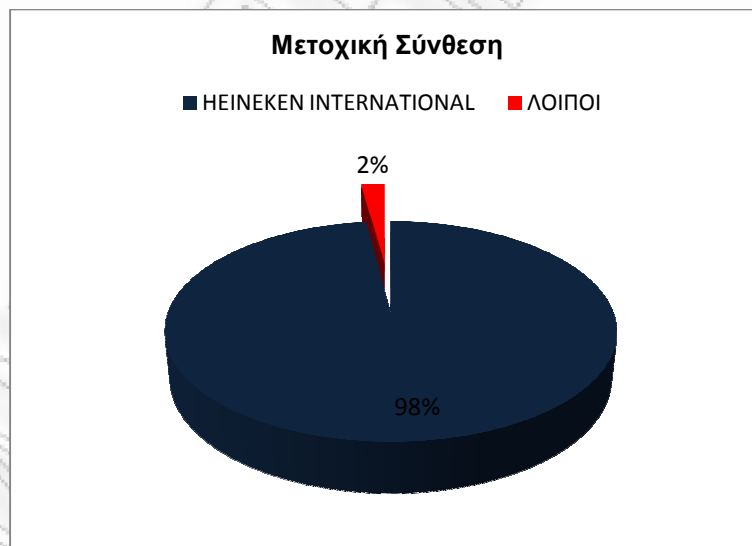
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1. Μετοχική Σύνθεση:

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αποτελείται από κοινές μετοχές με δικαίωμα μιας ψήφους στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων. Αυξήσεις ή μειώσεις του μετοχικού κεφαλαίου γίνονται κατόπιν αποφάσεως της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Την 31^η Δεκεμβρίου του 2009 το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 54.581.310€ διαιρούμενο σε 1.819.377 μετοχές ονομαστικής αξίας 30€ (σε απόλυτο ποσό) η καθεμία¹.

Το 98% των μετοχών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήκει στην πολυεθνική εταιρεία Heineken International. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες καθώς επίσης και ο πρώην Γενικός Διευθυντής της κος Μηνάς Τάνες κατέχουν το υπόλοιπο 2%.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση

4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων μόνο ο Αντιπρόεδρος είναι εκτελεστικό μέλος, και συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία είναι προκαθορισμένα, ή ανάλογα με την περίπτωση όσο συχνά απαιτείται.

Τα μέλη του Δ.Σ. φέρουν ευρύ φάσμα εμπειρίας και ικανοτήτων. Το Δ.Σ. περιοδικά εξετάζει τα συμφέροντα των μελών του ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Σύμφωνα με το καταστατικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για πεντάχρονη θητεία, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους, η οποία δεν μπορεί όμως να περάσει την εξαετία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μέτοχοι ή μη μέτοχοι, μπορούν να επανεκλεγούν και είναι ελεύθερα ανακλητοί. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη της διοίκησης (διαχείριση και διάθεση) της εταιρικής περιουσίας⁴ και την εκπροσώπηση της εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στην εταιρεία (για παράδειγμα στη σύναψη δανείων, στην έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων), που περιλαμβάνουν και την παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων και την ανάθεση της διαχείρισης της εταιρείας σε τρίτους, μέσα στο πλαίσιο του εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, αποκλειστικά και μόνο εγγράφως και με ειδική απόφασή του, να αναθέτει την άσκηση όλων ή μερικών από τις εξουσίες και αρμοδιότητές του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια), καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρείας, σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Προκειμένου για καλύτερη κατανόηση των θέσεων που περιγράφονται παρακάτω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή της διοίκησης έχει ως εξής:

- 1) Διοικητικό Συμβούλιο: Πρόεδρος και μέλη
- 2) Διοικητική Επιτροπή (management committee) - Διευθυντές Διευθύνσεων: Στόχος της είναι ο καθορισμός, έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και η αξιολόγηση τους. Η επιτροπή συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα μια φορά την εβδομάδα. Μέλη της Διοικητικής Επιτροπής είναι οι Διευθυντές των Διευθύνσεων και λαμβάνουν αναφορά από τους Διευθυντές των τμημάτων.

Ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα της διοίκησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι αυτός που χαράζει και εφαρμόζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας την οποία και διαμορφώνει σε συνδυασμό με το Δ.Σ. Ειδικότερα, το Δ.Σ. είναι αρμόδιο για την έγκριση των στρατηγικών της εταιρείας, των πολιτικών και των επενδύσεων. Το Δ.Σ. εξασκεί τρεις βασικούς ρόλους: Επίβλεψη, Αξιολόγηση και Επιρροή.

4.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 7 μέλη:

1. Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier
2. Αντιπρόεδρος Α' & Διευθύνων Σύμβουλος : Jac van Herpen
3. Αντιπρόεδρος Β' : Εμμανουήλ Πριονάς
4. Μέλος : Pierro Perron
5. Μέλος : Επαμεινώνδας Λαμπαδάριος
6. Μέλος : Ζαχαρίας Στινιάς
7. Μέλος : Ιωάννα Τριφύλλη

Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier²

Ο Nicolas Herman Nusmeier εργάζεται για την Heineken International και είναι πρόεδρος της περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στην οποία ανήκει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

Ο Nicolas Herman Nusmeier ξεκίνησε στην Heineken το Σεπτέμβριο του 1985 ως Management Trainee. Όταν ολοκλήρωσε την εκπαίδευση του, άρχισε τις σπουδές του στο τμήμα Ζυθοποίησης στο Βιομηχανικό Ινστιτούτο της Gent στο Βέλγιο από το οποίο αποφοίτησε ως Master Brewer το 1988.

Από τον Αύγουστο 1988 μέχρι το 1989, εργάστηκε στην Heineken Brouwerijen.

Στις αρχές του 1990 πήρε τη θέση του Διευθυντή Παραγωγής στην Cagliari Brewery στη Σαρδηνία. Τον Οκτώβριο του 1990, ανέλαβε ως Γενικός Διευθυντής της Heineken Ιταλίας στην Ρώμη.

Από το 1993 έως και το 2001, ανέλαβε Γενικός Διευθυντής σε διάφορα εργοστάσια της Heineken παγκοσμίως.

Από το Μάιο 2001, είναι μέλος του management board Grupa Zywiec στο οποίο έγινε πρόεδρος τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου. Από τον Οκτώβριο του 2005 είναι Πρόεδρος της Περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης της Heineken International με έδρα την Βιέννη.

Μέλη:

Pierro Perron³: Ο Pierro Perron είναι Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Ζυθοποιών. Είναι επίσης πρόεδρος του Δ.Σ της Heineken Ιταλίας, στο Εποπτικό Διοικητικό Συμβούλιο της Brau Union στην Αυστρία, μέλος Federalimentare Board και μέλος του Δ.Σ της CIAA. Ήταν πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών από τον Ιούνιο 2002 μέχρι και το Μάιο 2005. Αρχικά, εργάστηκε στην αυτοβιομηχανία και σε συμβουλευτική εταιρεία, και το 1974 πριν εισαχθεί στον χώρο της ζυθοβιομηχανία εργάστηκε στην βιομηχανία Poretti ως managing director το 1977. Από τότε εργάστηκε σε πολλές εταιρείες ζυθοποιίας συμπεριλαμβανομένου Union Cervecera και Birra Moretti.

Το 1997 εργάστηκε στην Heineken Ιταλίας ως Γενικός Διευθυντής και από το 2000 ως το 2003 ήταν Διευθύνων Σύμβουλος στην Heineken Ισπανίας. Έχει εκπροσωπήσει την εταιρεία που εργάστηκε τόσο στην Ιταλική όσο και στην Ισπανική Ένωση Ζυθοποιών.

Τέλος, είναι από τα ιδρυτικά μέλη της European Research Advisory Board (ERAB) και το 2006 έγινε επίτιμο μέλος του ERAB Board of Directors.

4.2.2. Διοικητική Επιτροπή –Management Commitee⁴

Jac van Herpen : Διευθύνων Σύμβουλος & Πρόεδρος

Ο Jac van Herpen γεννήθηκε στις 7 Απριλίου του 1951 στο Ρότερνταμ.

Με πτυχίο Οικονομικών και Δικαίου από το Πανεπιστήμιο της Ουτρέχτης, μεταπτυχιακές σπουδές στο Διεθνές Μάρκετινγκ από το Πανεπιστήμιο του Cambridge και Executive MBA από το Πανεπιστήμιο του Harvard, ο κ. van Herpen έχει μια μακρόχρονη σταδιοδρομία σε εταιρείες ζυθοποιίας.

Από το 1981 μέχρι το 1998 εργάστηκε στη Heineken International, κατέχοντας διάφορες θέσεις ευθύνης, αρχικά στα γραφεία της εταιρείας στην Ολλανδία και στη συνέχεια (από το 1994) αναλαμβάνοντας τη θέση του Regional Director στη Σιγκαπούρη. Από το 1998 έως το 2003 εργάστηκε στην DB Breweries στη Νέα Ζηλανδία, ως CEO, και ως Διευθύνων Σύμβουλος της Guinness Anchor Berhad στην Κουάλα Λουμπόρ. Το 2003, επανέρχεται στην Heineken International, αρχικά ως Director Corporate Brands στην Ολλανδία, ενώ από τον Οκτώβριο του 2005 ανέλαβε τη Διοίκηση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Ο κ. van Herpen είναι Πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών Ελλάδος, αντιπρόεδρος του Ελληνο-Ολλανδικού Συνδέσμου (HEDA) καθώς και μέλος πολλών διεθνών επιχειρηματικών ενώσεων.

Αλέξανδρος Δανιηλίδης - Εμπορικός Διευθυντής

Ο Αλέξανδρος Δανιηλίδης γεννήθηκε στη Νίκαια του Πειραιά την 1^η Απριλίου του 1968. Ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Οικονομικό τμήμα του Πανεπιστημίου Πειραιά και έχει 20ετή εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων.

Ξεκίνησε την καριέρα του το 1989 στο εμπορικό τμήμα της εταιρείας ΚΟΡΕ ΑΕ ενώ τον Αύγουστο του 1992 εντάσσεται πλέον στο δυναμικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ως Επιθεωρητής Πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας έχει αναλάβει τις αρμοδιότητες του Προϊσταμένου ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (1995), Διευθυντή ΤΑΚΕ ΗΟΜΕ (1997), Διευθυντή Πωλήσεων Ν. Ελλάδος (1999), Διευθυντή Πωλήσεων Χονδρεμπορίου & ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (2002) και Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας (2008). Τον Μάρτιο του 2010 ανέλαβε τα καθήκοντα του Εμπορικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Νικόλαος Ζέρβας - Οικονομικός Διευθυντής

Ο Νικόλαος Ζέρβας γεννήθηκε στις 16 Σεπτεμβρίου του 1964, στο Καλαμάκι Αττικής. Είναι απόφοιτος του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς (πρώην ΑΒΣΠ) και του Πανεπιστημίου του Southampton στην Αγγλία όπου ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο Finance (MSc) με υποτροφία του Βρετανικού Συμβουλίου.

Από το Δεκέμβριο του 2008 κατέχει τη θέση του Αναπληρωτή Οικονομικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. ενώ από την 1^η Απριλίου 2009 αναλαμβάνει καθήκοντα Οικονομικού Διευθυντή της εταιρείας.

Ο Νίκος Ζέρβας διαθέτει εκτεταμένη επαγγελματική εμπειρία στον Οικονομικό τομέα από πολλές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες. Έχει διατελέσει Οικονομικός Διευθυντής του Ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Οικονομικός & Περιφερειακός Διευθυντής για την Ελλάδα και την Τουρκία της Γερμανικής Εταιρείας FREUDENBERG καθώς και Financial Controller του Ομίλου Εταιρειών Κ. ΦΙΛΙΠΠΟΥ.

Νίκος Ζώης - Διευθυντής Πωλήσεων Ελλάδας

Ο Νίκος Ζώης γεννήθηκε στις 2 Μαρτίου του 1964 στη Θεσσαλονίκη.

Ξεκίνησε τις σπουδές του στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης με πτυχίο Οικονομικών και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας ενώ συνέχισε για ένα χρόνο ακόμα με ειδίκευση στα πληροφοριακά συστήματα και το διαδικτυακό εμπόριο.

Το 1989 προσλαμβάνεται από την εταιρεία Τσάνταλης Α.Ε. ως επιθεωρητής πωλήσεων, ενώ το 1991 γίνεται μέλος της οικογένειας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Ξεκινάει ως επιθεωρητής πωλήσεων και το 1993 αναλαμβάνει καθήκοντα προϊστάμενου. Το 1999 συνεχίζει την καριέρα του στην Heineken Βουλγαρίας ως Διευθυντής Πωλήσεων και το 2002 επιστρέφει στην Ελλάδα ως Regional Sales Manager. Από το 2005 έως το 2008 ασχολείται με το change management και το channel strategy ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια αναλαμβάνει τη θέση του Strategic HO.RE.CA Sales Manager.

Μετά την πολυετή πείρα του σε όλα τα κανάλια, στη Διεύθυνση Πωλήσεων, το Μάρτιο του 2010, ανέλαβε τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας.

Έλενα Μαθιού - Διευθύντρια Marketing

Η Έλενα Μαθιού-Rose γεννήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου του 1966 στην Αθήνα.

Σπούδασε Νομική στο Πανεπιστήμιο Αθηνών ενώ κατέκτησε μεταπτυχιακούς τίτλους στα Οικονομικά και την Ευρωπαϊκή Πολιτική (MSc) καθώς και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Το 1991 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Γερμανίας ως Οικονομική Αναλύτρια ενώ μέχρι το 2000 αναλαμβάνει πολλές θέσεις στο τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας τόσο στη Γερμανία όσο και σε άλλες χώρες (Βαλτικές Χώρες, Λευκορωσία, Πολωνία, Λονδίνο). Πριν γίνει Διευθύντρια Μάρκετινγκ της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας το Σεπτέμβριο του 2006 διετέλεσε Διευθύντρια Μάρκετινγκ στην εταιρεία Johnson & Johnson Hellas από τον Ιούλιο του 2001.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ) ενώ είναι ενεργό μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ) όπου και προεδρεύει συνεδριάσεων όποτε παραστεί ανάγκη.

Μηνάς Μαυρικάκης - Διευθυντής Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων

Ο Μηνάς Μαυρικάκης γεννήθηκε στην Ισμαηλία της Αιγύπτου και επέστρεψε στην Ελλάδα με την οικογένειά του όταν ήταν δέκα ετών. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Εργάζεται στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. από το 1976. Η καριέρα του ξεκίνησε από το Τεχνικό Τμήμα, ενώ, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών του, μετακινήθηκε στη Διεύθυνση Πωλήσεων, ως Promoter και στη συνέχεια έγινε Επιθεωρητής Πωλήσεων. Το 1985, ανέλαβε τη θέση του Product Manager Heineken ενώ από το 1989 ως Group Product Manager ήταν υπεύθυνος για το λανσάρισμα του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. Το 1995, ως New Business Development Manager αναπτύσσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Νοτιοανατολική Ευρώπη κυρίως) ενώ το 1999 λανσάρει στην ελληνική αγορά δύο νέα προϊόντα, τη Fischer και την ΑΛΦΑ. Το 2000 αναλαμβάνει τη θέση του Marketing Manager, ενώ γίνεται υπεύθυνος για τη χορηγία της Heineken στους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004. Από το 2006 οδηγεί τη Διεύθυνση Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων προωθώντας τις σχέσεις της εταιρείας με τα ΜΜΕ, ενισχύοντας το κοινωνικό της πρόσωπο καθώς και τις χορηγικές της δραστηριότητες.

Ο Μηνάς Μαυρικάκης συμμετέχει ως ενεργό μέλος στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ), στον Ελληνικό Σύνδεσμο Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ), στον Πολιτιστικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό Άλεκτον και στον Πολιτιστικό Οργανισμό Θεσσαλονίκης.

Βαρβάρα Παναγοπούλου - Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Βαρβάρα Παναγοπούλου γεννήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου του 1962 στην Αθήνα. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Αμερικάνικο Κολλέγιο με κύρια κατεύθυνση την οργανωσιακή συμπεριφορά και το μάρκετινγκ ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Το 1988 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Greece στο Τμήμα Μάρκετινγκ ενώ το 1992, αναλαμβάνει Δ/ντρια του τμήματος Εκπαίδευσης στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας μέχρι το 1996. Από το 1996 μέχρι την πρόσληψή της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. τον Οκτώβριο του 2008, διετέλεσε Δ/ντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες εταιρείες όπως DHL, The Coca-Cola Company και Vodafone.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στο Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ), στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και στο Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο.

Lorenzo Pomini - Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο Lorenzo Pomini γεννήθηκε στο Τρεβίζο, μια μικρή πόλη κοντά στη Βενετία στις 13 Οκτωβρίου του 1961. Σπούδασε στο Πανεπιστήμιο του Μιλάνου όπου και συνάντησε για πρώτη φορά τη Heineken, μέσα από μια έρευνα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Αυτή ήταν και η αρχή της 23άχρονης συνεργασίας του με την εταιρεία.

Ξεκίνησε την καριέρα του στην Heineken από την παραγωγή, σαν χειριστής ετικετομηχανής και αργότερα ως προϊστάμενος μιας γραμμής πακετοποίησης σε εργοστάσιο της Ολλανδίας. Εργάστηκε κατόπιν σαν Προϊστάμενος Συσκευαστηρίου, Προϊστάμενος Ζυθοβραστηρίου στο Εργοστάσιο της Massafra στην Ιταλία, καθώς επίσης στα τμήματα Logistics και Προγραμματισμού Παραγωγής στο Μιλάνο και στο τμήμα Ελέγχου Κόστους του Supply Chain. Μετά από αυτήν την πορεία, του ανατέθηκε για πρώτη φορά η Διεύθυνση Εργοστασίου σε τρία διαφορετικά εργοστάσια, στην

Ιταλία και στη Γαλλία. Πριν ενσωματωθεί στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. το Σεπτέμβριο του 2006, ήταν Τεχνικός Διευθυντής στη Heineken Γαλλίας.

Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα - Νομική Σύμβουλος

Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα γεννήθηκε στις 10 Νοεμβρίου 1973 στην Αθήνα. Σπούδασε Νομικά (JD/ LL.M.) στο Πανεπιστήμιο Erasmus Universiteit Rotterdam στην Ολλανδία με κύριες κατευθύνσεις το αστικό και εμπορικό δίκαιο. Κατόπιν σπούδασε στις ΗΠΑ στο Πανεπιστήμιο Harvard Law School (LL.M.) όπου επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα εταιρικού δικαίου, συμβάσεων, δίκαιο ανταγωνισμού και διαπραγματεύσης.

Το 1998 γίνεται μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου της Νέας Υόρκης (New York State Bar Association) και μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα το 2000 γίνεται και μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών.

Μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα εργάστηκε σε μία μεγάλη δικηγορική εταιρεία στην Αθήνα, όπου ασχολήθηκε κυρίως με θέματα εταιρικού δικαίου, δίκαιο τηλεπικοινωνιών και ενέργειας, ενώ αργότερα ίδρυσε δικό της δικηγορικό γραφείο με ειδίκευση σε θέματα εταιρικού και εμπορικού δικαίου. Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα εργάζεται από το 2006 ως Νομική Σύμβουλος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, ενώ από το 2007 αποτελεί και μέλος της Διοικητικής Επιτροπής.

4.2.3. Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας έχει αλλάξει μόνο 3 φορές από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία το 1963.

1963 – 1976 : Χατζηβασιλείου - ιδιοκτήτης

1976 - 2006: Μ.Τάνες

2006 – Σήμερα: Jac van Herpen

4.2.4. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το Δ.Σ. αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων 2 από αυτά εργάζονται στον Όμιλο Heineken και 2 από αυτά προέρχονται από την εταιρεία. Οι περισσότεροι εξ αυτών έχουν διατελέσει ως μέλη σε ΔΣ άλλων εταιρειών και παράλληλα έχουν πολλά προσόντα με γνώση του επιχειρηματικού κόσμου.

Ρόλος του Δ.Σ. στο Στρατηγικό Management: Ο Διευθύνων Σύμβουλος (top management) είναι αυτός που χαράσσει το όραμα και τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων, ενώ το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι και εποπτεύει τον Διευθύνων Σύμβουλο ως προς την αποτελεσματικότητά του. Στο Board of Directors Continuum ο ρόλος του Δ.Σ. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως 'Active Participation'⁵, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.2.



Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'

- **Βαθμός Υπευθυνότητας του top management στην επίδοση:** Οι συχνές συνεδριάσεις του Δ.Σ. αλλά και της Διοικητικής Επιτροπής σε παραλληλισμό με τις συχνές αναφορές στη μητρική εταιρεία Heineken International αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας.
- **Κίνητρα:** Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται στο top management έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη στόχων και είναι υπό μορφή bonus προκειμένου για βραχυπρόθεσμους στόχους
- **Ικανότητα top management στην επίτευξη στόχων:** Ο τωρινός Διευθύνων Σύμβουλος έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα με μακρόχρονη επιτυχία σε όλες τις θέσεις που κατείχε μέχρι σήμερα στις εταιρείες του Ομίλου Heineken, με άριστη γνώση της αγοράς της μπίρας παγκοσμίως. Παράλληλα, και τα

υπόλοιπα μέλη του top management επίσης διαθέτουν διατμηματική (cross function) εμπειρία είτε εντός είτε εκτός αυτής.

- **Ηθική:** Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει και αποδεχθεί τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και κάθε ενέργεια εκτελείται σε συμφωνία με αυτόν καθώς επίσης και ειδικό έγγραφο για την μη κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης της εταιρείας.

4.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr
2. www.heineken.com
3. www.erab.com
4. www.athenianbrewery.gr
5. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σήμερα, γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του επιχειρηματικού τοπίου των παγκοσμίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (world business landscape) των τελευταίων δεκαετιών. Οι πιο σημαντικές προκλήσεις που αναγνωρίζονται είναι οι εξής¹:

1. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.
2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό πνευματικό κεφάλαιο (brainpower). Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε Έρευνα & Ανάπτυξη και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.
3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1.000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Ταϊλάνδη, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά, οι επενδύσεις νοούνταν σε Αμερικάνικα ομόλογα (US treasury bonds), ή σε ακίνητη περιουσία (real estate) σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή τη στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δισ δολαρίων.
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από τη νοοτροπία παραγωγικότητας (productivity mentality) σε νοοτροπία ανάπτυξης (growth mentality). Τα

μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

6. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

5.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση (P.E.S.T.))

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο Περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση ολόκληρου του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών, αλλά επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιοι παράγοντες προέρχονται από το μακροπεριβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό-Νομικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

5.1.1. Πολιτικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και περιλαμβάνουν νομοθεσίες, κανονισμούς και κατανομή εξουσίας.

i. Antitrust Law

Ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα ανωτέρω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη ECMR reg.139/2004 προκειμένου να ελέγξει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A). Βέβαια, υπάρχει και η παράγραφος 3 του άρθρου 81, (81 (3) EC) η οποία επιτρέπει εξαιρέσεις εάν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό^{2&3}. Στην Ελληνική αγορά ο ρόλος της εποπτικής αρχής έχει ανατεθεί στην «Επιτροπή Ανταγωνισμού» η οποία και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

ii. Έλεγχος τιμών

Οι τιμές λιανικής υπόκεινται σε έλεγχο από το υπουργείο εμπορίου, σε μια προσπάθεια της Κυβέρνησης να συγκρατήσει τυχόν πληθωριστικές τάσεις.

iii. Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα

Θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και εξυπηρέτησης (απαίτηση για καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες) τόσο από την πλευρά των καταναλωτών όσο και από την πλευρά της πολιτείας με τη δημιουργία καταναλωτικών οργανώσεων.

Για τον κλάδο των ποτών, έχει συνταχθεί ειδικός κώδικας τροφίμων και ποτών, που στο άρθρο 144 αναφέρονται οι βασικές προδιαγραφές παρασκευής και διάθεσης του ζύθου στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό θα πρέπει να εφαρμόζονται οι διατάξεις και οι όροι που προβλέπονται από την ειδική για το ζύθο νομοθεσία του γενικού χημείου του κράτους, ως προς τα βασικά συστατικά, τα ένζυμα, τις ύλες του ζύθου κ.α.. Επίσης στο άρθρο 11 του κώδικα τροφίμων και ποτών αναφέρονται διατάξεις σχετικά με τη συσκευασία, την επισήμανση και την παρουσίαση της μπίρας που προορίζεται για τη λιανική πώληση. Σημειώνεται, ότι έχει γίνει

αναπροσαρμογή της νομοθεσίας με σκοπό της εναρμόνισής της με τις κοινοτικές διατάξεις⁴.

iv. Πράσινη Οικονομία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευθεί σε πολιτικές που περιλαμβάνουν επιδοτήσεις για τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, ενώ ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες με τεράστιες επιχορηγήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις αγγίζουν το 60%. Στις αρχές του 2006 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακοίνωσε τα σχέδια της για παραγωγή του 20% της ενέργειας της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το 2020⁵.

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούσε από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της να συμμετέχουν ενεργά στο πρόγραμμα ανακύκλωσης των απορριμμάτων συσκευασίας.

Για την Ελλάδα, ο στόχος από το 2011 θα γίνει αυστηρότερος. Τουλάχιστον το 55% των συνολικών απορριμμάτων συσκευασίας πρέπει να ανακυκλώνονται, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 60% σε βάρος γυαλί, 60% σε χαρτί και χαρτόνι, 50% μέταλλα, 22,5% όλων των πλαστικών και 15% ξύλο.

Ο ρόλος της ΕΕΑΑ (Ελληνική Εταιρία Αξιοποίησης και Ανακύκλωσης) είναι να ανακτήσει από τους καταναλωτές όσο το δυνατόν περισσότερες συσκευασίες για ανακύκλωση προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Όλοι οι παραγωγοί της ΕΕ των καταναλωτικών αγαθών, που χρησιμοποιούν συσκευασίες μιας χρήσης στα προϊόντα τους απαιτείται να εγγραφούν σε προγράμματα ανακύκλωσης.

v. Φορολογία

Το 2009, ο ΦΠΑ που εισπράττεται από την πώληση τροφίμων και ποτών είναι 19%, και ισχύει από τον Απριλίο 2005. Ειδικότερα για την μπίρα, από τις 6 Φεβρουαρίου 2009 ο ειδικός φόρος κατανάλωσης επί του ζύθου αυξήθηκε κατά 20% σε € 1,36 ανά πλατό ανά εκατόλιτρο.

vi. Απαγόρευση καπνίσματος

Από την 1η Ιουλίου 2009, η μερική απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους εισάχθηκε στην Ελλάδα. Η ελληνική απαγόρευση επιτρέπει σε μπαρ μέχρι 70τμ να επιλέξει εάν θα επιτρέψει το κάπνισμα ή όχι.

Τον Απρίλιο του 2009, ο υπουργός Υγείας δήλωσε ότι η ελληνική απαγόρευση είχε πρότυπο την ισπανική και την πορτογαλική απαγόρευση, όπου στις χώρες αυτές η εμπειρία έδειξε ότι η σταδιακή μετάβαση για τους καπνιστές σε ένα νέο σύστημα ήταν επιτυχής και βοήθησε την καταπολέμηση του παθητικού καπνίσματος.

5.1.2. Οικονομικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας και έχουν άμεση επίδραση όχι μόνο στον κλάδο των ποτών αλλά και σε ολόκληρή την οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

i. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – GDP

Ο αντίκτυπος της παγκόσμιας οικονομικής επιβράδυνσης για την ελληνική οικονομία ήταν αρχικά πιο περιορισμένη από ό,τι σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές, εν μέρει λόγω του γεγονότος ότι οι ελληνικές τράπεζες είχαν λιγότερα sub-prime περιουσιακά στοιχεία στους ισολογισμούς τους.

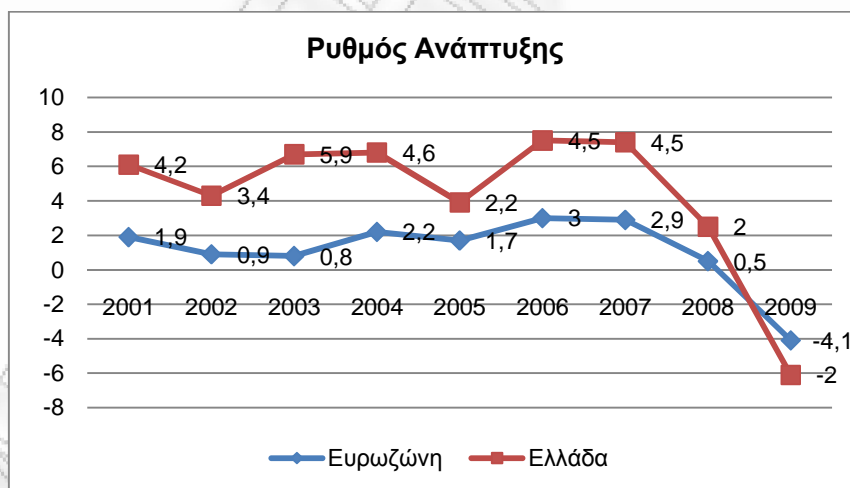
Ωστόσο, τον Ιανουάριο του 2009 η Ελλάδα έγινε η πρώτη δυτική ευρωπαϊκή οικονομία της οποίας η πιστοληπτική ικανότητα υποβαθμίστηκε, τονίζοντας τους φόβους για υψηλό χρέος στον δημόσιο τομέα της, το χειρότερο στην ευρωζώνη των 16 κρατών.

Στην Ευρωζώνη το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 3% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος ενώ στην Ελλάδα η μείωση του ΑΕΠ δεν είναι τόσο μεγάλη και αγγίζει μόλις το -0,7%, γεγονός που δείχνει ότι η Ελλάδα δεν έχει εισέλθει ακόμα σε ύφεση (διάγραμμα 5.1) .



Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ελλάδα μειώθηκε κατά 2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ευρωζώνη μειώθηκε κατά 4,1% σημειώνοντας σημαντική επιβράδυνση (διάγραμμα 5.2).



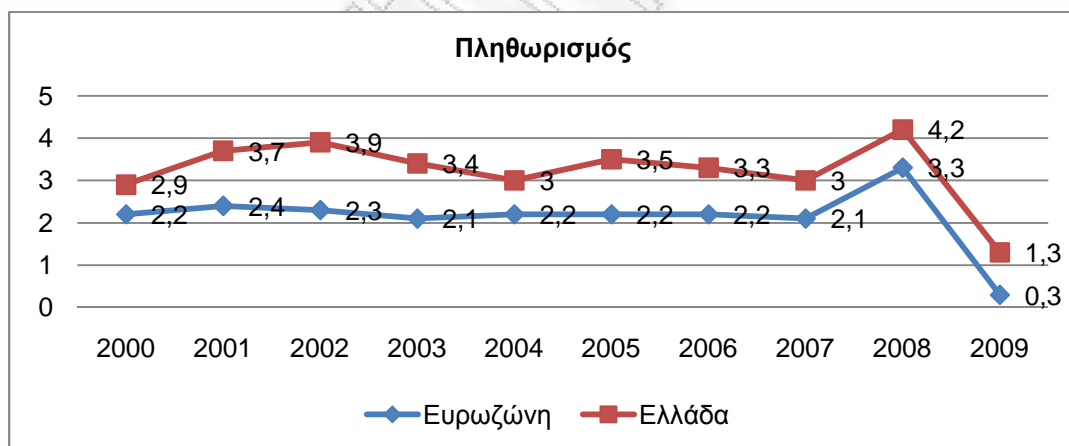
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ειδικότερα σύμφωνα με τη Eurostat, το τέταρτο τρίμηνο του 2009 σε σχέση με το τέταρτο τρίμηνο του 2008, ο ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα ήταν στο -2,6% ενώ την ίδια περίοδο στην ευρωζώνη το ΑΕΠ υποχώρησε.

ii. Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει επιβράδυνση φτάνοντας στο 3% αλλά σταθερά παραμένει σε υψηλότερες τιμές από το μέσο όρο της Ευρωζώνης. Το έτος 2008 παρουσιάζει σημαντική άνοδο φτάνοντας στα επίπεδα του 4%. Από την άλλη μεριά, ο πληθωρισμός στην Ευρωζώνη εμφανίζεται σε σταθερές τιμές με την πάροδο των χρόνων (περίπου στο 2.2%) αντανακλώντας έτσι τη δημοσιονομική πολιτική που ακολουθείται από την Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα⁶.

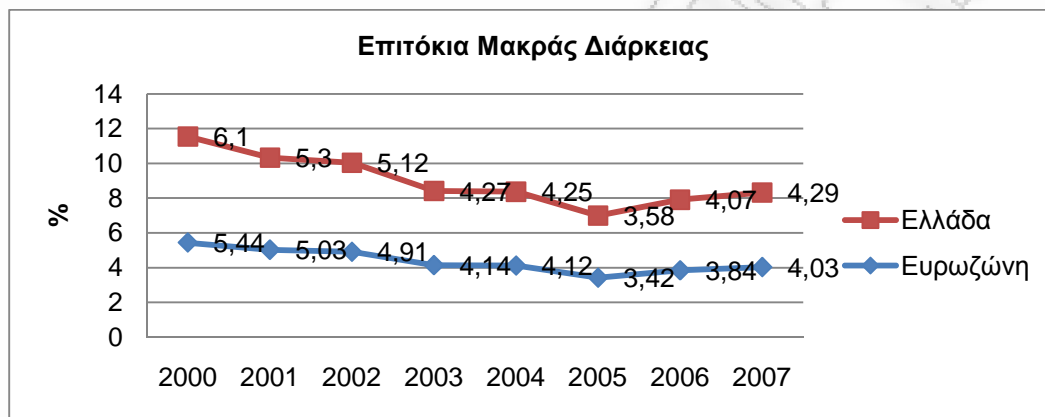
Το 2009 όμως, ο μέσος ρυθμός αύξησης του Δείκτη τιμών Καταναλωτών κυμάνθηκε στο 1,3% κατά σχεδόν 2 μονάδες χαμηλότερα σε σχέση με το 2008 αλλά ακόμα σε υψηλότερα επίπεδα από την Ευρωζώνη. Το 2009 οι τιμές στα τρόφιμα και στα μη αλκοολούχα ποτά μειώθηκαν σημαντικά, μετά την ραγδαία αύξηση που είχε σημειωθεί στις αρχές του 2008. Παρ' όλα αυτά οι τιμές στα μη τρόφιμα άρχισαν σιγά σιγά να ανεβαίνουν ξανά (διάγραμμα 5.3).



Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iii. Επιτόκια

Μια άλλη συνιστώσα του Οικονομικού Περιβάλλοντος είναι οι τιμές των επιτοκίων όπου βάσει αυτών καθορίζονται και οι μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 5.4 τα επιτόκια παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωζώνη. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα από το 2005 τα επιτόκια εμφανίζουν αυξητική τάση τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωζώνη καθιστώντας την εξεύρεση κεφαλαίων πιο δύσκολη αφού θα χρειαστούν περισσότεροι πόροι για την αποπληρωμή τους.



Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακράς διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iv. Ανεργία

Η μείωση στον τουρισμό, στην ναυτιλία αλλά και στην κατασκευαστική δραστηριότητα επηρέασαν σημαντικά την ελληνική οικονομία. Η ανεργία το τελευταίο τρίμηνο του 2009 αυξήθηκε σε 10,3% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο το 2008 που η ανεργία έφτανε το 7,9%⁷.

v. Φορολογικό καθεστώς

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της ενιαίας αγοράς, το φορολογικό καθεστώς όλων των οιοπνευματωδών ποτών, επομένως και της μπίρας, υπέστη αλλαγές στην Ελλάδα. Αυτές αφορούσαν κυρίως τον ειδικό φόρο κατανάλωσης και τον Φ.Π.Α. Προσπάθεια της επιτροπής ήταν να επιτευχθεί

ένας επαρκής βαθμός συντονισμού σε ότι αφορά την φορολογία αλκοόλης, καθώς οι μεγάλες διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επέτρεπε μια πλήρη σύγκλιση.

Εκτός του ειδικού φόρου κατανάλωσης η μπίρα επιβαρύνεται επί τη βάση του φόρου κατανάλωσης και σε φόρο περίπου 4% υπέρ του ΕΤΕΕΦΟ (Ειδικό Ταμείο εποπτών και ελεγκτών οινοπνεύματος). Η μπίρα επιβαρύνεται επίσης και από τον Φ.Π.Α ο οποίος επιβάλλεται επί της τιμής παράδοσης (δηλαδή στην τιμή συνυπολογίζεται και ο φόρος κατανάλωσης). Ο συντελεστής Φ.Π.Α έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

vi. Τουρισμός

Ένας άλλος κίνδυνος προέρχεται από τη στασιμότητα στις κορυφαίες εξαγωγικές αγορές στην Ελλάδα για τη ναυτιλία και τις τουριστικές υπηρεσίες. Ο Ελληνικός τουρισμός έχει ήδη αρχίσει να βλέπει τα πρώτα σημάδια των συνέπειων της οικονομικής κρίσης, με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας να αναφορέει Κάμψη 8% στις αφίξεις τουριστών το 2009 σε σύγκριση με το 2008⁸.

vii. Εξωτερίκευση (Outsourcing)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση όλο και περισσότερες εταιρείες να συγκεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (core competencies) προσδοκώντας να επωφεληθούν από: εστίαση στις βασικές δραστηριότητες (Focus on core activities), εξοικονόμηση κόστους (Cost saving Labor, Investment capital), απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility)

Τμήματα εταιρειών τα οποία δίδονται προς outsourcing και στα οποία υπάρχει μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια, είναι τα τεχνολογικά τμήματα καθώς και μέρη της προμηθευτικής αλυσίδας τα οποία δεν αποτελούν τη βασική δραστηριότητα (core ability) ή γενικά είναι έξω από το κέντρο βάρους της εταιρείας⁹.

viii. Αύξηση τιμών πετρελαίου και πρώτων υλών.

Τα τελευταία έτη η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια ραγδαία αύξηση τιμών στις ορυκτές πρώτες ύλες, μέταλλα και πετρέλαιο ως αποτέλεσμα της αύξησης ζήτησης κυρίως από τις αγορές της Άπω Ανατολής. Άμεση συνέπεια είναι η αύξηση τιμών σε πληθώρα αγαθών (domino effect), αφού το πετρέλαιο είναι κύρια πηγή ενέργειας για τη λειτουργία εργοστασίων αλλά και πρώτη ύλη για τη μεταφορά αγαθών¹⁰.

5.1.3. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

i. Δημογραφικά

Ο πληθυσμός γερνάει, με τα τελευταία στοιχεία να παρουσιάζουν πάνω από το 18% του πληθυσμού ηλικίας εξήντα πέντε και άνω σε σύγκριση με το 15% πριν από δέκα χρόνια. Προβλέψεις δείχνουν ότι μέχρι το 2025, σχεδόν το 23% του πληθυσμού θα είναι ηλικίας 65 ετών και άνω.

Η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το 1:1 των ηλικιών 15 – 29 ενώ εκτιμάται στις επόμενες δύο δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 2:1 (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία)¹¹. Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας με αντίστοιχη αύξηση φαρμάκων.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού των μεταναστών που ζουν στην Ελλάδα και προβλέπεται η αυξητική τάση να συνεχιστεί και στο μέλλον.

ii. Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία

Η κοινή γνώμη έχει στραφεί προς την καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών, και έτσι ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνολογίες και μέτρα που αποσκοπούν στη μείωση των ρύπων που εκπέμπουν, στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούν στην ανακύκλωση των συσκευασιών τους. Υπάρχει απαίτηση από τους καταναλωτές, προϊόντα υψηλής ποιότητας που πληρούν τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας και σεβασμού στο περιβάλλον. Επίσης, οι πολίτες ειδικότερα στις αναπτυγμένες χώρες απαιτούν καθαρότερο περιβάλλον με αποτέλεσμα τα αυξημένα μέτρα στον έλεγχο εκπομπών αυτοκινήτων.

iii. Μετάβαση από μαζική παραγωγή (*mass production*) σε μαζική προσαρμοστικότητα (*mass customization*)

Άνθρωποι και επιχειρήσεις αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες. Το *mass customization*, δηλαδή η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη κερδίζει συνεχώς έδαφος έναντι της μαζικής παραγωγής.

iv. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας

Οι περισσότερες χώρες του κόσμου έχουν θεσπίσει αυστηρότερους κανονισμούς για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και προχωρούν σε εντατικούς ελέγχους των εταιρειών. Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί πλέον σημαντικό κριτήριο επιλογής της εργασίας από τους εργαζομένους και οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να παρουσιάσουν και να διακριθούν ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον μέσω πιστοποίησης Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001).

v. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών για ασφάλεια και ποιότητα στα τρόφιμα

Η ασφάλεια και η υγιεινή των τροφίμων αυξάνει σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι πολίτες θέλουν να γνωρίζουν τι τρώνε και από που προέρχεται. Οι συχνές κρίσεις των τελευταίων ετών οδήγησαν σε πιο αυστηρούς ποιοτικούς κανονισμούς.

vi. Κοινωνικότητα, Σύμβολα Κύρους, Τρόπος ζωής

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα οι άνθρωποι να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα τους στον επαγγελματικό τομέα και λιγότερο στην οικογένεια. Στόχος των περισσότερων ανθρώπων, είναι η επιτυχημένη και καταξιωμένη εργασιακή πορεία, ακόμα και ο χρόνος για διασκέδαση και οικογενειακή θαλπωρή είναι ελάχιστος. Η στροφή προς την απόκτηση ολοένα και περισσότερων υλικών αγαθών έχει προκαλέσει ανατροπή στις κοινωνικές ισορροπίες. Αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της αφοσίωσης και από τα δύο φύλλα στην επαγγελματική καριέρα, είναι ότι ολοένα αυξάνεται τα τελευταία χρόνια η ηλικία στην οποία κάποιος αποφασίζει να δεθεί με το αντίθετο φύλλο με τα δεσμά του γάμου και να κάνει οικογένεια λόγω του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου¹².

5.1.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

i. Συνεχής εξέλιξη της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT)

Συστήματα Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS) και Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε δεδομένα.

Επιπλέον, η χρήση της πληροφορικής έχει προκαλέσει μείωση του έμμεσου κόστους μιας επιχείρησης.

ii. Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων

Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες με τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν μεταξύ άλλων οι αγορές των υπολογιστών και λογισμικού καθώς και των αυτοκινήτων.

iii. Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών

Οικονομικότερη επικοινωνία, μέσα από πολλά κανάλια όπως κινητά τηλέφωνα, Internet, fax, mails εξασφαλίζοντας πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.

iv. Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες

Το σύνολο των εταιρειών του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ή εξεύρεση νέων τεχνολογιών όπου και θα επιτρέψουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων εξυπηρετώντας με τον βέλτιστο δυνατόν τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών

v. Αυτοματισμός

Η χρήση νέων αυτοματισμών στην παραγωγική διαδικασία, συμβάλλει στην μείωση του παραγωγικού κόστους.

5.2. Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)

5.2.1. Ο κλάδος της μπίρας

Ο κλάδος της μπίρας¹³ στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εσόδου όπως Brand name, φήμη, διανομή και πάνω απ όλα μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από 2 κύριους παίκτες που κατέχουν πάνω από το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο μερίδιο της αγοράς το κατέχουν μικρότερες εταιρείες οι οποίες εισάγουν και διακινούν προϊόντα μπίρας. Στο διάγραμμα 5.5 απεικονίζονται οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αγορά καθώς επίσης και τα αντίστοιχα μερίδια τους.



Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγοράς μπίρας στην Ελλάδα 2009

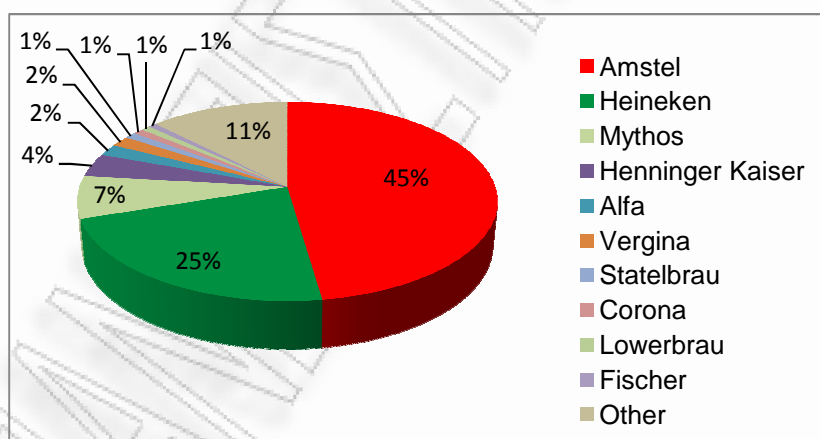
Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι ηγέτης στην αγορά, και αντιπροσωπεύει πάνω από το 75% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Το μερίδιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας μειώθηκε τα τελευταία χρόνια καθώς οι μικροζυθοποιίες και τα Private labels κερδίζουν συνεχώς μερίδιο. Τα δύο βασικά προϊόντα της εταιρείας Amstel και Heineken κατέχουν πάνω από το 70% της αγοράς.

Η Ζυθοποιία Μύθος, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα με αυξανόμενο μερίδιο άνω του 10% των εγχώριων πωλήσεων. Οι κυριότερες μάρκες που παράγει και διακινεί είναι οι μπίρες Μύθος και Kaiser.

Όπως έχει αναφερθεί, το 2009 η εταιρεία Χήτος ΑΕ που δραστηριοποιούνταν μέχρι τότε στην παραγωγή και διακίνηση μεταλλικού νερού, απέκτησε την ετικέτα FIX. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Η μπίρα FIX ήταν η πρώτη μπίρα στην Ελλάδα, η οποία είχε σταματήσει να παράγεται από το 1984. Η Ελληνική Ζυθοποιία είχε κάνει στο παρελθόν προσπάθεια επαναλανσαρίσματος, αλλά αποσύρθηκε από την αγορά το Μάιο του 2009.

5.2.2. Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.6, η Amstel είναι ηγέτης στην ελληνική αγορά κατέχοντας μερίδιο αγοράς 45%. Η Amstel είναι μπίρα κλασική, μεστή με παρδοσιακή γεύση και ανήκει στο mainstream κομμάτι της αγοράς. Απευθύνεται σε αυθεντικούς καταναλωτές, που ξέρουν και αναγνωρίζουν την καλή μπίρα. Το γεγονός ότι υπάρχει στην Ελλάδα από το 1963, την έχει κάνει συνώνυμο με την μπίρα στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς βασικών μαρκών μπίρας 2009

Η Heineken, προϊόν και αυτή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, κατέχει και αυτή υψηλό μερίδιο (25%) στην αγορά καθιστώντας την, τη δεύτερη μπίρα στην Ελλάδα. Η Heineken ανήκει στο premium κομμάτι της αγοράς και στοχεύει

κυρίως τους πιο νέους καταναλωτές. Μαζί με τη Amstel κατέχουν περίπου το 70% της αγοράς.

Ακολουθεί η Μυθος (7%) και η Kaiser (4%) , προϊόντα της εταιρείας Μύθος Ζυθοποιία, που μαζί με την Amstel και την Heineken αποτελούν τις 4 πιο βασικές μάρκες στην αγορά που προτιμούν πάνω από το 80% των καταναλωτών.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μείωση στις καταναλώσεις της Amstel. Έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές είναι ανοιχτοί να δοκιμάσουν νέες γεύσεις και προτιμούν να γεύονται νέα διαφοροποιημένα προϊόντα. Αποτέλεσμα του παραπάνω, είναι η συνεχής ανάπτυξη των specialty προϊόντων καθώς επίσης και της Kaiser η οποία λαμβάνεται ως μια μπίρα με διαφορετική άποψη που απευθύνεται σε καταναλωτές με εκλεπτυσμένα γούστα.

5.2.3. Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπίρας και σημαντικές τάσεις

Ο κλάδος της μπίρας το 2009 υποχώρησε κατά σχεδόν 6% λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης. Η αύξηση της ανεργίας και η μείωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης οδήγησαν στη μείωση της κατανάλωσης κυρίως στην κρύα αγορά. Οι καταναλωτές περιόρισαν τις εξόδους τους σε μια προσπάθεια εξοικονόμησης χρημάτων¹⁴.

Οι πωλήσεις της μπίρας επηρεάστηκαν επίσης από δύο κύριους παράγοντες: τη μείωση του τουρισμού (8%) και της μείωσης των χρημάτων που επενδύουν οι τουρίστες, κυρίως από αυτούς που προέρχονται από χώρες με έντονη την κουλτούρα της μπίρας, όπως είναι η Γερμανία και η Αγγλία. Η κατηγορία πλήγηκε επίσης και από τις απροσδόκητες καιρικές συνθήκες που σημειώθηκαν, με μείωση της θερμοκρασίας και βροχές, στους κατεξοχήν θερμότερους μήνες του καλοκαιριού¹⁵.

Η αγορά κλειδωνήθηκε επίσης λόγω έλλειψης προϊόντων στους χονδρέμπορους. Οι χονδρέμποροι κατά τη διάρκεια της χρονιάς αντιμετώπισαν σημαντικά πιστωτικά προβλήματα, και πολλοί εξ αυτών δήλωσαν χρεωκοπία. Το γεγονός αυτό, είχε ως αποτέλεσμα οι χονδρέμποροι να διατηρούν χαμηλά αποθέματα προϊόντων και άρα σε πολλές περιπτώσεις να παρουσιάζονται ελλείψεις στην αγορά.

Το κανάλι της κρύας αγοράς υποχώρησε περίπου κατά 8% το 2009, με τους καταναλωτές να επιλέγουν να μειώνουν τις εξόδους τους ως αποτέλεσμα του μικρότερου διαθέσιμου εισοδήματος αλλά και του φόβου μιας επερχόμενης οικονομικής κρίσης. Μέσα στο 2009, οι καταναλωτές άρχισαν να αλλάζουν τον τρόπο διασκέδασης τους και επιλέγουν να γευματίζουν στο σπίτι ή να συναντιούνται με τους φίλους τους για ένα ποτό μετά τη δουλειά ή μετά το δείπνο, παρά να πηγαίνουν σε κάποιο εστιατόριο.

Από την άλλη πλευρά, το κανάλι της ζεστής αγοράς υποχώρησε μόλις κατά 2%, με όλες σχεδόν τα τμήματα της αγοράς να σημειώνουν οριακή άνοδο και μόνο το mainstream τμήμα να μειώνεται περίπου κατά 6%¹⁶.

Η μπίρα έχει χαρακτηριστεί ως ένα προϊόν που προτιμάται κατεξοχήν από τον αντρικό πληθυσμό, αφού μόλις μερικά προϊόντα απευθύνονται σε

γυναίκες. Η διείσδυση της κατηγορίας της μπίρας στα νεανικά κοινά συνεχίσει να αυξάνεται καθώς το κοινό αυτό είναι ανοιχτό σε νέες εμπειρίες και προϊόντα.

Παρ όλο που η μπίρα σαν προϊόν παραμένει υποανάπτυκτο στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται βελτίωση γύρω από την κουλτούρα της μπίρας, με τους καταναλωτές να είναι πιο μορφωμένοι σχετικά με τις ποικιλίες που διατίθενται στην αγορά. Επιπρόσθετα, η μπίρα πλέον αναγνωρίζεται από τους περισσότερους ως ένα φυσικό προϊόν, με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ. Αξιοσημείωτο είναι, ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται η τάση οι καταναλωτές να στρέφονται προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ, κάτι το οποίο ευνοεί την κατανάλωση της μπίρας. Επιπλέον, οι αυστηροί νόμοι που υπάρχουν αναφορικά με την οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ, τονώνουν την κατανάλωση μπίρας σε σχέση με τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά καθώς η περιεκτικότητα της σε αλκοόλ κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η μπίρα είναι κατεξοχήν εποχιακό προϊόν. Περίπου το 60% των συνολικών καταναλώσεων πραγματοποιείται τους μήνες από Μάιο έως και Σεπτέμβριο. Ο θερμός καιρός τους μήνες εκείνους καθώς επίσης και ο τουρισμός είναι δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και άρα τα επίπεδα κατανάλωσης¹⁷.

5.2.4. Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς

Η ελληνική αγορά ηγείται από την lager – ξανθιά μπίρα στην οποία πραγματοποιείται το 95% της εγχώριας κατανάλωσης. Η speciality μπίρες παρουσίασαν αύξηση κυρίως λόγω της επέκτασης της μπίρας «επαναζύμωσης».

Οι Discounts μπίρες αυξήθηκαν περίπου κατά 4% κυρίως λόγω της συνεχής επέκτασης των εγχώριων discount μαρκών, οι οποίες παράγονται και διακινούνται από την Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης.

Παράλληλα, η Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης κέρδισε όγκο και στην κρύα αγορά καθώς προσέφερε χαμηλής τιμής μπίρα στα all inclusive ξενοδοχεία.

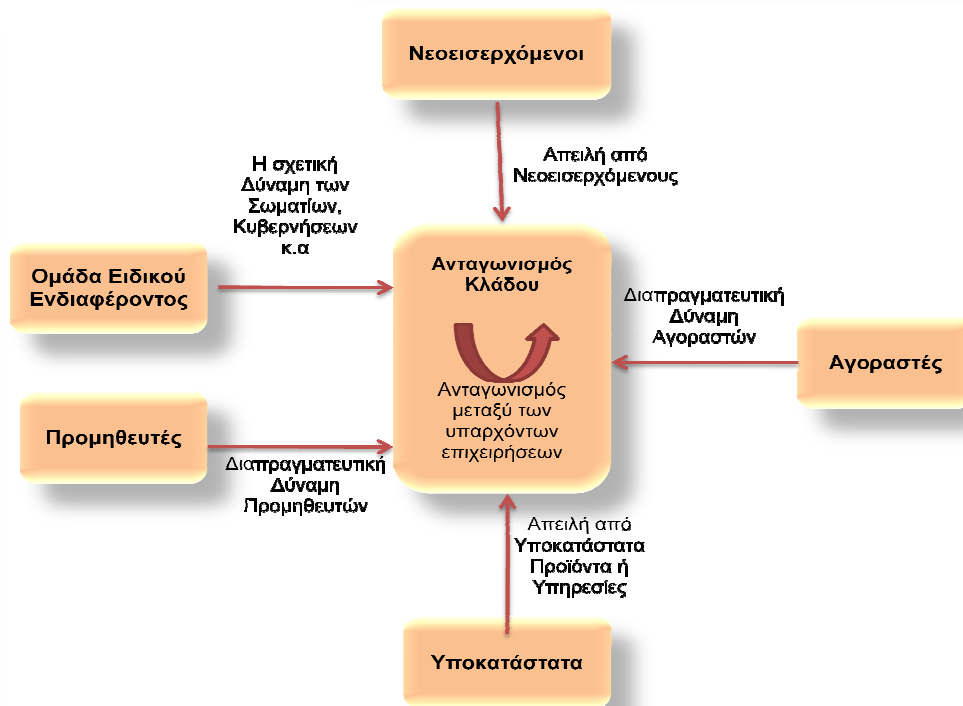
Το mainstream τμήμα, παρ όλο που διαχρονικά είναι το ηγετικό τμήμα της αγοράς το οποίο κατέχει πάνω από το 50% της συνολικής αγοράς, το 2009 σημείωσε σημαντική μείωση κυρίως λόγω της σημαντικής μείωσης του όγκου της μπίρας Amstel. Η Amstel υπάρχει στην ελληνική αγορά από την δεκαετία του '60 και είναι συνώνυμο της μπίρας στην ελληνική αγορά. Παρ όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές την έχουν βαρεθεί και ψάχνουν για καινούργια και διαφοροποιημένα προϊόντα. Επίσης, η μπίρα Mythos υποχώρησε σημαντικά το 2009. Απευθυνόμενη κυρίως στους τουρίστες ως η ελληνική μπίρα, υπέφερε λόγω της πτώσης του τουρισμού.

Το premium τμήμα της αγοράς σημείωσε μείωση περίπου κατά 5% λόγω της μείωσης της κατανάλωσης στην κρύα αγορά ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Στη ζεστή αγορά το premium τμήμα αυξήθηκε οριακά, οδηγούμενο κυρίως από τις καταναλώσεις στις μάρκες Heineken & Kaiser, οι οποίες προτιμούνται από τους καταναλωτές που επιλέγουν να προσφέρουν στον εαυτό τους ένα premium προϊόν σαν κέρασμα στον εαυτό τους όταν βρίσκονται στο σπίτι.

Τέλος, το superpremium τμήμα αναπτύσσεται στην κρύα αγορά και ελαφρώς στη ζεστή αγορά. Φαίνεται ότι παρ όλο που οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τις εξόδους τους, όταν βγαίνουν έξω, επιλέγουν να καταναλώσουν μια μπίρα η οποία χαρακτηρίζεται ως «πολυτελής».

5.2.5. Ανάλυση PORTER (5+1)

Όπως έχουμε αναφέρει και στην παράγραφο 1.2.1.2 σύμφωνα με τον Michael Porter, την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.7¹⁸.



Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.
 (Πηγή Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών, προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁹.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της.

ι. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά μπύρας είναι μικρή, λόγω του ότι η αγορά είναι στο στάδιο ωρίμανσης και οι τωρινοί παίκτες είναι καλά εδραιωμένοι.

Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου:

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαιο:** Προκειμένου μια εταιρεία να προχωρήσει σε παραγωγή μπίρας, χρειάζεται υψηλά κεφάλαια επενδύσεων κυρίως λόγω των εγκαταστάσεων και τον ειδικό εξοπλισμό παραγωγής. Τα εμπόδια εισόδου, είναι μικρότερα για όσους στοχεύουν να κάνουν αποκλειστικά εισαγωγή μπίρας.
- **Δίκτυο Διανομής:** Προκειμένου να καλύψει μια εταιρεία τους πελάτες, όπου και εάν αυτοί βρίσκονται, θα πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα του προϊόντος μπίρας ακόμα και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή της Ελλάδας. Αυτό σημαίνει, διαθεσιμότητα σε πάνω από 125.000 καταστήματα εστίασης και super market πανελλαδικά. Για να μπορεί να γίνει η διακίνηση των προϊόντων σε όλα αυτά τα σημεία η εταιρεία χρειάζεται πρόσβαση στα κανάλια διανομής, που στην περίπτωση του κλάδου των ποτών πρόκειται για να ένα δίκτυο πάνω από 2.000 ανεξάρτητους χονδρεμπόρους, που καλύπτουν απ' άκρη σ' ακρη τη χώρα. Πρόκειται για επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας που προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν πρώτες ύλες και τεχνολογικό εξοπλισμό. Προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά και να προσφέρουν τα προϊόντα στις τιμές της αγοράς θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός παραγωγής.
- **Διαφοροποίηση του προϊόντος:** Οι δυο σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου που κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς, έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και προγράμματα προώθησή τους.

ii. Ανταγωνισμός εντός των υπάρχοντων εταιρειών:

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Η ελληνική αγορά μπίρας είναι διπολική, καθώς δύο μόνο τοπικοί παίκτες, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Μύθος Ζυθοποιία, κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο 15% της αγοράς ανήκει σε τρεις τοπικούς παραγωγούς και σε πολυάριθμους εισαγωγείς.

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Τα τελευταία 5 χρόνια υπήρξε στασιμότητα στην αγορά και μόνο το 2007 παρουσιάστηκε ανάπτυξη της τάξεως περίπου του 5% κυρίως λόγω των καλών καιρικών συνθηκών και της αύξησης του τουρισμού.
- **Εμπόδια εξόδου:** Οι εταιρείες ζυθοποίησης εγκλωβίζονται στον κλάδο δεδομένου ότι τα αντίστοιχα εργοστάσια διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό κατάλληλο μόνο για την παραγωγή μπίρας.
- **Τα χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή Υπηρεσίας:** Ο ανταγωνισμός στα διάφορα προϊόντα των εταιρειών είναι μεγάλος καθώς όλες οι εταιρείες του κλάδου προσφέρουν παρόμοια προϊόντα με διαφοροποίηση μόνο στη γεύση. Εντούτοις, οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες και στους καταναλωτές, αλλά και διάφορες προωθήσεις που γίνονται στα σημεία πώλησης τα κάνουν να διαφοροποιούνται.

iii. Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή, καθώς τα βασικά υποκατάστατα της μπίρας που είναι το κρασί, τα «σκληρά» ποτά, τα ανθρακούχα αναψυκτικά, τα έτοιμα ποτά σε μπουκάλι (RTD's) και το νερό έχουν παρόμοιες περιστάσεις κατανάλωσης.

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις των καταναλωτικών προϊόντων, οι πελάτες των εταιρειών μπίρας δεν είναι αυτοί που την καταναλώνουν αλλά τα κανάλια διανομής.

- **Ενδιάμεσοι:** Η διαπραγματευτική δύναμη των χονδρεμπόρων είναι μέτρια προς υψηλή καθώς αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο ανάμεσα στις εταιρείες και στα τελικά σημεία πώλησης.
- **Κόστος μετακίνησης:** Η αλλαγή από τη μια εταιρεία στην άλλη είναι πολύ εύκολη και χωρίς κόστος για τους χονδρεμπόρους και τους

τελικούς καταναλωτές. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο τη διατήρηση τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα του προϊόντος να είναι υψηλή. (customer loyalty).

- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς την πλευρά του προμηθευτή:** Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, εις βάρος των μικρομεσαίων καταστημάτων και σε συνδυασμό με την εισαγωγή από την πλευρά τους φθηνών μαρκών (private labels) δημιουργεί συγκέντρωση διαπραγματευτικής ικανότητας.

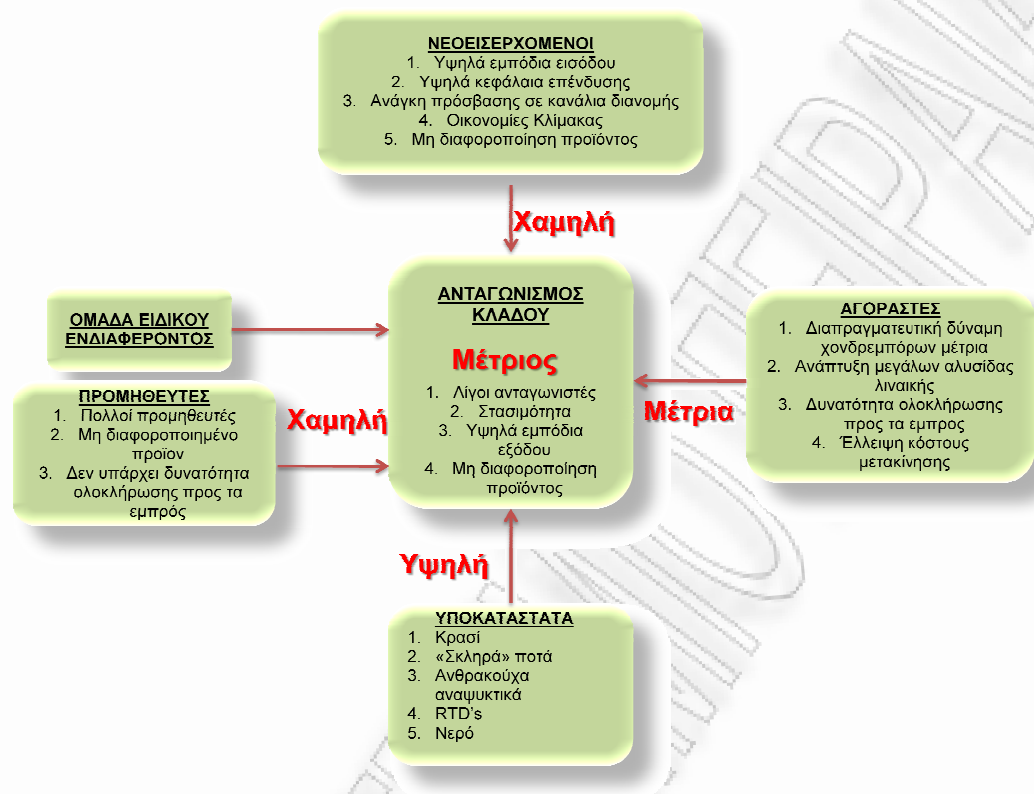
v. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

- **Αριθμός προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών α' υλών είναι περιορισμένη καθώς υπάρχουν πολλοί και το προϊόν που προσφέρουν δεν είναι διαφοροποιημένο.
- **Μετακίνηση των προμηθευτών προς τα εμπρός :** Οι προμηθευτές συσκευασίας που τηρούν τους κανονισμούς τυποποίησης και ασφάλειας που η Ε.Ε. έχει θέσει, είναι λίγοι αλλά αυτό δεν τους καθιστά «δυνατούς» καθώς δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός καθώς απαιτείται ειδικός εξοπλισμός για την παραγωγή μπίρας.

vi. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων

Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτικές οργανώσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργούν ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών αυτών αλλά παράλληλα μπορεί στο άμεσο μέλλον να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη δεδομένου ότι μπορούν με διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία των εταιρειών.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο διάγραμμα 5.8, που παρουσιάζεται το μοντέλο Porter των πέντε δυνάμεων για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.



Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

5.2.6. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix

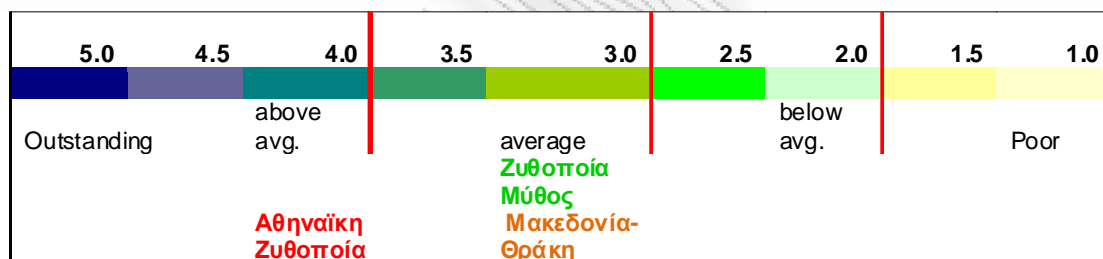
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη γενική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών σε ένα κλάδο. Συνήθως προσδιορίζονται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του κλάδου και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών.

Αφού επιλέξουμε τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία στο κλάδο, τους σταθμίζουμε ανάλογα με την βαρύτητά τους (Weight) και το άθροισμα πρέπει να είναι μονάδα (1). Στη συνέχεια βαθμολογούμε από 1 ως 5 την επίδοση κάθε εταιρείας του κλάδου ως προς τους παράγοντες και προκύπτει το σταθμισμένο αποτέλεσμα.

Ο πίνακας 5.1. παρουσιάζει την επίδοση των τριών κύριων παικτών του κλάδου ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Key Success Factors	Weight	Αθηναϊκή Ζυθοποιία		Ζυθοποιία Μύθος		Μακεδονίας-Θράκης	
		rating	weighted score	rating	weighted score	rating	weighted score
Brand name	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Δίκτυο Διανομής	0,2	4,5	0,9	4	0,8	3	0,6
Εύρος παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών	0,1	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3
Ποιότητα - Αξιοπιστία	0,14	5	0,7	4	0,56	3	0,42
Ακεραιότητα- Εμπιστοσύνη	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
Τεχνογνωσία	0,15	4,5	0,675	4	0,6	4	0,6
Παραγωγικότητα	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
	1,00		4,525		3,95		3,1

Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας



Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

5.3. Σύνολο εξωτερικών παραγόντων

Συνοψίζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του παρόντος κεφαλαίου προκύπτει ο πίνακας 5.2.

Εξωτερικοί παράγοντες
Ευκαιρίες
Outsourcing
Πράσινη Οικονομία
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων
Τεχνολογικές καινοτομίες
Αυτοματισμός
Υψηλά εμπόδια εισόδου
Λίγοι παίκτες στην αγορά
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
Έλλειψη κόστους μετακίνησης
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού
Απειλές
Antitrust Law
Έλεγχος τιμών
Φορολογία
Απαγόρευση καπνίσματος
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Μείωση Τουρισμού
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Δημογραφικό
Υψηλά εμπόδια εξόδου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωνεύσεις

Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

5.4. Βιβλιογραφία

1. Garelli S., "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness", 2006 John Wiley & Sons (σελ 258-266)
2. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
3. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
4. www.athenianbrewery.gr
5. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
6. www.eurostat.com
7. www.eurostat.com
8. www.eurostat.com
9. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).
10. www.informine.com
11. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)
12. www.eurostat.com
13. www.all4beer.com
14. www.annualreport.heineken.com
15. www.eurostat.com
16. www.all4beer.com
17. www.reporter.gr
18. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1. Αλυσίδα Αξίας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια εταιρεία η οποία έχει πολλές λειτουργικές μονάδες. Προκειμένου να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τις λειτουργικές αυτές μονάδες, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, βλέπουμε την εταιρεία από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσίας της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Όπως έχει αναφερθεί στην παράγραφο 1.2.2.2, οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τη διαχείριση εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση εκροών, τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και τις Υπηρεσίες Υποστήριξης μετά την Πώληση. Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά¹.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.1, έτσι ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους (πλεονέκτημα κόστους) που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες δυνατές πηγές διαφοροποίησής της (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).



Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

6.1.1. Κύριες δραστηριότητες

- Λειτουργίες διαχείρισης εισροών (Inbound Logistics)

Η εταιρεία έχει αναπτύξει τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό και πολλά μέσα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας όλων των διαδικασιών, με σκοπό τη διασφάλιση προτύπων υψηλής ποιότητας των προϊόντων. Πριν και κατά την διάρκεια της παραλαβής των υλικών, υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου. Ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες παραλαβής-διακίνησης, σύμφωνα με τα πλάνα παραγωγής ανά εργοστάσιο.

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Η εταιρεία κάθε χρόνο επενδύει σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί και διαθέτει σύγχρονες τεχνολογικές εγκαταστάσεις. Η διαδικασία παραγωγής πραγματοποιείται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα (standards), με σύγχρονο αυτοπονημένο εξοπλισμό που διασφαλίζουν υψηλή αλλά και σταθερή ποιότητα των προϊόντων².

Η εταιρεία έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ως εργαλεία για την υλοποίηση της πολιτικής της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα συστήματα αυτά, διασφαλίζουν την ποιότητα και την ακεραιότητα των προϊόντων της. Άλλωστε, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει πιστοποιηθεί από τη Lloyd's Register Quality Assurance Limited έκτος των άλλων με ISO 9001-2000 για ποιότητα των προϊόντων & ISO 22000-2005 για την ασφάλεια των προϊόντων.

- Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics)

Για τη διάθεση-διανομή των προϊόντων της στην ελληνική αγορά, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, βασίζεται σε ένα δίκτυο 1.700 ανεξάρτητων χονδρεμπόρων, οι οποίοι καλύπτουν όλη τη χώρα. Συνολικά τα προϊόντα της διατίθενται σε περίπου 125.000 καταστήματα – 65.000 σημεία πώλησης «κρύας αγοράς» και 60.000 «ζεστής αγοράς». Διαγραμματικά το δίκτυο διανομής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.2³.



Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(Πηγή: www.athenianbrewery.gr)

Η Πανελλαδική διανομή, στους αντιπροσώπους-χονδρεμπόρους γίνεται με τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η διεκπεραίωση των παραγγελιών πραγματοποιείται σε μία με δύο ημέρες από την λήψη τους.

- Marketing & Πωλήσεις

Το Marketing είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του καταναλωτή και της εταιρείας. Στόχος του marketing της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να δημιουργεί προϊόντα υψηλής ποιότητας, που διατηρούν όλα τα χαρακτηριστικά και καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τα οποία απευθύνονται σε υπάρχοντα τμήματα της αγοράς ή σε τμήματα που δεν απευθύνονταν μέχρι σήμερα πάντα διατηρώντας την πιστότητα προϊόντος σε υψηλά επίπεδα.

Για να το πετύχει αυτό, η εταιρεία πραγματοποιεί εντατικά διάφορες δραστηριότητες όπως είναι διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες & χορηγίες για να προβάλει τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος και να δημιουργήσει αναγνωρισιμότητα και ζήτηση του προϊόντος σε μια χώρα που υπάρχει έλλειψη κουλτούρας στα προϊόντα ζύθου αλλά παράλληλα και να ενισχύσει το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Προκειμένου να γνωρίσει όμως τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνει τα προϊόντα της καθώς και τις ανάγκες τους και τον βαθμό ικανοποίησής τους, προχωράει σε ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες.

Η δομή των Πωλήσεων της εταιρείας είναι προσανατολισμένη ανά κανάλι διανομής. Έτσι έχουμε:

- Διεύθυνση «Ζεστής αγοράς»: super markets, ψιλικατζίδικα και παραδοσιακά παντοπωλεία
- Διεύθυνση «Κρύας αγοράς» HO.RE.CA: εστιατόρια ταβέρνες, καφέ, club beach bar
- Διεύθυνση Χονδρεμπορίου: Οι πωλητές επισκέπτονται τους ενδιαμέσους οι οποίοι κάνουν τη διακίνηση των προϊόντων της πανελλαδικά.

Συγκεκριμένα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πουλά κυρίως απευθείας στα supermarkets, στα hypermarkets και σε επιλεγμένα HO.RE.C.A. Πολλά, από αυτά τα καταστήματα δεν εξυπηρετούνται απευθείας από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αλλά μέσω των χονδρεμπόρων.

- Υποστήριξη μετά την Πώληση

Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το δίκτυο διανομής της εταιρείας, έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, ο οποίος βρίσκεται πάντα στο κέντρο του συστήματος αξιών της. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη και ταχύτερη διαχείριση και εξυπηρέτηση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και με τους καταναλωτές, αναπτύχθηκε συγκεκριμένο σύστημα CRM (Customer Relationship Management) που λειτουργεί ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά. Με αυτόν τον σύγχρονο τρόπο δημιουργούνται οι κατάλληλες προσβάσεις προς τον πελάτη και τον καταναλωτή και διευκολύνεται η επικοινωνία μαζί τους⁴.

6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες

- Προμήθειες – Αγορές

Εξειδικευμένο τμήμα Προμηθειών ασχολείται με την εύρεση και την αγορά α΄ υλών και υλικών συσκευασίας. Οι Προμηθευτές επιλέγονται με διαφάνεια και εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις ποιότητας που επιβάλλει η εταιρεία. Κάθε εργαζόμενος στο τμήμα αγορών, παρακολουθεί ένα ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο βασίζεται στους κανόνες του αγοραστικού εγχειριδίου, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο στις υποχρεώσεις του.

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα δυναμικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι υπεύθυνο για το σύνολο των λειτουργιών της. Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού καθώς επίσης και η δημιουργία όλων των απαραίτητων προϋποθέσεων ώστε ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος και να εργάζεται σε ένα ασφαλές και αξιοκρατικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία προσφέρει ίσες δυνατότητες διακρίσεις σε όλους του εργαζομένους δίνοντας παράλληλα και κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Η παροχή υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο σεβασμός στον άνθρωπο και στις αξίες που τον διέπουν, οριοθετούν τον πυρήνα της και δικαίως την

κατατάσσουν στις εταιρείες με τη μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων της⁵.

- Τεχνολογική Ανάπτυξη

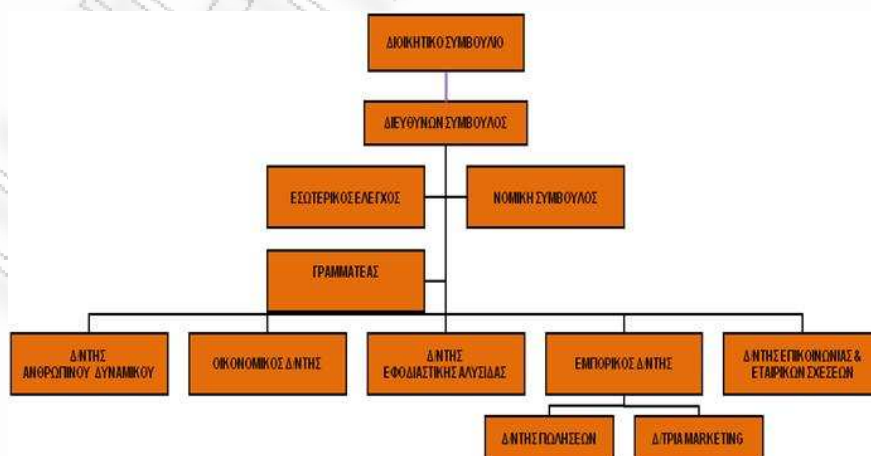
Σε επίπεδο προϊόντων και σε συνδυασμό με τις παραγωγικές δυνατότητες, επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη νέων προϊόντων-συσκευασιών, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Σε επίπεδο πελατών η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης από το σύνολο των λειτουργιών, αποτελεί μία συνεχή διαδικασία.

- Εσωτερική Υποδομή

Το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών είναι σε υψηλό επίπεδο και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

6.2. Δομή

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί Λειτουργική Δομή. Πρόκειται για εταιρεία μεσαίου μεγέθους η οποία λειτουργεί πολλές παραγωγικές μονάδες σε μια βιομηχανία.



Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.3, στην κορυφή του διαγράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από τον Πρόεδρο, τους Αντιπροέδρους και τα μέλη. Ακολουθεί η Διοικητική Επιτροπή της εταιρείας η οποία απαρτίζεται από τον Διευθύνοντα σύμβουλο και τα άλλα μέλη, οι οποίοι είναι οι Διευθυντές των λειτουργικών μονάδων.

Ο Διευθυντής έχει άμεση επικοινωνία με τα τμήματα που διευθύνει και συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ενημερώνει τον Διευθύνοντα σύμβουλο για την πορεία των εργασιών. Δεδομένου ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι θυγατρική της Heineken International, ο Διευθύνων σύμβουλος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης που ανήκει. Η λειτουργική δομή της εταιρείας πετυχαίνει διαφάνεια, αμεσότητα, ταχύτητα παράδοσης της πληροφορίας τόσο εντός της εταιρείας όσο και προς την μητρική εταιρεία.

6.3. Εταιρική Κουλτούρα

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ως παραγωγικό σύνολο, με αποτελεσματικότητα και πιστή τήρηση των αξιών και αρχών που την εκφράζουν, διατηρεί την πρωτοπορία στον κλάδο της.

Το τρίπτυχο «Άνθρωπος, Περιβάλλον & Επιχειρηματικότητα» είναι για την εταιρεία θεμελιώδες και βασικό στοιχείο. Είναι ο αρμονικός συγκερασμός της οικονομικής ανάπτυξης με σεβασμό στον άνθρωπο και στο περιβάλλον. Πρακτική της εταιρείας είναι όλες της οι δραστηριότητες να είναι ανοιχτές στην κοινωνία και να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, εξωστρέφεια και σεβασμό.

Άλλωστε η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στις αξίες του ήθους, της δικαιοσύνης, της ποιότητας και της ομαδικότητας καθιστώντας τον κάθε εργαζόμενο πρεσβευτή των αξιών αυτών τόσο εντός της εταιρείας όσο και εκτός με σεβασμό πάντα στις αρχές του κώδικα ηθικής και ακεραιότητας.

Διαφάνεια και υπεύθυνη ανάπτυξη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, μεριμνά διαρκώς ώστε να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητές της πραγματοποιούνται με φροντίδα για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των πελατών και των καταναλωτών, με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον και ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών.

Κάθε ιδιόκτητη εγκατάσταση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, λειτουργεί με σεβασμό προς την κοινωνία και πληροί τις απαιτήσεις που πηγάζουν από την νομοθεσία όσον αφορά τα προϊόντα και τις δραστηριότητές της σε σχέση με το περιβάλλον, τους προμηθευτές, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τις δημόσιες αρχές και την Υγεία και Ασφάλεια του προσωπικού, των πελατών και των καταναλωτών.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αναγνωρίζοντας την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον, δημοσιοποιεί την πολιτική της και τις πρακτικές της σε όλους τους εργαζόμενους και συνεργάτες της, ενώ παράλληλα είναι ανοιχτή προς το κοινό. Η πρώτη Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης (www.athenianbrewery.gr) γνωστοποιεί με διαφάνεια και σεβασμό τα στοιχεία αυτά καθώς και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Η Εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των ακόλουθων κύριων στόχων:

Στόχοι Ποιότητας

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών.
- Η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρεία να αυξάνεται διαρκώς.
- Η διατήρηση της θέσης και εικόνας στην αγορά.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των προμηθευτών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας.

Στόχοι Υγείας και Ασφάλειας

- Διασφάλιση της ασφάλειας και υγείας της εργασίας για όλο το προσωπικό.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.

Στόχοι για την ασφάλεια του προϊόντος

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή και δεν βλάπτουν την υγεία των καταναλωτών.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.
- Εφαρμογή των βέλτιστων βιομηχανικών πρακτικών καθ' όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Στόχοι υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ

- Συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι. Στην Υγεία σας», και τη χορηγία του προγράμματός τους Νηφάλιος Οδηγός.
- Έκδοση φυλλαδίων, ενημερωτικά προγράμματα για εργαζομένους και συνεργάτες
- Σήμανση των προϊόντων, των εταιρικών φορηγών και των συσκευασιών
- Διαφημιστική Καμπάνια με σκοπό την ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τα οφέλη της ήπιας κατανάλωσης.

Στόχοι Φροντίδας για το Περιβάλλον

- Υιοθέτηση της καλύτερης διαθέσιμης και οικονομικά βιώσιμης περιβαλλοντικής τεχνολογίας.
- Κατάλληλη διαχείριση των αποβλήτων που δημιουργούνται.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

6.4. Κώδικας ηθικής

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁴ έχει θεσπίσει κώδικες και πολιτικές που καθορίζουν τη λειτουργία σε σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της, σύμφωνα με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και πιστή στις αξίες και στο όραμα της εταιρείας.

Η εταιρεία από το 2005, εφαρμόζει κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας. Ο κώδικας αυτός θέτει κανόνες και αρχές σε μια σειρά θεμάτων που άπτονται της δράσης των εργαζομένων. Τα κύρια πεδία αναφοράς είναι η συμβατότητα με την ελληνική νομοθεσία και τις τοπικές αρχές, η πρόληψη της απάτης, η αντιμετώπιση της δωροδοκίας και της διαφθοράς, η αντιμετώπιση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και η υπευθυνότητα σε όλη την αλυσίδα παραγωγής. Παράλληλα, υπάρχει εσωτερική διαδικασία η οποία εφαρμόζεται προκειμένου να αναφερθούν τυχόν σημαντικές παραβίασης εταιρικής πολιτικής. Για το σκοπό αυτό και προκειμένου το προσωπικό της εταιρείας να είναι ενημερωμένο, διοργανώνονται διαρκώς ειδικά σεμινάρια ενώ παράλληλα έχει διανεμηθεί σε όλους τους εργαζομένους εγχειρίδιο του κώδικα.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία παράλληλα με τον κώδικα συμπεριφοράς, ευθυγραμμίζεται και με τις διατάξεις της ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού. Για τον σκοπό αυτό γίνεται εκπαίδευση στους εργαζομένους και προσπάθεια με κάθε τρόπο ώστε να μην παραβιαστεί, είτε εκούσια είτε ακούσια, η ελληνική και κοινοτική νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Επιπρόσθετα, από το καλοκαίρι του 2007, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εφαρμόζει τις «Αρχές Συμπεριφοράς Προμηθευτών» ως μέρος του Κώδικα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

6.5. Πόροι της επιχείρησης

6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι

Κεντρική φιλοσοφία⁸ και κατευθυντήρια γραμμή της εταιρείας είναι η υιοθέτηση όλων εκείνων των πρακτικών οι οποίες στοχεύουν στη διαρκή αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων μέσω συστημάτων και διαδικασιών και ταυτόχρονα οδηγούν στην προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών στελεχών. Η διαρκής ανάπτυξη και παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους αποτελεί μια άλλη σταθερά για την εξασφάλιση των κατάλληλων ατόμων στο σωστό χρόνο και τη σωστή θέση εργασίας. Αυτός είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής της εταιρείας στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία καλλιεργεί ένα εργασιακό περιβάλλον, που προσφέρει δυνατότητες σε κάθε εργαζόμενο. Για τις θέσεις εργασίας υπάρχουν περιγραφές, που αναλύουν τις κύριες αρμοδιότητες της θέσης καθώς και τα απαραίτητα προσόντα με σκοπό να αναλάβει τη θέση ο καταλληλότερος υποψήφιος. Η διαδικασία λαμβάνει μέρος σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον, στο οποίο ενθαρρύνεται η διαφορετικότητα.

Επίσης, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει μια σειρά από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται με το βέλτιστο τρόπο στις ανάγκες της εταιρείας, αλλά και στις προσδοκίες της προσωπικής του εξέλιξης. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να μπορούν να υλοποιηθούν τα σχέδια επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους μέσα στην εταιρεία.

Προκειμένου να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο λειτουργίας της, η εταιρεία πραγματοποιεί ετήσιες αξιολογήσεις εργαζομένων, όπου σταθμίζεται η επίτευξη των ατομικών και εταιρικών στόχων και συζητείται η ατομική απόδοση του εργαζομένου. Σε κάθε περίπτωση, πέρα από τις επίσημες διαδικασίες η εταιρεία ενθαρρύνει τον διάλογο μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαλεία και μεθόδους με σκοπό να αναπτύξει τις δεξιότητες των εργαζομένων της καθ' όλη της διάρκεια της καριέρας τους. Οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, όπως: εισαγωγικά προγράμματα γνωριμίας για την εταιρεία, συμμετοχή σε σεμινάρια του εταιρικού Πανεπιστημίου της Heineken, γενικά προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγράμματα υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος, που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Παράλληλα, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να εργαστούν σε πολυεθνικό περιβάλλον της Heineken, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης με βάση τα διεθνή πρότυπα.

Τέλος, σύμφωνα με διάφορες έρευνες αποδοχών οι οποίες έχουν διενεργηθεί, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει ελκυστικές αποδοχές και παροχές στους εργαζομένους. Το συνολικό πακέτο παροχών και αποδοχών περιλαμβάνει οικονομικές παροχές, δηλαδή μισθό και bonus, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, και κοινωνικές παροχές. Ταυτόχρονα, η εταιρεία υιοθετεί και άλλα προγράμματα για τους εργαζομένους όπως, διανομή εισιτηρίων σε δραστηριότητες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, τράπεζα αίματος, εκδρομές, συμμετοχή σε παιδικές κατασκηνώσεις, εκπαιδευτικές υποτροφίες κ.α.

6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D)

Η τεχνολογική ικανότητα και η αλλαγή είναι δυνατόν να δώσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε έναν δυναμικό καταναλωτικό κλάδο, όπως είναι ο κλάδος της μπίρας.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες βιομηχανίες στην Ελλάδα. Διαθέτει τρία υπερσύγχρονα εργοστάσια τα οποία βρίσκονται στις μεγαλύτερες πόλεις την Ελλάδος: στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα.

Τα τελευταία 10 χρόνια η εταιρεία επένδυσε περισσότερα από 370 εκατ. ευρώ με στόχο τη βελτίωση και ανανέωση του εξοπλισμού της, με αποτέλεσμα οι

εγκαταστάσεις της να θεωρούνται οι πιο σύγχρονες και παραγωγικές στην Ευρώπη. Ενδεικτικά, σημειώνεται πως το εργοστάσιο της Πάτρας είναι από τα πιο σύγχρονα της Ν. Ευρώπης, ενώ η μονάδα της Αθήνας παράγει κατά μέσο όρο 75.000 κιβώτια ή 1.500.000 φιάλες την ημέρα.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι στην Αθηναϊκή Ζυθοποιίας έχουν χορηγηθεί οι εξής διακρίσεις: από το BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001, το πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9002, το Hazard Analysis Cristal Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT)

Μέχρι το 2002, η επιχείρηση διατηρούσε διαφοροποιημένα συστήματα πληροφορικής ανάλογα με το τμήμα. Από το 2002, υλοποιώντας την οδηγία της μητρικής εταιρείας, υιοθέτησε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενημέρωσης, διαχείρισης και ελέγχου το SAP. Η στρατηγική η οποία ακολουθείται στη λειτουργική αυτή μονάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξής:

- Τυποποίηση των διαδικασιών.
- Ενοποίηση με στόχο όλοι οι ενδιαφερόμενοι να εισάγουν πληροφορίες σε ένα κοινό σύστημα ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφορία, αλλά και απλούστευση των διαδικασιών.
- Ευκολία στον τρόπο διαχείρισης στη βάση γνώσης από κάθε ενδιαφερόμενο.
- Ολοκληρωμένη παρακολούθηση και εξυπηρέτηση του πελάτη

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία έχει υιοθετήσει μια εταιρεία μπορεί να της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

6.5.4. Marketing.

Η αποστολή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να παράγει προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση αυτή είναι και η στρατηγική του marketing. Πιο αναλυτικά, τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί για να είναι προσανατολισμένη προς τον σκοπό αυτόν είναι τα εξής:

- **Market Development Strategy:** Με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς η εταιρεία χρησιμοποιεί τη στρατηγική διείσδυσης. Στην φαρέτρα της έχει μέσα όπως: η διαφήμιση και οι προωθητικές ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στο να προσελκύσουν νέους πελάτες διατηρώντας παράλληλα και την ήδη πελατειακή βάση.
- **Product development strategy:** Προκειμένου να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών, η εταιρεία προχωράει στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία απευθύνονται στην υπάρχουσα αγορά ή προσπαθεί να επεκταθεί και σε άλλα τμήματα της αγοράς στα οποία μέχρι και σήμερα δεν είχε δραστηριοποιηθεί.
- **Pull strategy:** Κύριο μέλημα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η αύξηση της αναγνωσιμότητας των προϊόντων της καθώς επίσης και της πιστότητας των καταναλωτών σε αυτά. Για το λόγο αυτό, προχωράει σε διαφήμιση των στρατηγικών της προϊόντων χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα διαφήμισης καθ' όλη της διάρκεια της χρονιάς με βάρος κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες όπου και σημειώνονται και οι υψηλότερες καταναλώσεις.
- **Χορηγίες:** Οι χορηγίες αποτελούν στρατηγικής σημασίας για το σύνδεσμο των προϊόντων με σημαντικές εκδηλώσεις με στόχο το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Αξίζει να σημειωθεί, ότι προϊόντα της εταιρείας υπήρξαν και υπάρχουν χορηγοί κορυφαίων διοργανώσεων όπως: Ολυμπιακοί αγώνες Αθήνα 2004, Champions League, Eurovision Αθήνα 2006, Φεστιβάλ κινηματογράφου, Super League, μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες, μουσικά φεστιβάλ, καρναβαλιών κτλ

6.5.5. Φήμη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει δύο από τα πιο αναγνωρίσιμα προϊόντα στην Ελληνική αγορά, δύο ετικέτες μπίρας οι οποίες προτιμούνται από το 70% των καταναλωτών στην Ελλάδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναγνωρίζεται από τους πελάτες της ως εταιρεία η οποία διαθέτει ποιότητα και αξιοπιστία στα προϊόντα της. Το πιο δημοφιλές προϊόν της εταιρείας, η Amstel, λανσαρίστηκε στην ελληνική αγορά το 1963 και εδώ και 46 χρόνια είναι η αγαπημένη μπίρα των Ελλήνων. Σχεδόν όλα τα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται έχουν υψηλά ποσοστά αναγνωρισιμότητας, με πιστούς καταναλωτές, γεγονός που σηματοδοτεί ότι η εταιρεία έχει τεχνογνωσία στο να δημιουργεί brand awareness/loyalty

Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει μακρόχρονη win – win συνεργασία με τους προμηθευτές της. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού πελάτη, η εταιρεία έχει μια αποτελεσματική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέση με τους συνεργάτες της. Αυτό την καθιστά στην ελληνική αλλά και διεθνή αγορά, ως μια αξιόπιστη εταιρεία με την οποία οι προμηθευτές επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί τους προσφέροντας στο ακέραιο τις υπηρεσίες τους.

6.6. Κοινωνικό Πρόσωπο

6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ εδώ και πολλά χρόνια δραστηριοποιείται ενεργά σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος και στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας.

Στόχος της είναι η επαγρύπνηση για την προστασία του περιβάλλοντος όπου θα πρέπει να γίνει μέρος της καθημερινότητάς σε όλους, με ενέργειες που μπορούν να γίνουν συνήθεια, όπως η ανακύκλωση.

Το μήνυμά της είναι προς όλες τις κατευθύνσεις, ξεκινώντας από τους εργαζόμενους της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, και αγγίζοντας στη συνέχεια τους καταναλωτές και το ευρύ κοινό.

Το μήνυμα αυτό ενισχύεται με το πρόγραμμα «Amstel Eco», το οποίο ξεκίνησε το 2008 και περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα πρωτοβουλιών και δράσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα, η εταιρεία ενθαρρύνει την επιστροφή των φιαλών μέσω του ειδικού προγράμματος «επιστρεφόμενων φιαλών» και την ανακύκλωση. Τέλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φροντίζει ώστε η λειτουργία των εργοστασίων της να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική για το περιβάλλον με την αποκλειστική χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, την ανακύκλωση και τον καθαρισμό των υγρών αποβλήτων.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αγκαλιάζει πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και ενέργειες που ενώνουν όλους για ένα καθαρότερο, ομορφότερο και υγιές περιβάλλον.

i. Λειτουργία Εργοστασίων

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μια ουσιαστική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση η οποία εξελίσσεται συνεχώς και ξεκινάει από την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας.

Πρωταρχικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική λειτουργία των εργοστασίων της, οι προσπάθειες για εξοικονόμηση ενέργειας, για ανακύκλωση και για επιστροφή μπουκαλιών.

ii. Διαχείριση πόρων

Πράσινη Λειτουργία – Δείκτες.

Η «Πράσινη» λειτουργία των τεσσάρων εργοστασίων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αποτελεί συνεχή δέσμευση για την εταιρεία και γίνεται πράξη με τη βέλτιστη διαχείριση των φυσικών πόρων και της ενέργειας για την παραγωγή. Τα εργοστάσια της εταιρείας λειτουργούν με φυσικό αέριο περιορίζοντας έτσι δραστικά την ατμοσφαιρική ρύπανση, ανακυκλώνεται το 99% των αποβλήτων ενώ παράλληλα λειτουργεί βιολογικός καθαρισμός και γίνεται συνεχής προσπάθεια για μείωση της ενέργειας και των ρύπων.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας στη διαχείριση της ενέργειας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της περιβαλλοντικής στρατηγικής της. Με τη μείωση της κατανάλωσης θερμικής και ηλεκτρικής ενέργειας στα εργοστάσια, μειώνονται και οι εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂).

Με ετήσιους μετρήσιμους στόχους, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επιδιώκει κάθε χρόνο να μειώσει:

- την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας.
- την κατανάλωση θερμικής ενέργειας.
- την κατανάλωση νερού.
- τους ρύπους
- και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση αποβλήτων

Ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης της ενέργειας αποτελεί αδιάλειπτο και συνεχή στόχο για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, είναι εταιρεία που παράγει και εμπορεύεται μπίρα υψηλής ποιότητας, και δίνει προτεραιότητα στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Για το λόγο αυτό υλοποιεί μια σειρά από δράσεις που προβάλλουν τα οφέλη από την ήπια και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

Ο ορισμός της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ δε σχετίζεται αποκλειστικά με τις μονάδες οινοπνεύματος στον οργανισμό. Υπάρχει ένας και μοναδικός κανόνας που ισχύει για όλους τους ενήλικες καταναλωτές:

«Πρέπει πάντα να πίνουμε με μέτρο, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και για τους σωστούς λόγους».

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με συναίσθηση της ευθύνης της ως ο μεγαλύτερος όμιλος ζυθοποιίας στη χώρα, συμμετέχει ενεργά στις προσπάθειες ενημέρωσης των καταναλωτών σχετικά με τους κινδύνους που εγκυμονεί η

ανεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Θεωρεί χρέος της να συμβάλει με όλες της τις δυνάμεις σε αυτήν την προσπάθεια, με στόχο τη σταδιακή, αλλά και ουσιαστική, κατανόηση από την πλευρά των καταναλωτών της επίδρασης του οινοπνεύματος στον ανθρώπινο οργανισμό.

Πρωθεί ενεργά τη μετριοπαθή και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, γιατί μόνο έτσι αποδεικνύει πως υιοθετεί μία κοινωνικά υπεύθυνη στάση. Υποστηρίζει ειδικά σχεδιασμένες ενέργειες, ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι καταναλωτές της σχετικά με το αλκοόλ, τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα αλλά και τους πιθανούς κινδύνους της ανεύθυνης χρήσης του. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνει όλες τις ομάδες και ευαισθητοποιεί τους καταναλωτές, ώστε να πίνουν υπεύθυνα και να θέτουν κάθε στιγμή, όχι μόνο το νόμιμο επιτρεπτό όριο αλλά και το προσωπικό τους όριο.

Οι στόχοι της πολιτικής αυτής είναι:

- Προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ
- Υποστήριξη προσπαθειών αποτροπής κακής και ανεύθυνης χρήσης του αλκοόλ
- Διασφάλιση ότι η υπεύθυνη κατανάλωση μπίρας παραμένει κοινωνικά αποδεκτή.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη μιας τέτοιας πολιτικής για το αλκοόλ, καθώς ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας, ως παραγωγού αλκοολούχων ποτών, είναι να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της διαφημίζονται, πωλούνται και καταναλώνονται με υπεύθυνο τρόπο.

Ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που αυτοδεσμεύτηκε σχετικά, και συνεχίζει να το κάνει – ακολουθώντας βεβαίως παράλληλα τους κανόνες που θεσπίζει το κράτος. Για το λόγο αυτό, αναπτύσσει και υλοποιεί στοχευόμενα προγράμματα προς όλες τις ομάδες κοινού με τις οποίες έρχεται σε επαφή.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητές της σε αυτήν την κατεύθυνση για το 2009 ήταν επικεντρωμένη γύρω από:

✓ **Τη συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι.**

✓ **Έντυπο και Ηλεκτρονικό Υλικό.**

Η έντυπη επικοινωνία της υπεύθυνης κατανάλωσης της εταιρείας εκφράζεται τόσο με δελτία τύπου, που απευθύνονται στους εκπροσώπους των ΜΜΕ και κατ' επέκταση στους τελικούς καταναλωτές, όσο και με εξειδικευμένα έντυπα που στοχεύουν στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες.

✓ **Πρόγραμμα Cool@work**

Πρόγραμμα ενημέρωσης των εργαζομένων στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία για την ήπια κατανάλωση, την αποφυγή κατανάλωσης αλκοόλ κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά και τις εφαρμογές της πολιτικής υπεύθυνης κατανάλωσης σε ότι αφορά χορηγικές δραστηριότητες της εταιρείας.

✓ **Τηλεόραση**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, υιοθετώντας τις αρχές αυτορρύθμισης του κλάδου, αυτοδεσμεύτηκε έγκαιρα για την προβολή των τηλεοπτικών διαφημιστικών ετικετών της μετά τις 19:00 και πάντα με το μήνυμα «Απολαύστε Υπεύθυνα». Παράλληλα, σύμφωνα με την δέσμευση της εταιρείας, οι πρωταγωνιστές των διαφημιστικών ταινιών της πρέπει να είναι ενήλικα άτομα, ενώ το περιεχόμενο δεν πρέπει να συνδέει την κατανάλωση μπίρας με κοινωνική επιτυχία.

Επιπλέον, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δημιούργησε ειδική τηλεοπτική ταινία με την υπογραφή της Heineken και πρωταγωνιστή ένα συμπαθέστατο σκύλο, για να θυμίζει σε όλους ότι η διασκέδαση πρέπει να συνοδεύεται από υπεύθυνη συμπεριφορά. Κύριο μήνυμα της ταινίας αυτής είναι: «Εάν πίνεις και οδηγείς, είσαι κίνδυνος και για τους άλλους. Σκέψου το».

✓ **Internet**

Οι ιστοσελίδες των προϊόντων της (www.heineken.gr και www.amstel.gr) περιλαμβάνουν την ενότητα «Απολαύστε Υπεύθυνα», που ενημερώνει και προτρέπει τους καταναλωτές για ήπια κατανάλωση αλκοόλ ενώ περιλαμβάνει

και τις «Αρχές της Πολιτικής για το Αλκοόλ» του ομίλου της. Παράλληλα, η ιστοσελίδα www.enjoyheinekenresponsibly.com είναι αφιερωμένη αποκλειστικά στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

✓ **Συσκευασίες**

Όλες οι συσκευασίες φέρουν το μήνυμα «Απολαύστε υπεύθυνα» που παραπέμπει τους καταναλωτές στην ειδική ενότητα στις ιστοσελίδες της Heineken και της Amstel.

6.7. Ανάλυση 7S (McKinsey)

Το μοντέλο 7 S του McKinsey³ βασίζεται στην μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο. Αναλυτικά παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση του μοντέλου 7S για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

✓ **Δομή (Structure)**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία απασχολεί περισσότερους από 1.400 εργαζόμενους στα 3 της εργοστάσια. Λόγω του μεγέθους της επιχείρησης αλλά και λόγω της κατεύθυνσής της στην παραγωγή και τη σωστά δομημένης οργάνωσής της εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους σκοπούς της. Παρόλο, που οι αποφάσεις και οι ευθύνες διανέμονται από πάνω προς τα κάτω, υπάρχουν περιθώρια για το προσωπικό να πάρει πρωτοβουλίες. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του καθενός είναι ξεκάθαρες αλλά σε μεγάλα projects προτιμάται η ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι επίσης ενθαρρύνονται να παίρνουν μέρος στις διαδικασίες αποφάσεων.

✓ **Στυλ (Style)**

Η εταιρεία αναγνωρίζει τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων της και προσπαθεί να τους συμπεριλάβει στους εταιρικούς της στόχους, χτίζοντας μια σχέση δέσμευσης και εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

✓ **Αξίες (Shared Values)**

Η εταιρεία βασίζεται σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Εμπιστοσύνη και σεβασμό στους υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές, καταναλωτές, κοινωνία και περιβάλλον, αντικατοπτρίζεται σε όλες τις καθημερινές συναλλαγές της εταιρείας. Οι αξίες αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με την αποστολή της εταιρείας.

✓ **Προσωπικό (Staff)**

Οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα πιστοί και αφοσιωμένοι στην εταιρεία, καθώς πολλοί από αυτούς εργάζονται εκεί από την ίδρυσή της. Σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης προσφέρονται ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων.

✓ **Ικανότητες (Skills)**

- Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος που υποστηρίζεται από τη μητρική εταιρεία.
- Τεχνογνωσία στη δημιουργία brand loyalty

✓ **Στρατηγική (Strategy)**

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία είναι στρατηγική διαφοροποίησης διαθέτοντας όλους τους τύπους μπίρας, που συνδυάζονται σε όλες τις περιστάσεις κατανάλωσης έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ακόμα και οι πιο απαιτητοί καταναλωτές.

✓ **Συστήματα (Systems)**

Συγκεκριμένα πληροφορικά συστήματα χρησιμοποιούνται για να υποστηριχθούν τόσο οι κύριες όσο και υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ ανεπτυγμένο και πολύπλοκο, όπως είναι και τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιούνται.

Υπάρχουν συστήματα που διασφαλίζουν ποιότητα και ασφάλεια: ISO 14001, πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9001, Hazard Analysis Critical Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

Παράλληλα, έχει υιοθετήσει ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, με στόχο να υπάρχει κοινή βάση ενημέρωσης, πληροφορίας, ελέγχου καθώς επίσης και τυποποίηση και απλούστευση των διαδικασιών.

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, τα 7S που αφορούν τη δομή, τις ικανότητες και την κουλτούρα της εταιρείας συνάδουν με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας.

6.8. Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες, στη γραμμή παραγωγής και εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ή ανταγωνιστική, όταν μάχεται όλους τους ανταγωνιστές της ή συνεργατική κατά την οποία μπορεί να συνεργαστεί με δύο ή περισσότερους ανταγωνιστές είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές.

Στο ερώτημα εάν η επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνιστεί έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, είναι ξεκάθαρο ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση. Έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της πλήθος παραγόμενων αλλά και εισαγόμενων μαρκών μπίρας, η εταιρεία ανταγωνίζεται προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσει τις ποικίλες καταναλωτικές ανάγκες.

Στο ερώτημα εάν η εταιρεία θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλο τον κλάδο κατά μέτωπο με τους ανταγωνιστές της ή θα πρέπει να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς και εδώ η απάντηση είναι ξεκάθαρη, αφού στόχος της εταιρείας είναι η διατήρησή της ως ηγέτης στην ελληνική αγορά μπίρας. Αυτό το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η εταιρεία, στοχεύει σε διάφορα τμήματα της αγοράς με διαφορετικά προϊόντα που έχει στο χαρτοφυλάκιο της, χωρίς όμως να αποσύρεται από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική είναι σύμφωνη με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

6.9. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών

Σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο αυτό, συνοπτικά οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε κάθε λειτουργική μονάδα είναι:

Marketing

- Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
- Ανάπτυξη αγοράς
- Διαποίκιση
- Pull strategy
- Χορηγίες

Πληροφοριακά συστήματα

- Τυποποίηση των διαδικασιών
- Ενοποίηση των συστημάτων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας αλλά και με τη μητρική εταιρεία
- Μείωση του αριθμού χρησιμοποιούμενου λογισμικού και απλούστευση

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Πρόσληψη ικανού προσωπικού
- Επιλογή βάση αξιοκρατικών κριτηρίων/ με γνώμονα την ακεραιότητα
- Συνεχής εκπαίδευση/Εστίαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων

Εγκαταστάσεις/Τεχνολογία (R&D)

- Νέες τεχνολογίες στην παραγωγή (αυτοματισμός)

Πωλήσεις

- Έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών

Προμήθειες

- Επιλογή ποιοτικών & ακέραιων προμηθευτών

Παραγωγή

- Βελτίωση της παραγωγικότητας

6.10. Πολιτικές

Οι πολιτικές που εφαρμόζει η εταιρεία με βάση τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει είναι οι εξής:

- Βελτίωση των προϊόντων, εισάγοντας καινοτόμα υλικά συσκευασίας για τα προϊόντα που παράγονται εγχώρια.
- Νέα προϊόντα που εμπλουτίζουν το τρέχον χαρτοφυλάκιο
- Ενίσχυση της επικοινωνίας ATL & BTL και πανελλαδική διανομή των στρατηγικών της προϊόντων. BTL επικοινωνία και επιλεκτική διανομή για το υπόλοιπο χαρτοφυλάκιο
- Βελτίωση του συστήματος δικτύων διαχείρισης πληροφοριών (SAP) που ενσωματώνει τα logistics, την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, τη λογιστική, τις διαδικασίες marketing και πωλήσεων και των 3 εγκαταστάσεων (SAP)
- Έμφαση στη βελτίωση της σχέσης της με τους πελάτες της (CRM)
- Οικονομίες κλίμακας στην αγορά των νέων υλικών συσκευασίας, στη διαδικασία και το σχέδιο της παραγωγής.
- Έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος
- Οικονομική διαφάνεια
- Συμμόρφωση με κανονισμούς, νόμους και των εργαζομένων και των προμηθευτών με τον κώδικα ηθικής
- Ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση την επίδοση

6.11. Portfolio analysis – BCG Matrix

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προκειμένου να στηρίξει τους στόχους της είναι η διαφοροποίηση, παράγοντας και πουλώντας όλους τους τύπους μπίρας (lager, pils, stout, ale, Weiss κτλ) απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Προκειμένου όμως να διαπιστώσουμε σε ποια από τα προϊόντα θα πρέπει η εταιρεία να συνεχίζει να δαπανά χρήμα και χρόνο, σε ποιά θα πρέπει να αποσύρει τις επενδύσεις της και σε ποιά νέα προϊόντα θα πρέπει να επενδύσει, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική χαρτοφυλακίου BCG Matrix.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών⁹.

Με την χρήση της «μήτρας» Boston Consulting Group, θα αναλύσουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με βάση τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που δραστηριοποιείται και σε σχέση με το μερίδιο αγοράς που κατέχει το κάθε προϊόν της. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα μερίδια των στρατηγικών προϊόντων της:



Διάγραμμα 6.4. BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Από το διάγραμμα 6.4 παρατηρούμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει στο χαρτοφυλάκιο της τα εξής προϊόντα:

Ερωτηματικό: Οι μπύρες Άλφα, Fischer, Buckler, Erdinger, Amstel Bock και Amstel Pulse είναι προϊόντα «ερωτηματικά» για την εταιρεία, τα οποία έχουν ένα υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το μερίδιό τους θα είναι πάντα μικρά. Για να μπορούν να αυξήσουν το μερίδιό τους θα χρειαστεί να αποδεσμευτούν πόροι από ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν σε αυτά.

Αστέρι: Η μπύρα Heineken είναι αστέρι, που έχει ένα υψηλό μερίδιο σε μια αγορά που αναπτύσσεται σημαντικά. Βρίσκεται στην ακμή του κύκλου ζωής της και δημιουργεί αρκετή χρηματική ροή για να διατηρήσει το υψηλό μερίδιό της στην αγορά.

Αγελάδα: Η Amstel είναι ένα προϊόν αγελάδα που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και υψηλό μερίδιο αγοράς. Ο τύπος αυτός είναι και η κύρια πηγή εσόδων για την επιχείρηση η οποία της επιτρέπει να επενδύει ένα μέρος τους σε νέα ερωτηματικά προϊόντα, προκειμένου να γίνουν αστέρια

Σκυλιά: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν διαθέτει προϊόντα σκυλιά. Τέτοια προϊόντα είναι παγίδες ρευστών, αφού χρήματα δεσμεύονται σε τμήματα με μικρή δυναμική.

6.12. Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση. Όπως φαίνεται και από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως στον πίνακα 6.1 κατά την οικονομική χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2009, τα προ φόρου κέρδη της επιχείρησης ανήλθαν σε 102,5 εκατομμύρια ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι όγκοι Πωλήσεων επίσης μειώθηκαν κατά 4,8% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η μείωση αυτή οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

✓ Εξέλιξη των εργασιών της Εταιρείας

Σύμφωνα με την κατάσταση αποτελέσματος χρήσης 2009 όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1, κατά την χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2009, τα καθαρά κέρδη μετά φόρων της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 64,9 εκατομμύρια περίπου, έναντι Ευρώ 83,7 εκατομμύρια περίπου της προηγούμενης χρήσης, δηλαδή σημείωσαν μείωση κατά 22% περίπου. Η ανωτέρω μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρήση οφείλεται στους κατωτέρω λόγους:

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	101.134.205	106.372.850
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	64.861.632	83.716.590
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα	35,65	46,01

Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

- Οι **καθαρές πωλήσεις μειώθηκαν** κατά περίπου 2,7% κατ' αξία, κυρίως λόγω της μείωσης του όγκου των πωλήσεων, η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από την περιορισμένη αύξηση των τιμών και την αλλαγή του μείγματος των πωλήσεων.
- Το **κόστος της κίνησης των αποθεμάτων μειώθηκε** κατά περίπου 3,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης του όγκου των πωλήσεων.

- Οι **φόροι και τέλη** αυξήθηκαν κατά περίπου 11% κατ' αξία, λόγω της αύξησης του ειδικού φόρου κατανάλωσης.
- Τα **λοιπά λειτουργικά έξοδα** μειώθηκαν κατά περίπου 7,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των εξόδων προβολής και διαφήμισης, του κόστους ενέργειας, καθώς και χρήσης σήματος (λόγω της μείωσης των πωλήσεων)
- Οι **αποσβέσεις** μειώθηκαν κατά περίπου 3,4% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των επενδύσεων.
- Τα **χρηματοοικονομικά αποτελέσματα** μειώθηκαν σημαντικά, λόγω της μείωσης των επιτοκίων.
- Ο **φόρος εισοδήματος** αυξήθηκε, λόγω κυρίως της επιβάρυνσης στην τρέχουσα χρήση της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατομμυρίων ευρώ.

Επιπρόσθετα, αναλύοντας την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως σε απόλυτα μεγέθη όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2 , παρατηρούμε τις εξής τάσεις στα αποτελέσματα της εταιρείας:

- Η κίνηση των αποθεμάτων διαχρονικά κυμαίνεται στο 18% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης.
- Τα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν οριακά περίπου κατά 1%, σε μια προσπάθεια της εταιρείας να περιορίσει τα έξοδα της λόγω οικονομικής ύφεσης.
- Το λειτουργικό αποτέλεσμα καθώς και τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν σημαντική πτώση της τάξεως του 3,5%.

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	100%	100%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	1,60%	1,82%
Κίνηση Αποθεμάτων	18,20%	18,35%
Φόροι & τέλη	11,99%	10,49%
Έξοδα Προσωπικού	16,32%	15,98%
Αποσβέσεις	6,48%	6,52%
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	26,05%	27,40%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	22,56%	23,08%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	0,32%	1,41%
Χρηματοοικονομικά έξοδα	0,02%	0,02%
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	0,30%	1,38%
Κέρδη προ φόρων	22,86%	24,47%
Φόρος εισοδήματος	8,39%	6,30%
Κέρδη μετά φόρων	14,47%	18,17%
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	14,47%	18,17%
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα		

Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη (πηγή www.athenianbrewery.gr)

Οικονομική Θέση

Κατά τη κυλιόμενη χρήση του 2009, συνέβησαν μεταβολές στην οικονομική θέση της εταιρείας όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 6.3 που αποτυπώνει τον Ισολογισμό της εταιρείας. Οι μεταβολές αυτές είναι οι κάτωθι:

- Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία μειώθηκαν κατά 5,4% κατ' αξία κυρίως λόγω των αποσβέσεων της χρήσης.
- Τα αποθέματα μειώθηκαν κατά περίπου 20,7% , λόγω της καλύτερης διαχείρισης και τη μείωση των τιμών των αποθεμάτων
- Οι πελάτες και λοιπές απαιτήσεις μειώθηκαν κατά 9,7% λόγω κυρίως της μείωσης των πωλήσεων
- Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 7,73%, λόγω κυρίως των κερδών της χρήσης και της διανομής μερισμάτων.
- Οι παροχές σε εργαζόμενους μετά την έξοδο από την υπηρεσία μειώθηκαν κατά 6,6% λόγω κυρίως των αυξημένων καταβολών αποζημιώσεων λόγω συνταξιοδότησης.

- Οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις μειώθηκαν κατά περίπου 15,4% , λόγω κυρίως της αναβαλλόμενης φορολογίας των παγίων στοιχείων.
- Οι προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις αυξήθηκαν κατά 3,2%, λόγω κυρίως των αυξημένων αγορών στο τέλος της χρήσης.
- Οι φόροι εισοδήματος πληρωτέοι κατά περίπου 20, λόγω κυρίως της επιβολής της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατ. ευρώ η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από τη μείωση των φορολογικών κερδών της χρήσης και της υψηλής προκαταβολής κατά την προηγούμενη χρήση.

	2009	2008	2007
Ενεργητικό			
Πάγια περουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	204.391.344
Άυλα περουσιακά στοιχεία	291.605	783.793	1.392.467
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185	396.185
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	88.041
Λοιπες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	195.102
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	206.463.139
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	28.194.829
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	61.636.176
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	200.889.084
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	290.720.089
Έξοδα επόμενων χρήσεων			
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	497.183.228
Ίδια κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	54.581.310
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	1.365
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	92.983.192
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	193.270.371
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	340.836.238
Υποχρεώσεις			
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	42.398.192
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005	20.930.243
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	985.000
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	64.313.435
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	84.042.681
Προβλέψεις	3.135.240		
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815	7.990.874
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	92.033.555
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	156.346.990
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	497.183.228

Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Ταμειακές ροές

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 6.4, τα ταμειακά διαθέσιμα τα οποία διατηρεί η εταιρεία διαχρονικά κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Το 2009 λόγω και της οικονομικής ύφεσης παρουσίασαν μικρή μείωση και έφτασαν τα 196 εκατ. ευρώ. Παρατηρούμε επίσης, ότι η κύρια πηγή εσόδων της εταιρείας είναι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.

Συγκρίνοντας παραπέρα, τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρατηρούμε ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας είναι πάντα χαμηλότερα από τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες, γεγονός που χαρακτηρίζει την εταιρεία ως υγιής, αφού τα κέρδη δεν είναι αποτέλεσμα πώλησης παγίων, δανείων κτλ.

Το σύνολο των ταμιακών ροών από επενδυτικές δραστηριότητες δηλώνει τα χρήματα τα οποία η εταιρεία επένδυσε για ανάπτυξη, σε πάγια περιουσιακά στοιχεία. Το 2009, η εταιρεία επένδυσε μόλις το 3% των συνολικών της εσόδων για ανάπτυξη, βασισμένη στην στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία.

Τέλος, οι ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές προς χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες περιγράφουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς τους μετόχους και τους πιστωτές, αφορά εκροές γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία δεν είχε ανάγκη εξωτερικής χρηματοδότησης.

	2009	2008	2007
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	78.236.132
Διορθωτικές εγγραφές:			
Αποσβέσεις	29.048.354	30.070.238	30.159.537
Προβλέψεις	3.430.016	1.704.990	512.000
Κέρδη από πώληση παγίων	(980.316)	(1.215.527)	(382.046)
Έσοδα τόκων	(1.316.037)	(6.477.327)	(7.106.432)
Έξοδα από παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	7.495.719	8.736.045	7.977.262
Φόρος εισοδήματος	37.605.618	29.034.815	31.504.012
Ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες πριν τις μεταβολές από κεφάλαια κίνησης από προβλέψεις	140.144.986	145.569.824	140.900.465
Αύξηση λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	(4.100)	(6.981)	(14.701)
Μείωση/(Αύξηση) αποθεμάτων	5.890.243	(5.270.582)	(7.032.568)
Μείωση/(Αύξηση) πελατών και λοιπών απαιτήσεων	3.814.100	(4.581.317)	(6.320.049)
Αύξηση προμηθευτών και λοιπών υποχρεώσεων	2.725.109	4.492.516	11.820.655
Τόκοι εισπραχθέντες	1.316.037	6.477.327	7.106.432
Παροχές σε εργαζόμενους καταβληθείσες	(10.269.083)	(9.371.678)	(8.425.460)
Φόρος εισοδήματος καταβληθείς	(35.703.522)	(26.977.248)	(38.830.251)
Καθαρές ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	107.913.770	110.331.861	99.204.523
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από πώληση παγίων περυσιακών στοιχείων	1.007.923	2.358.936	452.019
Απόκτηση άυλων περυσιακών στοιχείων	(188.219)	(241.746)	(243.092)
Απόκτηση παγίων περυσιακών στοιχείων	(17.633.570)	(26.351.850)	(24.527.649)
Καθαρές ταμιακές ροές προς επενδυτικές δραστηριότητες	(16.813.866)	(24.234.660)	(24.234.660)
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	5
Μερίσματα πληρωθέντα	(90.623.168)	(91.369.113)	(82.068.017)
Καθαρές ταμιακές ροές προς χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(90.623.168)	(91.369.113)	(91.369.113)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	476.736	(5.271.912)	(7.182.211)
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα 1η Ιανουαρίου	195.617.172	200.889.074	208.071.295
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα την 31 Δεκεμβρίου	196.093.908	195.617.162	200.889.084

Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Κυριότεροι Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι

Η εταιρεία εκτίθεται στους παρακάτω κινδύνου

Πιστωτικός κίνδυνος

Πιστωτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας της εταιρείας σε περίπτωση που ένας πελάτης ή τρίτοι σε συναλλαγή χρηματοοικονομικού μέσου δεν εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και σχετίζεται κατά κύριο λόγο με τις απαιτήσεις από πελάτες. Κανένας πελάτης δεν ξεπερνά το 10% των πωλήσεων και επομένως ο πιστωτικός κίνδυνος είναι κατανεμημένος σε μεγάλο αριθμό πελατών.

Η διοίκηση εφαρμόζει συγκεκριμένη πιστωτική πολιτική και η έκθεση σε πιστωτικούς κινδύνους παρακολουθείται συστηματικά. Πιστοληπτικές αξιολογήσεις διενεργούνται για όλους τους πελάτες και εμπράγματα εγγυήσεις λαμβάνονται σε περιπτώσεις που αυτό κριθεί απαραίτητο.

Η εταιρεία καταχωρεί πρόβλεψη απομείωσης που αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της για ζημιές σε σχέση με τους πελάτες και τις λοιπές απαιτήσεις. Η πρόβλεψη αυτή αποτελείται κυρίως από ζημιές απομείωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων σημαντικού ρίσκου που εκτιμώνται βάση των δεδομένων συνθηκών ότι θα πραγματοποιηθούν αλλά δεν έχουν ακόμα οριστικοποιηθεί.

Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας συνίσταται στον κίνδυνο της εταιρείας να μη δύναται να εκπληρώσει τις χρηματοοικονομικές της υποχρεώσεις όταν αυτές λήγουν. Η προσέγγιση που υιοθετεί η εταιρεία για τη διαχείριση της ρευστότητας είναι να διασφαλίζει, όσο γίνεται περισσότερο, ότι πάντα θα έχει αρκετή ρευστότητα για να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της όταν αυτές λήγουν, κάτω από συνήθεις συνθήκες χωρίς να υφίσταται μη αποδεκτές ή να διακινδυνεύεται η φήμη της εταιρείας.

Για την αποφυγή των κινδύνων ρευστότητας η εταιρεία διενεργεί πρόβλεψη ταμειακών ροών για περίοδο ενός έτους κατά τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και μηνιαία κυλιόμενη πρόβλεψη ενός μήνα έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι διαθέτει αρκετά ταμειακά διαθέσιμα για να καλύψει τις λειτουργικές της ανάγκες, συμπεριλαμβανομένης και της κάλυψης των χρηματοοικονομικών της υποχρεώσεων. Η πολιτική αυτή δεν λαμβάνει υπόψη της τη σχετική επίδραση από ακραίες συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Η εταιρεία όπως προκύπτει από τον πίνακα 6.4, εμφανίζει επαρκή ρευστότητα συνολικού ποσού 196 εκατ ευρώ περίπου και επομένως ο σχετικός κίνδυνος δεν φαίνεται να μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της.

Κίνδυνος συνθηκών αγοράς

Ο κίνδυνος συνθηκών αγοράς συνίσταται στον κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εταιρείας ή την αξία των χρηματοοικονομικών της μέσω.

Η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα και μέσα αντιστάθμισης κινδύνου ώστε να διαχειριστεί τον κίνδυνο από τις συνθήκες αγοράς.

Συναλλαγματικός κίνδυνος

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα και δευτερευόντως σε λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνεπώς το μέγιστο μέρος των συναλλαγών της γίνεται σε ευρώ.

- *Κίνδυνος επιτοκίων*

Τα έντοκα χρηματοοικονομικά μέσα (χρηματικά διαθέσιμα) της εταιρείας συνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια τα οποία προσαρμόζονται με τη διακύμανση του επιτοκίου Euribor.

- *Λειτουργικός κίνδυνος*

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος της άμεσης ή έμμεσης ζημίας που προκύπτει από τις αιτίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες, το προσωπικό της εταιρείας, την τεχνολογία και τις υποδομές, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες (πλην του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς και ρευστότητας) όπως αυτές προκύπτουν από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και γενικώς αποδεκτά πρότυπα εταιρικής συμπεριφοράς. Λειτουργικοί κίνδυνοι προκύπτουν από το σύνολο των εργασιών της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος οικονομικών ζημιών και προσβολής της φήμης της εταιρείας.

Για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου έχουν θεσπιστεί γενικά πρότυπα όπως κατάλληλος διαχωρισμός των καθηκόντων, συμφωνία και παρακολούθηση συναλλαγών, συμμόρφωση με ρυθμιστικές και άλλες νομικές απαιτήσεις κτλ.

6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Από την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας διαπιστώσαμε ότι πρόκειται για μια υγιής κερδοφόρα εταιρεία. Προκειμένου, να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ποτών, θα προχωρήσουμε σε σύγκριση οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με τον κύριο ανταγωνιστή της την Ζυθοποιία Μύθος.

Σύμφωνα με τα στοιχεία όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5. Το κυκλοφορούν ενεργητικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι σε υψηλά επίπεδα, κυρίως λόγω των υψηλών χρηματικών διαθεσίμων που έχει. Η διάθρωση του ενεργητικού και στις δύο εταιρείες είναι παρόμοια με το περίπου 60% να αφορά κυκλοφορούν ενεργητικό.

Στον τομέα της διαχείρισης των αποθεμάτων η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δείχνει να υστερεί, αφού διαμορφώνονται στο 5,6% έναντι 3,3% του ανταγωνισμού.

Αξίζει να σημειώσουμε, ότι η Ζυθοποιία Μύθος διαχρονικά παρουσιάζει ζημίες στα καθαρά της κέρδη με σημαντική βελτίωση το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Το 60% των ιδίων κεφαλαίων της Μύθος αποτελείται από μετοχικό κεφάλαιο.

Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι υψηλότερη σε σχέση με τον ανταγωνισμό κυρίως λόγω των αναβαλλόμενων φορολογικών της υποχρεώσεων.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πιο υγιής εταιρεία σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή της. Παρ' όλα αυτά είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η θέση της Ζυθοποιίας Μύθος

βελτιώθηκε το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, γεγονός το οποίο μπορεί να εξαρτάται από την εξαγορά της Ζυθοποιίας Μύθος από την πολυεθνική εταιρεία Calsberg.

	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Ενεργητικό				
Πάνια περουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	23.810.952	22.249.084
Αύλα περουσιακά στοιχεία	291.605	783.793		
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185		
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	248.988	293.140
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	269.885	260.064
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	24.329.825	22.802.288
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	2.055.146	2.504.050
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	17.989.205	19.483.904
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	18.164.002	11.395.864
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	38.208.353	33.383.818
Έξοδα επόμενων χρήσεων			35.811	
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106
Ίδια κεφάλαια				
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	39.405.498	39.405.498
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	26.828.182	26.828.182
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			78.103	269.939
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	261.713	261.713
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	(22.603.311)	(28.223.669)
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	43.970.185	38.541.663
Υποχρεώσεις				
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	1.281.755	1.568.006
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005		
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	257.431	404.055
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	1.539.186	1.972.061
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	12.379.891	9.138.543
Προβλέψεις	3.135.240		4.684.727	6.533.839
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815		
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	17.064.618	15.672.382
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	18.603.804	17.644.443
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106

Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος
(πηγές www.athenianbrewery.gr & www.mythosbrewery.gr)

6.13. Ανάλυση Δεικτών

Με βάση τις τιμές στους πίνακες 6.1 & 6.3, γίνεται η ανάλυση των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και σε σύγκριση με τον κυριότερο ανταγωνιστή της στον κλάδο της μπίρας τη Ζυθοποιία Μύθος. Παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες δεικτών: *Δείκτης Ρευστότητας, Αποδοτικότητα, Δραστηριότητα & Μόχλευσης (διάθρωσης κεφαλαίων)*¹⁰.

	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Δείκτες Ρευστότητας				
Δείκτης Κυκλοφοριακή ρευστότητας	2,59	2,94	2,24	2,13
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	2,35	2,60	2,12	1,97
Δείκτης Μετρητών	0,70	0,67	0,48	0,34
Δείκτες Απόδοσης				
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	29,04	29,61	11,67	4,72
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	22,56	23,08		
Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων κεφαλαίων	21,71	22,74	12,05	5,13
Δείκτης Απόδοσης Ιδίων κεφαλαίων	21,10	25,13	-0,51	-0,73
Δείκτες Δραστηριότητας				
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων	7,26	7,28	28,33	26,95
Μέση διάρκεια παραμονής αποθέματων	50,27	50,14	12,88	13,55
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού	0,23	0,23	1,09	1,16
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περουσιακών στοιχείων	2,28	2,26	2,77	2,82
Μέση διάρκεια είσπραξης απατήσεων	50,40	50,14	105,90	109,24

Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Αυτό το οποίο γίνεται κατανοητό με την πρώτη ματιά του πίνακα 6.6, είναι ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν χρησιμοποιεί καθόλου ξένα κεφάλαια στην κεφαλαιακή της διάρθρωση. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες ανά κατηγορία¹¹.

- i. **Δείκτες Ρευστότητας.** Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (Current Ratio)**

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι επαρκές για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Παρατηρούμε, ότι ο δείκτης έχει τιμή πάνω από 2,5, γεγονός που δηλώνει ότι η εταιρεία έχει πολύ καλό «περιθώριο ασφάλειας». Παράλληλα, ο δείκτης για τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας είναι στο 2,3 ο οποίος είναι εξίσου ικανοποιητικός.

- **Δείκτης άμεσης ρευστότητας (Acid Test)**

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι παρόμοιος με τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας με τη διαφορά ότι λαμβάνει υπόψη μόνο τα στοιχεία του κυκλοφορούν ενεργητικού που ρευστοποιούνται άμεσα, όπως είναι οι απαιτήσεις και τα ταμειακά διαθέσιμα. Ο δείκτης αυτός για να είναι ικανοποιητικός πρέπει να είναι πάνω από τη μονάδα. Για την εξεταζόμενη

εταιρεία ο δείκτης είναι στο 2,35 ο οποίος είναι πολύ καλός. Ελάχιστα χαμηλότερος είναι και ο δείκτης του κύριου ανταγωνιστή της εταιρείας, ο οποίος ορίζεται στα 2,12.

- **Δείκτης μετρητών (Cash Ratio)**

Ο δείκτης μετρητών δείχνει τη σχέση των μετρητών στο σύνολο των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων και λαμβάνει τιμές από μηδέν έως τη μονάδα. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης μετρητών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πάνω από το μισό αγγίζοντας το 0,70, ενώ από την άλλη πλευρά ο κυρίως ανταγωνιστής βαθμολογείται μόλις στο 0,48. Άρα σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή η εξεταζόμενη εταιρεία στο επίπεδο μετρητών βαθμολογείται πολύ καλύτερα.

ii. **Δείκτες αποδοτικότητας.** Οι δείκτες απόδοσης δείχνουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εταιρεία. Η εξέταση μπορεί να αναφέρεται στην απόδοση σε σχέση με τις Πωλήσεις ή σε σχέση με το επενδυμένο κεφάλαιο.

- **Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις (Net Margin ratio)**

Το ποσοστό καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι 22,56% επί της αξίας των Πωλήσεων και είναι ελαφρώς μειωμένο σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

- **Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις**

Ο δείκτης αυτός αποτελεί το πρώτο επίπεδο κέρδους της εταιρείας και μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της για την παραγωγή του προϊόντος. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης αυτός για την εξεταζόμενη εταιρεία αγγίζει το 29,04% .

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων (R.O.I)**

Ο δείκτης αυτός είναι από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς δείχνει πόσο αποτελεσματικά η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να δημιουργεί κέρδη. Με βάση το δείκτη αυτό καταλαβαίνουμε ότι η ετήσια απόδοση των συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων της εξεταζόμενης επιχείρησης ανέρχεται σε 21% έναντι του ανταγωνισμού που είναι 12,5%.

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (R.O.E)**

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός είναι μειωμένος σε σχέση με την προηγούμενη χρήση με τιμή 21,10% , αν και ικανοποιητικός.

iii. Δείκτες Δραστηριότητας.

Οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν τον βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων**

Μετρά πόσες φορές στη διάρκεια του έτους τα αποθέματα πωλήθηκαν. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη αυτού, τα αποθέματα της εταιρείας πωλήθηκαν 7,4 φορές μέσα στο έτος και υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνιστή του οποίου πωλήθηκαν 28 φορές.

- **Μέση Διάρκεια παραμονής αποθεμάτων**

Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες της επιχείρησης αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της χρονικής περιόδου, που απαιτείται να περιμένει η εταιρεία για την πώληση και αντικατάσταση των εμπορευμάτων της. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη, η μέση διάρκεια παραμονής των

αποθεμάτων στην επιχείρηση είναι 50 ημέρες αρκετά υψηλότερο σε σχέση με τον ανταγωνιστή που είναι μόλις 13 ημέρες.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού***

Παρατηρούμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι σε πολύ χαμηλή τιμή στο 0,23, η τιμή για τον ανταγωνιστή ξεπερνά τη μονάδα.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περιουσιακών στοιχείων***

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο εκτίμησης της παραγωγικότητας των παγίων ως προς τη δημιουργία εσόδων. Η τιμή του δείκτη είναι 2,3 και θα πρέπει να τον έχει ιδιαίτερη υπόψιν του ο χρηματοοικονομικός διευθυντής, όταν εξετάζει προτάσεις των υπεύθυνων παραγωγής, οι οποίοι ζητούν κεφάλαια για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία.

- ***Μέση διάρκεια εισπράξεις απαιτήσεων***

Η μέση διάρκεια εισπράξης για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι 50 ημέρες ενώ για τον ανταγωνισμό είναι διπλάσιο και ανέρχεται στις 105, ελαφρώς μειωμένη σε σχέση με τον προηγούμενο έτος.

6.14. Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στην Παρούσα ενότητα λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω που αφορούν στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα προχωρήσουμε στην ανακάλυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας με βάση τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (capabilities) και τις διακεκριμένες ικανότητες (competencies). Το μοντέλο με το οποίο θα βασιστούμε στην διερεύνηση των Πόρων και Ικανοτήτων είναι το VRIO. Συγκεντρώνοντας τους πόρους και ικανότητες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες κατασκευάζουμε τον πίνακα 6.7.

Πόρος ή Ικανότητα	Πολύτιμο	Σπάνιο	Κοστοβόρο να αποκτηθεί	Εκμεταλλεύσιμο	Δύναμη/ Αδυναμία	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οικονομική Θέση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ισχυροί μέτοχοι	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ικανό management	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Τεχνολογία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Έρευνα & Ανάπτυξη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Εμπειρία κλάδου	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Διανομή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κουλτούρα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κώδικας Ηθικής	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Brand name	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Ποιότητα προϊόντος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Μερίδιο Αγοράς/ Brand loyalty	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Τεχνογνωσία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κοινωνικό Πρόσωπο	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Έμφαση στον καταναλωτή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Πληροφοριακά συστήματα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Αφοσίωση προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Επίδοση τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό

Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Οι στήλες 2, 3, 4 και 5 περιγράφουν τον πόρο ως προς τις παραμέτρους του μοντέλου VRIO. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, όσον αφορά τους πόρους, ως σπάνιο θα θεωρήσουμε τον πόρο εκείνο που δεν τον έχει τουλάχιστον ένας από τους κύριους ανταγωνιστές. Στην ερώτηση αν είναι κοστοβόρος να αποκτηθεί, το κατά πόσο είναι, το λαμβάνουμε υπόψη με βάση τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών.

Στο πίνακα 6.7 τονίζουμε με γαλάζιο εκείνους τους πόρους που θεωρούμε βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Έτσι συνοψίζοντας έχουμε:

- Πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση με θετικές ταμειακές ροές που μπορούν να υποστηρίξουν νέες επενδύσεις
- Εκτεταμένη έρευνα αγοράς για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Πολυετή εμπειρία στον κλάδο και ισχυρή θέση στην αγορά.
- Δυνατή παρουσία στα κανάλια διανομής
- Αφοσιωμένο προσωπικό
- Μεγάλη ποικιλία στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Μεγάλο μερίδιο αγοράς και πιστότητα από τους καταναλωτές
- Ισχυρά Brand names
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων - Πιστοποιήσεις ποιότητας
- Οικονομίες κλίμακας (Know-How, σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός)
- Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας με ενέργειες που στηρίζουν την κοινωνία ουσιαστικά
- Φιλοσοφία προσανατολισμένη στον καταναλωτή
- Η κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα

6.15. Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων

Συνοψίζοντας όλους τους Εσωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στην επιχείρηση έχουμε το πίνακα 6.8.

Εσωτερικοί παράγοντες
Δυνάμεις
Ισχυρή Οικονομική Θέση
Ισχυροί μέτοχοι
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία
Σύγχρονη Τεχνολογία
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα
Κώδικας Ηθικής
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση
Επίδοση τμημάτων
Αδυναμίες
Υψηλά σταθερά κόστη
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Γραφειοκρατία
Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού

Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

6.16. Βιβλιογραφία

1. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985
2. www.athenianbrewery.gr
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. www.athenianbrewery.gr
6. www.athenianbrewery.gr
7. www.athenianbrewery.gr
8. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
9. www.athenianbrewery.gr
10. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999, σελ 97-116
11. Αρτίκης Γ., "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003, σελ 109-129

РАНЕКЪМЪО РЕПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα προχωρήσουμε σε σύνοψη όλων εκείνων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που αναφέραμε στα κεφάλαια 5 & 6. Θα αναφερθούμε στις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς επίσης και στις αδυναμίες και δυνάμεις που κατέχει προκειμένου να ανταποκριθεί στο περιβάλλον αυτό. Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά της εταιρείας θα χρησιμοποιήσουμε μια τεχνική η οποία «βαθμολογεί» τους παράγοντες αυτούς αφενός ως προς τη σημασία τους αφετέρου ως προς την επίδοση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς.

Συγκεκριμένα, η τεχνική αυτή, βασίζεται σε ένα σύστημα βαθμολόγησης των 8-10 βασικών παραγόντων ως προς τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση οι οποίοι αποτυπώνονται σε έναν πίνακα (στήλη 1) όπου κάθε παράγοντας βαθμολογείται από 0,0 -καθόλου σημαντικός- ως 1,0 -πολύ σημαντικός- (στήλη 2). Το άθροισμα αυτών ανεξαρτήτως του πλήθους των παραγόντων, θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στη συνέχεια η επόμενη στήλη του πίνακα θα βαθμολογεί από 1,0 -ισχνή- ως 5,00 (εξαιρετική) την επίδοση της επιχείρησης ως προς τους παράγοντες αυτούς. Η τελευταία στήλη, θα περιλαμβάνει τη σταθμισμένη βαθμολογία που είναι το γινόμενο των δυο προηγούμενων στηλών¹.

Η διαδικασία αυτή θα γίνει και για τους δύο πίνακες 5.2 και 6.8 με στόχο τη δημιουργία πίνακα που θα συνοψίζει τους κυριότερους παράγοντες και πώς η επιχείρηση ανταποκρίνεται ως προς αυτούς (SFAS) και τέλος τη δημιουργία μήτρας TOWS όπου μέσω των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών θα δημιουργήσουμε αντίστοιχες στρατηγικές που θα κάνουν χρήση ή των δυνάμεων και ευκαιριών (SO), ή των αδυναμιών και ευκαιριών (WO), ή των δυνάμεων και απειλών (ST) ή τέλος των αδυναμιών και απειλών (WT). Ο πίνακας 7.1 είναι χαρακτηριστικό του αποτελέσματος που προσδοκούμε από αυτή τη διαδικασία.

		Εσωτερικοί παράγοντες	
		Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Εξωτερικοί παράγοντες			
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W- O Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις Ευκαιρίες	Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες ξεπερνώντας τις Αδυναμίες	
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W- T Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές	Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις Αδυναμίες και αποφεύγουν τις Απειλές	

Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS

7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Πράσινη Οικονομία	0,05	4,50	0,23	Η εταιρεία είναι φιλική προς το περιβάλλον και πραγματοποιεί πληθώρας ενέργειες σχετικά
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,1	5,00	0,50	Πιστοποίηση για ασφάλεια & ποιότητα.
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,15	4,50	0,68	Χαρτοφυλάκιο μαρκών για την κάλυψη όλων των αναγκών των καταναλωτών.
Τεχνολογικές καινοτομίες	0,05	4,00	0,20	Σύγχρονα μηχανήματα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τις οικονομίες κλίμακος & σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα
Υψηλά εμποδία εισόδου	0,05	5,00	0,25	Απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός. Ηγέτης
Απειλές				
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP	0,1	2,00	0,20	Μείωση των όγκων της εταιρείας, λόγω μείωσης της αγοραστικής δύναμης . Απουσία discount μαρκών από το χαρτοφυλάκιο μαρκών.
Δημογραφικό	0,05	3,00	0,15	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών	0,05	4,00	0,20	Μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές - πολλοί προμηθευτές
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,2	2,00	0,40	Στασιμότητα, ανταλλαγή μεριδίων μεταξύ υφιστάμενων παικτών
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,2	4,50	0,90	Προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων
Σύνολο	1,00		3,70	

Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX)

Εσωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Δυνάμεις				
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος	0,10	5,00	0,50	Κατέχει αντίστοιχα πιστοποιητικά
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,20	5,00	1,00	Είναι ηγέτης πάνω από 40 χρόνια
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59	Εμπορεύεται πάνω από 10 μάρκες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	0,08	4,50	0,36	Υψηλά κέρδη
Σύγχρονη Τεχνολογία	0,07	4,00	0,28	Επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες
Κοινωνικό Πρόσωπο	0,10	4,50	0,45	Προσφορά στην κοινωνία μέσα από πληθώρα εκδηλώσεων
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	0,05	5,00	0,25	Αφοσίωση του προσωπικού
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,12	5,00	0,60	Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
Αδυναμίες				
Υψηλά σταθερά κόστη	0,05	3,00	0,15	Ακριβές τεχνολογικές εγκαταστάσεις
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,10	4,00	0,40	ΜΟΝΟ για παραγωγή μπίρας
Σύνολο	1,00		4,58	Παίρνονται δύσκολα αποφάσεις

Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.3. S.W.O.T

Συγκεντρώνοντας όλους του παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έχουμε τη μήτρα S.W.O.T του πίνακα 7.4.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	Υψηλά σταθερά κόστη
Ισχυροί μέτοχοι	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία	Γραφειοκρατία
Σύγχρονη Τεχνολογία	Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων	
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση	
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία	
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και την εντιμότητα	
Κώδικας Ηθικής	
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς	
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα	
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty	
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας	
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες	
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα	
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover	
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση	
Επίδοση τμημάτων	
Ευκαιρίες	Απειλές
Outsourcing	Antitrust Law
Πράσινη Οικονομία	Έλεγχος τιμών
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Φορολογία
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Απαγόρευση καπνίσματος
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων	Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Τεχνολογικές καινοτομίες	Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αυτοματισμός	Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Μείωση Τουρισμού
Λίγοι παίκτες στην αγορά	Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Δημογραφικό
Έλλειψη κόστους μετακίνησης	Υψηλά εμπόδια εξόδου
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
	Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωεύσεις

Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)

Οι μήτρες EFAS & IFAS οι οποίες παρουσιάζονται στους πίνακες 7.2 & 7.3 μαζί με την SFAS μήτρα, έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες για την αξιολόγηση της S.W.O.T ανάλυσης. Όταν χρησιμοποιούνται παράλληλα, είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο ανάλυσης στρατηγικής. Η SFAS μήτρα συνοψίζει τους στρατηγικού παράγοντες της εταιρείας συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες της EFAS μήτρας, με

τους εσωτερικούς παράγοντες της IFAS μήτρας. Στόχος της SFAS μήτρας, είναι να μειώσει τους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζονται στις μήτρες αυτές επαναξιολογώντας τους συνδυαζόμενους μαζί. Οι 20 παραγόντες που παρουσιάζονται στις δύο μήτρες, περιορίζονται το πολύ σε 10 ανάλογα με την βαρύτητά τους, αναθεωρούνται και επαβαθμολογούνται. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της επιχείρησης².

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η μήτρα SFAS για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η εξής (πίνακας 7.5):

Εξωτερικοί παράγοντες		Rating	Weight	Weighted score
S1	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	0,10	5,00	0,50
S2	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,14	5,00	0,70
S3	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59
S4	Κοινωνικό Πρόσωπο	0,08	5,00	0,40
S5	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,08	4,50	0,36
W1	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,08	3,50	0,28
O1	Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,06	4,00	0,24
O2	Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,05	4,00	0,20
T1	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,15	3,00	0,45
T2	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,13	3,00	0,39
Σύνολο		1,00		4,11

Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η βαθμολογία της εταιρείας όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.5 είναι 4,11 η οποία είναι αρκετά υψηλή (μέγιστη βαθμολογία 5,00).

7.5. TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές

Η μήτρα TOWS (πίνακας 7.6) είναι ένας άλλος τρόπος έκφρασης της ανάλυσης SWOT. Απεικονίζει πώς οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία μπορούν να αντιστοιχιστούν με τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, ώστε να προκύψουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές.

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	Υψηλά σταθερά κόστη
	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	
	Ισχυρή Οικονομική Θέση	
	Σύγχρονη Τεχνολογία	
	Κοινωνικό Πρόσωπο	
	Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	
	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Ευκαιρίες		
Πράσινη Οικονομία	Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας	
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Προβολή της έμφασης στην ποιότητα	
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Ανάπτυξη περαιτέρω του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου προκειμένου να καλύψει όλες τις ανάγκες	
		Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων & συνεχής εξέλιξη με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων & μείωση διαδικασιών (βελτίωση της ευελιξίας)
Τεχνολογικές καινοτομίες		
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Ηγέτης αγοράς	
Απειλές		
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP		Λόγω οικονομίας κλίμακος, παραγωγή προϊόντος χαμηλότερης τιμής
Δημογραφικό	Προώθηση προϊόντων χαμηλών σε αλκοόλ	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών		Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	Ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων	

Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Από τη μήτρα TOWS προκύπτουν οι εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες συνοψίζονται στον πίνακα 7.7.

Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί παράγοντες	
	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W-O Στρατηγικές
	Διατήρηση του μεριδίου αγοράς, ενισχύοντας τα προϊόντα που διαθέτει & ανάπτυξη νέων προϊόντων	
	Προβολή του πλεονεκτήματος ότι τα προϊόντα, είναι φυσικά, ποιοτικά & ασφαλή	
	Εστίαση στην προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας και της κοινωνικής προσφοράς της	Περαιτέρω υιοθέτηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών & βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της ευελιξίας
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W-T Στρατηγικές
	Προώθηση προϊόντος χαμηλού σε αλκοόλ	Παραγωγή προϊόντος με χαμηλή τιμή λόγω οικονομίας κλίμακας
	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου παραγωγής
	Εμπλούπιση του χαρτοφυλακίου, με νέα προϊόντα στοχεύοντας στα ανάλογα τμήματα της αγοράς	

Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Στο τεταρτημόριο S-O εμφανίζονται στρατηγικές που κάνουν χρήση των δυνάμεων της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος³. Εξετάζοντας αυτές τις στρατηγικές παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η επιχείρηση και περιγράφηκε στη παράγραφο 3.2.2. καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική.

Στο τεταρτημόριο W-O εμφανίζονται στρατηγικές που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες με αποφυγή και μείωση των αδυναμιών. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκμεταλλευόμενη τη συνεχή εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων. Η ανάπτυξη αυτή θα βοηθήσει στη βελτίωση της ευελιξίας της εταιρείας και στον περιορισμό των χρονοβόρων διαδικασιών που επίσης έρχεται σε συμφωνία με τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές και πολιτικές.

Στο τεταρτημόριο S-T περιγράφονται στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές. Η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων καλύπτοντας νέες ανάγκες και τύπου καταναλωτών παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία αφενός με την

επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης.

Το τεταρτημόριο W-T περιλαμβάνει στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές. Σε αυτά τα πλαίσια προκύπτει η εκμετάλλευση περαιτέρω του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού για παραγωγή φθηνών προϊόντων.

7.6. Μήτρα ANSOFF

Στις στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν αναλυθεί στην παράγραφο 1.3, σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων). Σύμφωνα με όλα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα στο κεφάλαιο 7, ο πίνακας ANSOFF για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρουσιάζεται στον πίνακα 7.8.

		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Market Penetration	Product Development
		Πρωθητικές ενέργειες Λανσάρισμα της Άλφα ως low mainstream brand	Λανσάρισμα νέων προϊόντων στο Super Premium & Premium κομμάτι της αγοράς (αναπτυσσόμενο)
	Νέες (New)	Market Development	Diversification
		Beer culture Στοχευμένη διαχείριση των ήδη υπαρχόντων μαρκών Προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκόολ ακολουθώντας τον υγιεινό τρόπο ζωής	Νέες συσκευασίες/πολυσυσκευασίες Νέες εξελιγμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη Λανσάρισμα νέων προϊόντων προκειμένου να δημιουργήσουν νέες ανάγκες στους καταναλωτές Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF

7.7. Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική

Συνοψίζοντας όσα έχουμε αναπτύξει γύρω από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος γεγονός που οφείλεται στη σχετική στασιμότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας της εξέλιξης του κλάδου είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση της μπίρας στη χώρας μας αλλά και η έλλειψη κουλτούρας. Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού οι εταιρείες διευρύνουν το δίκτυο διανομής τους, λανσάρουν καινούργια προϊόντα, βελτιώνουν ή αλλάζουν τη συσκευασία των προϊόντων που ήδη διαθέτουν στην αγορά και αυξάνουν τις δαπάνες για την προβολή των προϊόντων τους.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δραστηριοποιείται σε έναν περιβάλλον με πολλές ιδιορρυθμίες και αρκετούς περιορισμούς. Επιπλέον, η αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικότερα (P.E.S.T.) δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Παράλληλα όμως την θέτουν αντιμετώπιση με νέες απειλές τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.

Ο κλάδος της μπίρας δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικός εφόσον μιλάμε για μία ώριμη αγορά με έντονο ανταγωνισμό και σχετικά μεγάλη απειλή από υποκατάστατα. Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών εμφανίζεται μέτρια.

Σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπως κάθε πολυεθνική εταιρεία, χαρακτηρίζεται από άρτια οργάνωση και πληθώρα διαδικασιών. Παράλληλα, όμως προβάλλει και έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα έχοντας σαν κύριο μέλημά της «τον άνθρωπο». Αυτό το επιτυγχάνει μέσω συγκερασμού των προσωπικών στόχων με τους εταιρικούς με σεβασμό προς την ατομικότητα. Ταυτόχρονα, φροντίζει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το όραμα της εταιρείας και να ενστερνίζεται τις κοινές αξίες (shared values) που προβάλλει η επιχείρηση. Επιπλέον, μεριμνά για την ανάπτυξη καλών μακροχρόνιων σχέσεων τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μια

μακροχρόνια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που δύσκολα κλονίζεται.

Η ηγετική της θέση στην αγορά και η πληθώρα των δυνάμεών της, όπως τα ισχυρά brand names, το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην αγορά, η οικονομική της ευρωστία και το κοινωνικό της πρόσωπο βάζουν ακόμα πιο ψηλά τον πήχη θέτοντας νέες προκλήσεις για το μέλλον.

Αναφορικά με τη στρατηγική που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι όλα τα επίπεδα της είναι προσανατολισμένα για την επίτευξη των σκοπών και του οράματος, καθώς επίσης και οι πολιτικές της εταιρείας, είναι σε άμεση συμφωνία μεταξύ τους αφού κάθε ιεραρχικό επίπεδο στηρίζει το αμέσως ανώτερό του.

Ξεκινώντας λοιπόν από το όραμα της εταιρείας, αυτό στηρίζεται στο να διατηρήσει την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της, να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της, να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και να είναι ένας ευαισθητοποιημένος, δραστήριος & υπεύθυνος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η Αθηναϊκή ακολουθεί στρατηγική κατεύθυνσης Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης. Η συσχετισμένη διαποίκιση με επικέντρωση (core business) στα προϊόντα μπίρας είναι μία στρατηγική επιλογή της εταιρείας, που θα της επιτρέψει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που σήμερα κατέχει αξιοποιώντας τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που διαθέτει, τη μακρόχρονη πείρα που έχει στην παραγωγή μπίρας ικανοποιώντας παράλληλα την πιο εξεζητημένη ανάγκη του καταναλωτή.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική και προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνίζεται «ξεκάθαρα» εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, παρέχοντας υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος καλύπτοντας όλα τα τμήματα της αγοράς μπίρας απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης,

σε κάθε τύπο καταναλωτή και ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Η ιστορία έχει δείξει ότι μία επιχείρηση είτε επεκτείνεται και παράλληλα δυναμώνει και μεγαλώνει περαιτέρω, είτε παρακμάζει και εντέλει χάνει το μερίδιο της στην αγορά. Το πιο δύσκολο για έναν δυνατό «παίκτη» σαν την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι να κρατήσει την ηγετική του θέση. Άρα σε λειτουργικό επίπεδο, η εταιρεία για να το πετύχει αυτό, πρέπει να επενδύει συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη, να εξειδικεύεται όλο και περισσότερο όσον αφορά την τμηματοποίηση και την πληροφόρηση της αγοράς ώστε να προσφέρει νέα προϊόντα και να τοποθετήσει τα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της ορθότερα στην αγορά. Παράλληλα, θα πρέπει να μειώσει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες της προκειμένου να βελτιώσει την ευελιξία της και να ενδυναμώσει ακόμα περισσότερο τη σχέση της με τον πελάτη. Το μονοπάτι αυτό είναι σίγουρα πολύ δύσκολο αλλά πιστεύουμε ότι είναι ο μόνος δρόμος για να παραμείνει η εταιρεία ισχυρή αλλά και για να επεκταθεί, αναπτύσσοντας παράλληλα την κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα.

Έχοντας ήδη ποικίλα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της, γνωρίζοντας τις περιστάσεις κατανάλωσης και εκμεταλλευόμενη τις τάσεις της αγοράς θα μπορούσε να τοποθετήσει ανάλογα τα προϊόντα της προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό αυτό.

Μια σημαντική τάση η οποία έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, είναι ότι οι καταναλωτές παρουσιάζονται πιο μορφωμένοι γύρω από τα θέματα υγείας και γενικότερα προσέχουν τον τρόπο διατροφής τους. Οι καταναλωτές στρέφονται προς έναν υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ και τα ποτά με πολλές θερμίδες. Η μπίρα, ως φυσικό προϊόν, έχει χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και μπορεί να είναι η εναλλακτική πρόταση ποτού στον υγιεινό τρόπο διασκέδασης. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας ήδη στο χαρτοφυλάκιο της τις ετικέτες Amstel Pulse & Amstel Light οι οποίες έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και λιγότερες θερμίδες καθώς και την Buckler που δεν περιέχει καθόλου αλκοόλ, θα μπορούσε να τις τοποθετήσει σε ανάλογα τμήματα της αγοράς και να απευθυνθεί στο κοινό αυτό. Και τα τρία προϊόντα μέχρι σήμερα είναι

«ερωτηματικά» στα οποία η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει χρήματα ώστε να τα μετατρέψει σε «αστέρια».

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η μπίρα στην Ελλάδα είναι καθαρά εποχικό προϊόν το οποίο καταναλώνεται κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω των υψηλών θερμοκρασιών. Οι καταναλωτές την αντιλαμβάνονται σαν ένα ποτό που τους δροσίζει. Το ίδιο φαινόμενο δεν παρουσιάζεται σε άλλες χώρες στις οποίες παρόλο που οι θερμοκρασίες όλο το χρόνο είναι χαμηλότερες σε σχέση με την Ελλάδα σημειώνουν υψηλές καταναλώσεις μπίρας (Αγγλία, Γερμανία, Αυστρία). Προκειμένου να μειωθεί η εποχικότητα στην Ελλάδα θα πρέπει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ως ηγέτης της κατηγορίας να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές ως προς την κουλτούρα της μπίρας και το πλήθος των τύπων μπίρας που υπάρχουν και μπορούν να καλύψουν κάθε περίπτωση κατανάλωσης. Ιδιαίτερα για τη μείωση της εποχικότητας η Αθηναϊκή Ζυθοποιία μπορεί να τοποθετήσει την Amstel Bock και την Erdinger (ερωτηματικά προϊόντα) σαν ετικέτες των τύπων μπίρας Bock & Weiss οι οποίες μπορούν να καταναλωθούν τους χειμερινούς μήνες. Όπως έχουμε αναφέρει, οι κύριοι όγκοι της μπίρας στην Ελλάδα σημειώνονται στην κατηγορία lager η οποία είναι και η πιο δημοφιλής. Προωθώντας τους τύπους μπίρας Bock & Weiss σαν τύπους «χειμερινής» μπίρας θα προσπαθήσει να αυξήσει την κατανάλωση όλη τη διάρκεια του χρόνου μειώνοντας την εποχικότητα.

Επιπρόσθετα, αυτό το οποίο μπορεί κανείς να παρατηρήσει στην Ελληνική αγορά μπίρας είναι ότι το προϊόν απευθύνεται σε αντρικό πληθυσμό αφήνοντας εκτός της καταναλωτικής βάσης ένα μεγάλο ποσοστό, τις γυναίκες. Η αλήθεια είναι ότι οι περισσότεροι τύποι μπίρας έχουν γευστικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι αρεστά στις γυναίκες, όπως είναι η πικράδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της την ετικέτα Mc Farland, μια κόκκινη μπίρα θα μπορούσε να είναι η πρόταση της για το niche κομμάτι αυτό της αγοράς και να την τοποθετήσει σαν τη «γυναικεία» μπίρα.

Βεβαία, από την άλλη πλευρά και το αντρικό κοινό δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ομοιόμορφο. Αντίθετα, παρουσιάζει μεγάλη ανομοιομορφία

τόσο ανάλογα με το ηλικιακό group αλλά και με τον τρόπο ζωής του καθενός. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα, οι άντρες να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα και στο κοινωνικό status. Ο τρόπος αυτός ζωής αποτυπώνεται και στην επιλογή των προϊόντων που καταναλώνουν και μέσα από αυτά θέλουν πολλές φορές να «δείχνονται». Σε αυτό το κοινό θα πρέπει να στοχεύσει και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία με ένα premium προϊόν της την Fischer. Να την τοποθετήσει σαν ένα εκλεπτυσμένο προϊόν, που είναι για ανθρώπους πιο ψαγμένους που θέλουν να ξεχωρίζουν από το σύνολο και να μην καταναλώνουν προϊόντα μαζικής παραγωγής.

Η τοποθέτηση των προϊόντων Amstel Pulse, Amstel Light, Buckler, Erdinger, Amstel Bock, Fischer & Mc Farland σε niche αγορές θα βοηθήσουν την επέκταση της εταιρείας σε νέα τμήματα της αγοράς αλλά και γενικότερα θα αναπτύξει την κατηγορία την μπίρα στην Ελλάδα, αφού θα απευθυνθεί σε καταναλωτές οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν άνηκαν στην καταναλωτική της βάση. Για να μπορέσει όμως η εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, δεν θα πρέπει να λησμονεί τη συνεχή βελτίωση και ανανέωση μέσω καινοτομικών συσκευασιών των δύο κύριων προϊόντων της, την Amstel και την Heineken, διατηρώντας/αυξάνοντας την καταναλωτική τους βάση και ενδυναμώνοντας την εικόνα τους.

7.8. Βιβλιογραφία

1. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
2. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
6. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 144

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη:

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.
2. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270; J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998)
3. Garg V., Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003)
4. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management Journal ,2000 pp 1123-1145
5. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)
6. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
7. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill, 1998
8. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe, 1999, fifth edition pp. 10
9. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
10. Garelli S, "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness", 2006 John Wiley & Sons
11. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
12. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
13. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
14. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).

15. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management", Σημειώσεις.
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
3. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999.
4. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999.
5. Αρτίκης Γ, "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003.
6. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
7. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.

Internet:

1. www.eede.com
2. www.informine.com
3. www.eurostat.com
4. www.fix-beer.gr
5. www.heineken.com
6. www.erab.com
7. www.athenianbrewery.gr
8. www.mythosbrewery.gr
9. www.beer4all.com
10. www.reporter.gr
11. www.annualreport.heineken.com



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Executive M.B.A.

**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΜΠΙΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Δήμητρα Β. Παπαθανάση

Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πειραιώς

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς Νοέμβριος 2010

Αφιερώνεται στους πολυαγαπημένους μου γονείς,

Βασίλη & Βασιλική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον Καθηγητή Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη συμβολή και καθοδήγηση του για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1_ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	14
1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.	14
1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος	20
1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	20
1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)	21
1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)	22
1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	28
1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων	29
1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας	33
1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της	35
1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)	37
1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	37
1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης	39
1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας	45
1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης.....	46
1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	48
1.3.1.2. Portfolio Strategy	49
1.3.1.2.1. Boston Consulting Group.....	49
1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey.....	51
1.3.1.3. Parenting Strategy	53
1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)	53
1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy).....	55
1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων	55
1.5. Βιβλιογραφία	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2_Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ	62
2.1. Κλάδος των ποτών	62
2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών.....	63
2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών	64
2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών	64

2.2.	Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα	67
2.2.1.	Ιστορία	67
2.2.2.	Η αγορά της μπίρας	69
2.3.	Στάδια παραγωγής.....	70
2.4.	Τύποι Μπίρας	71
2.5.	Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος	72
2.6.	Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα....	75
2.7.	Βιβλιογραφία	79
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3_ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	80
3.1.	Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	80
3.2.	Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης.....	83
3.2.1.	Επίδοση.....	83
3.2.2.	Στρατηγική τοποθέτηση	85
3.3.	Βιβλιογραφία	89
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4_ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	90
4.1.	Μετοχική Σύνθεση:	90
4.2.	Εταιρική Διακυβέρνηση	91
4.2.1.	Διοικητικό Συμβούλιο	92
4.2.2.	Διοικητική Επιτροπή –Management Committee	94
4.2.3.	Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):.....	99
4.2.4.	Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης	100
4.3.	Βιβλιογραφία	102
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5_ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	104
5.1.	Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment).....	105
5.1.1.	Πολιτικοί Παράγοντες.....	105
5.1.2.	Οικονομικοί Παράγοντες	108
5.1.3.	Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες	113
5.1.4.	Τεχνολογικοί Παράγοντες	115
5.2.	Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment).....	117
5.2.1.	Ο κλάδος της μπίρας	117
5.2.2.	Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας	118
5.2.3.	Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπίρας και σημαντικές τάσεις.....	120
5.2.4.	Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς	121
5.2.5.	Ανάλυση PORTER (5+1)	122
5.2.6.	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix.....	127
5.3.	Σύνολο εξωτερικών παραγόντων	129

5.4.	Βιβλιογραφία	130
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6_ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	132
6.1.	Αλυσίδα Αξίας.....	132
	6.1.1. Κύριες δραστηριότητες.....	133
	6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες.....	136
6.2.	Δομή	137
6.3.	Εταιρική Κουλτούρα.....	138
6.4.	Κώδικας ηθικής	141
6.5.	Πόροι της επιχείρησης.....	142
	6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι.....	142
	6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D).....	143
	6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT).....	144
	6.5.4. Marketing.....	145
	6.5.5. Φήμη.....	146
6.6.	Κοινωνικό Πρόσωπο	146
	6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον.....	146
	6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ	148
6.7.	Ανάλυση 7S (McKinsey).....	151
6.8.	Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής.....	154
6.9.	Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών	155
6.10.	Πολιτικές.....	156
6.11.	Portfolio analysis – BCG Matrix	157
6.12.	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	158
	6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής	167
	Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	167
6.13.	Ανάλυση Δεικτών	168
6.14.	Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα... 173	
6.15.	Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων.....	175
6.16.	Βιβλιογραφία	176
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7_ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	178
7.1.	Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)	179
7.2.	Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX).....	179
7.3.	S.W.O.T.....	180
7.4.	Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX).....	180
7.5.	TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές	182
7.6.	Μήτρα ANSOFF.....	184
7.7.	Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική.....	185
7.8.	Βιβλιογραφία	190
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	192

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον κλάδο της μπίρας στην ελληνική αγορά και παρουσιάζει την ανάλυση στρατηγικής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας η οποία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων είναι έντονη. Λόγω της κατάστασης αυτής και της στασιμότητας που παρουσιάζει ο κλάδος τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος.

Λόγοι που οδήγησαν την υποφαινόμενη στην επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης, είναι αφενός η ενασχόληση της σε οργανική θέση της ίδιας για μεγάλη χρονική περίοδο στο παρελθόν, αφετέρου το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο και δραστηριοποιείται.

Η εργασία ξεκινώντας με μια σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού management συνεχίζει οριοθετώντας και παρουσιάζοντας τον κλάδο της μπίρας, εντός της οποίας ανταγωνίζεται, και του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Αναγνωρίζονται κύριοι και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επιδρούν στις τρέχουσες στρατηγικές της επιχείρησης και διερευνώνται πόροι και ικανότητες οι οποίοι είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Η ανάλυση στρατηγικής πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Περαιτέρω, αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον και παρέχονται προτάσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, πρόταση αυτής της εργασίας είναι η συνέχιση της ακολουθούμενης από την επιχείρηση στρατηγικής προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους που η διοίκηση έχει θέσει διαχειριζόμενη αναλόγως το χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διαθέτει.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος	22
Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix	24
Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά Ansoff	43
Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης.....	48
Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter.....	55
Πίνακας 2.1 Κατηγορίες κλάδου Ποτών	62
Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.....	83
Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάθρωσης 2008-2009.	84
Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter.....	88
Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	128
Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	129
Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	159
Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη	161
Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	162
Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	164
Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος	168
Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	169
Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	173
Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	175
Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS	179
Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	179
Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	179
Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	180
Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία	181
Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	182
Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	183

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF	184
--	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	15
Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management	15
Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές	16
Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής.....	18
Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος	19
Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος	23
Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο	25
Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας.....	34
Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία της Στρατηγικής	36
Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης	38
Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων	50
Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο	52
Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων	56
Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας 2009.....	69
Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας	71
Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος.....	73
Διάγραμμα 2.4 Μεριδία καναλιών διανομής μπίρας στην Ελλάδα	74
Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασίες της μπίρας στην Ελλάδα ...	74
Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση.....	90
Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα ‘Board of Directors Continuum’	100
Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης.....	109
Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης.....	110

Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακρά διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη	111
Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγορά μπίρας στην Ελλάδα 2009	117
Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων κυρίων μαρκών 2009	118
Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο...	123
Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία	127
Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας	128
Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	133
Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	134
Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.....	137
Διάγραμμα 6.4.BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκή Ζυθοποιίας	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1. Ορισμός Στρατηγικού management & τα επίπεδά του.

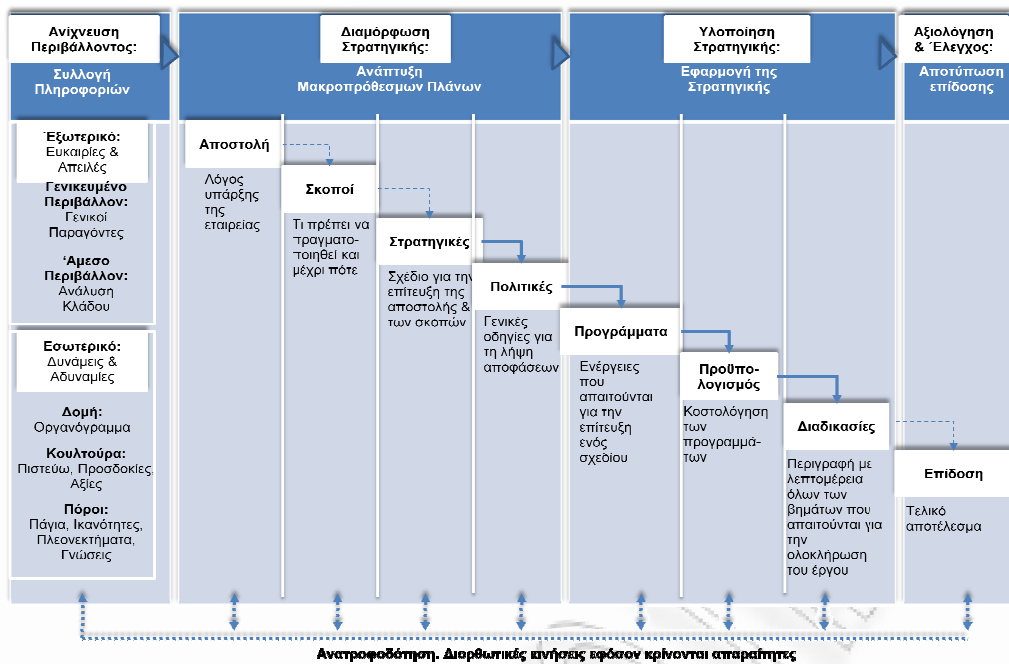
Στρατηγικό management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης¹. Οι αποφάσεις που παίρνει μια επιχείρηση διαμορφώνουν τη στρατηγική της, ενώ οι πράξεις που πραγματοποιεί την υλοποιούν. Ο σωστός συνδυασμός των δύο παραπάνω οδηγούν σε εφαρμογή της επιτυχημένης στρατηγικής.

Τα στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό management είναι: οι πολλές γνωστικές περιοχές, η εξωτερική εστίαση, η εσωτερική εστίαση και η μελλοντική κατεύθυνση.

Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση κάθε σύγχρονου manager.

Το στρατηγικό management αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως «όλον» και προσπαθεί να εξηγήσει γιατί μερικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή και χρεοκοπούν. Επομένως, οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν το μακροχρόνιο σχεδιασμό, είναι σπάνιες και απαιτούν αναπτυγμένη κρίση και διαίσθηση².

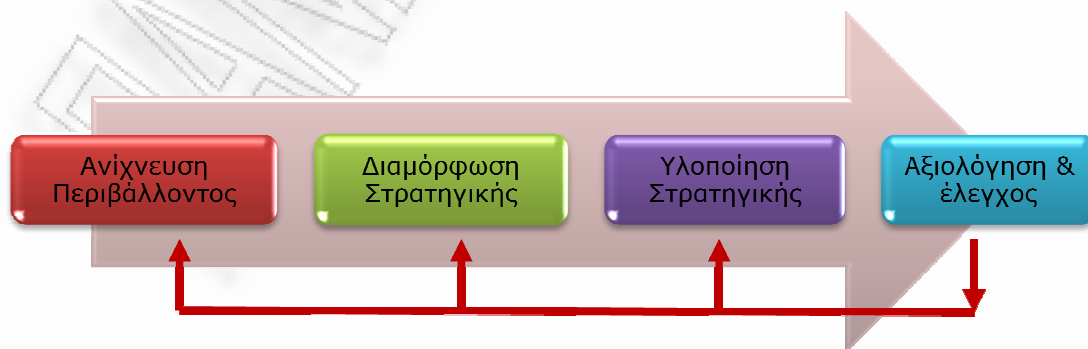
Αναλύοντας όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, ενώ το στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο διάγραμμα 1.1. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων.



Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 1)

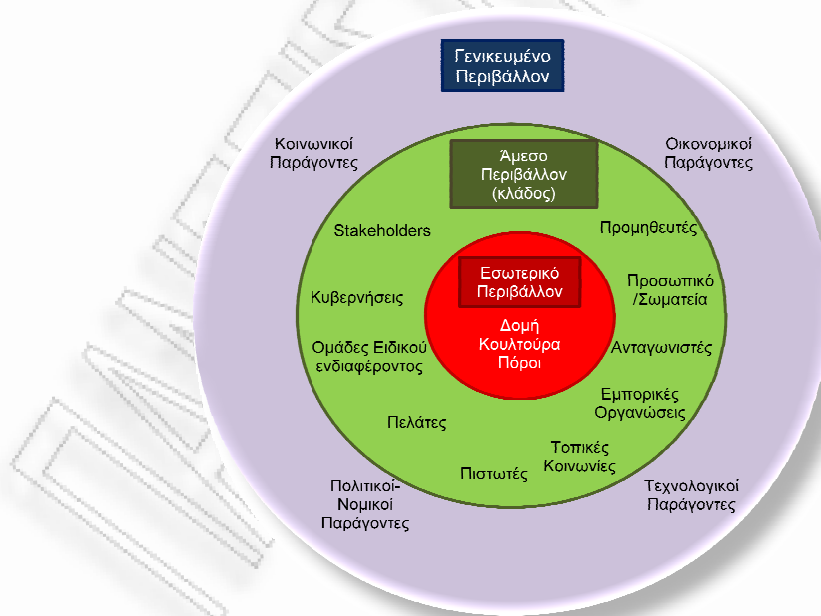
Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.2 είναι τα εξής:

- ✓ Πού βρίσκεται η επιχείρηση & ποια είναι η κατάστασή της; (Ανίχνευση Περιβάλλοντος – **Stimulation Analysis Environmental scanning**)
- ✓ Πού θέλουμε να βρεθούμε; (Διαμόρφωση Στρατηγικής – **Strategic formulation**)
- ✓ Πώς θα φτάσουμε εκεί που επιθυμούμε να βρεθούμε; (Υλοποίηση Στρατηγικής – **Strategy implementation**)
- ✓ Εάν πήγαν όλα καλά; (Αξιολόγηση & έλεγχος – **Evaluation & control**)³



Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού management
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 11)

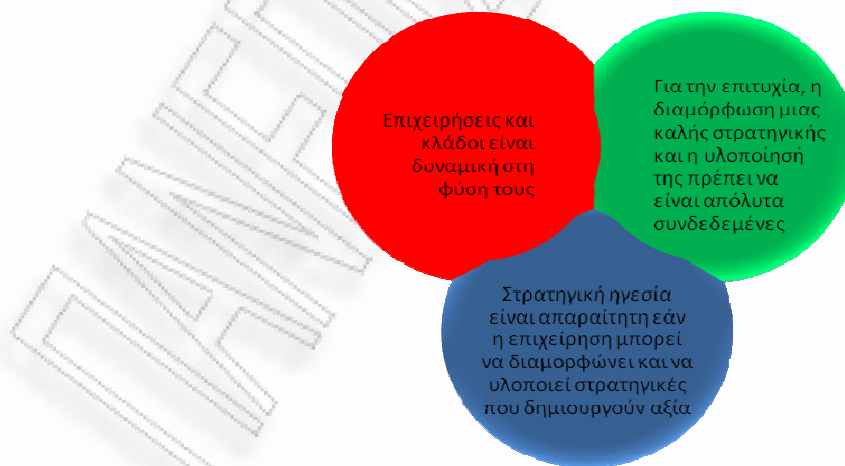
1. Η **Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental scanning)** είναι η ανίχνευση, η αξιολόγηση και η μετάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προς τους ενδιαφερόμενους ανθρώπους εντός της επιχείρησης όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι θα καθορίσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ο πιο απλός τρόπος για την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της S.W.O.T Analysis (Δυνάμεις - Αδυναμίες - Ευκαιρίες - Απειλές).
- i. Το **εξωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης απαρτίζεται από μεταβλητές (**Ευκαιρίες και Απειλές**) που βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον και διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα δεν μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκησή της.
 - ii. Το **εσωτερικό περιβάλλον** απαρτίζεται από μεταβλητές (**Δυνάμεις και Αδυναμίες**) οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυπρόθεσμα μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση.



Διάγραμμα 1.3 Περιβαλλοντικές μεταβλητές
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 12)

2. **Η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy formulation)** είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για την **αποτελεσματική** διαχείριση ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης (S.W.O.T). Με άλλα λόγια είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού και εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών⁴.
- i. **Αποστολή (Mission):** Είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης και απαντάει στο ερώτημα ποίοι είμαστε και τι κάνουμε. Η αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται σε:
- ο Διευρυμένης προοπτικής (broad mission): προσδιορίζει τον περιορισμό της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε έναν χώρο ή σε μια παραγωγική δραστηριότητα, αλλά αποτυγχάνει να προσδιορίσει ξεκάθαρα τον τομέα κύριου ενδιαφέροντος (δηλ σε ποια αγορά ή προϊόν να εστιάσει)
 - ο Περιορισμένης προοπτικής (narrow mission): Προσδιορίζει πολύ ξεκάθαρα τον πρωταρχικό ρόλο της επιχείρησης αλλά μπορεί να περιορίσει το σκοπό των δραστηριοτήτων της μόνο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και την αγορά που εξυπηρετεί. Άρα, το πρόβλημα εστιάζεται στις περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες.
- ii. **Σκοποί (Objectives):** Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν ΤΙ πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως ΠΟΤΕ. Επομένως ο σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του, σε αντίθεση με τον στόχο που αναφέρεται στην επίτευξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (π.χ. αύξηση απόδοσης). Δεδομένου ότι ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση και όχι κάτι συγκεκριμένο, δεν μπορούμε να χαράξουμε στρατηγική βασισμένη στον στόχο εφόσον δεν υπάρχει σκοπός.

- iii. **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα σχέδιο στο οποίο δηλώνεται /περιγράφεται το ΠΩΣ θα επιτύχουμε την ΑΠΟΣΤΟΛΗ και τους ΣΚΟΠΟΥΣ.
- iv. **Πολιτικές (Policies) :** Οι πολιτικές εξασφαλίζουν / παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Είναι το τελευταίο βήμα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και συνδέει άρρηκτα τη Διαμόρφωση Στρατηγικής με την Υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.
3. **Η Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy implementation)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές και έχει άρρηκτη σχέση με την διαμόρφωση της στρατηγικής όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4. Άρα είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό και εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται. Εκτός εξαιρέσεων, η υλοποίηση πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης (σε αντιδιαστολή με τη διαμόρφωση στρατηγικής που γίνεται από τα ανώτατα στελέχη).

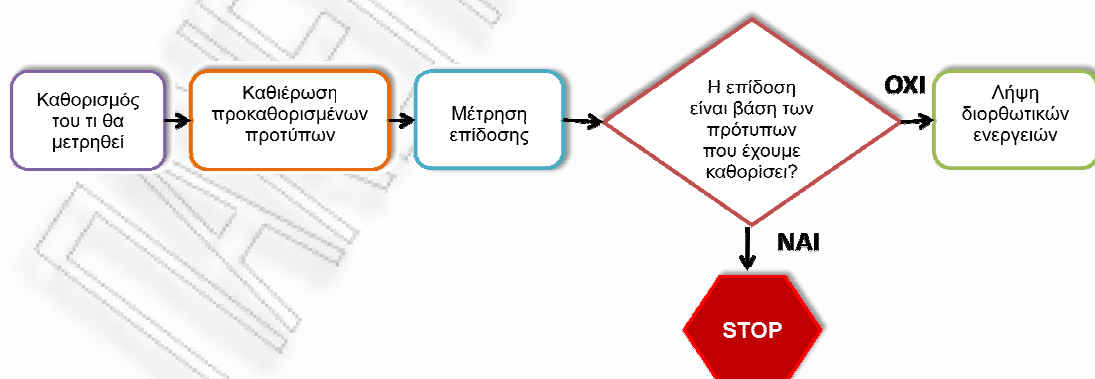


Διάγραμμα 1.4 Τρία Κυρίαρχα Θέματα στην εφαρμογή της στρατηγικής (Πηγή: Σημειώσεις, Ν.Γεωργόπουλος “Στρατηγικό management”)

Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών .

- i. Τα **Προγράμματα** είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
 - ii. Ο **Προϋπολογισμός** είναι η περιγραφή σε αξία των προγραμμάτων της επιχείρησης (σε πολλές επιχειρήσεις πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί η ποσοστιαία απόδοση).
 - iii. Οι **Διαδικασίες** περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.
4. Η **Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)** είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων (συντονισμός). Το στάδιο αυτό μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του⁵.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών και περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού management. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο στρατηγικού management⁶.



Διάγραμμα 1.5 Διαδικασία Αξιολόγησης & Έλεγχος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 262)

Τα παραδοσιακά συστήματα τα οποία μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή. Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης.

Το **Balanced Scorecard** αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton ως ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές:

- ✓ Την χρηματοοικονομική συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
- ✓ Την πελατειακή συνιστώσα – Πώς μας βλέπουν οι αγοραστές;
- ✓ Τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών - Σε τι πρέπει να υπερέχουμε;
- ✓ Τη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης – Μπορούμε να βελτιωθούμε και να δημιουργούμε αξία;

Τα παραπάνω προσφέρουν στα στελέχη μια γρήγορη, κατανοητή εικόνα για τη συνολική επίδοση της επιχείρησης. Επομένως, πληροφορίες για την επίδοση ευρύτερες των χρηματοοικονομικών πληροφοριών είναι κρίσιμης σημασίας⁷.

1.2. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

1.2.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πριν μια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για αναγνώριση ευκαιριών και απειλών και του εσωτερικού της περιβάλλοντος για αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αποτύπωση, την αξιολόγηση και τη μετάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στα ενδιαφερόμενα άτομα εντός της επιχείρησης. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να για να διασφαλίσει τη μακροχρόνια υγιή θέση

της. Έρευνες άλλωστε έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ανάλυσης του περιβάλλοντος και των κερδών⁸.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μέρη:

- i. *Το Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)*
- ii. *Το Άμεσο περιβάλλον (task environment)*

Όταν το περιβάλλον είναι δυναμικό η διοίκηση της επιχείρησης δίνει έμφαση στην ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στα σταθερά περιβάλλοντα εστιάζεται στο γενικευμένο περιβάλλον⁹.

1.2.1.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες (πίνακας 1.1) οι οποίοι επηρεάζουν μακροχρόνια την επιχείρηση και οι οποίοι είναι οι εξής

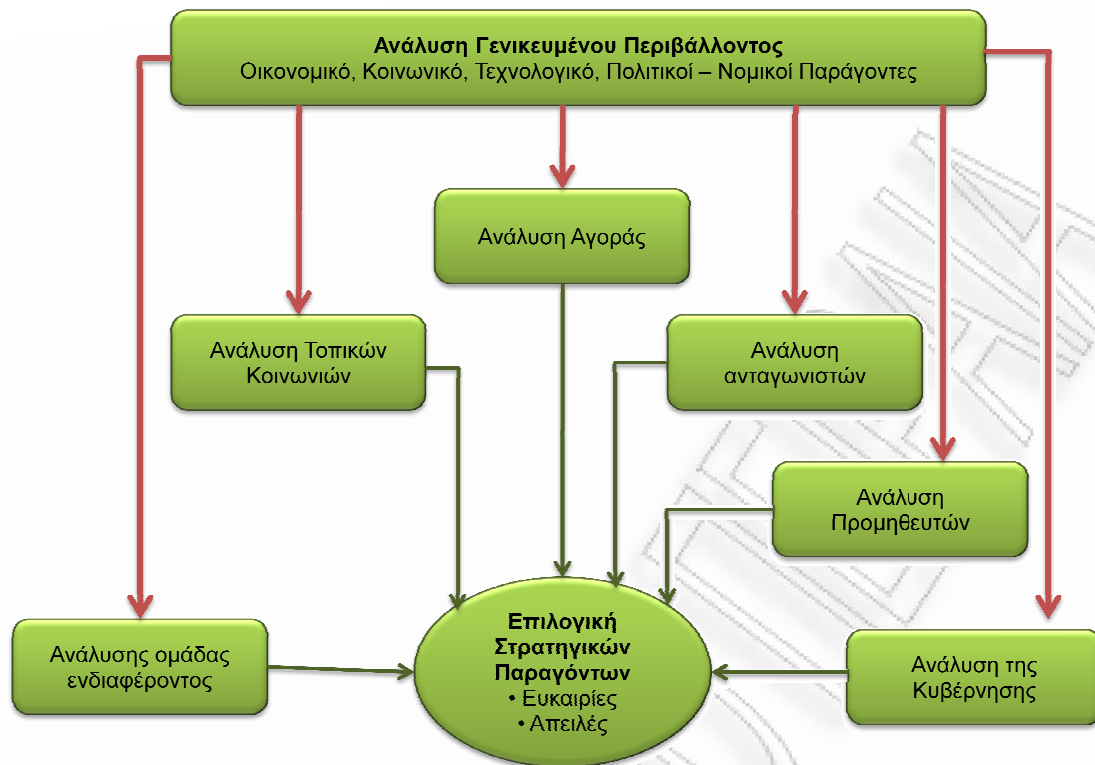
- i. Οικονομικοί παράγοντες: οι οποίοι υπαγορεύουν την ανταλλαγή των προϊόντων, το νόμισμα, την ενέργεια, και την πληροφορία και όπως είναι φανερό έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης.
- ii. Τεχνολογικοί παράγοντες που δημιουργούν την επίλυση προβλημάτων στις εφευρέσεις.
- iii. Πολιτικοί - Νομικοί Παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνουν αποφάσεις και κανονισμούς που επηρεάζουν τους τυπικούς κανόνες.
- iv. Κοινωνικοί Παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τα ήθη και έθιμα, τις αξίες, την κουλτούρα μιας κοινωνίας.¹⁰

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό - Νομικό	Κοινωνικό
Τάσεις Α.Ε.Π	Συνολική επένδυση της κυβέρνησης για Ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακός νόμος	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολική Επένδυση κλάδου για Ανάπτυξη	Πράσινη Οικονομία	Προσδοκίες αναφορικά με την καριέρα
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση στην τεχνολογία	Φορολογικοί Νόμοι	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Πληθωρισμός	Parent προστασία	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός διάρθρωσης οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Διεθνείς Εμπορικοί κανονισμοί	Ρυθμός ανάπτυξης Πληθυσμού
Μισθοί	Μεταφορά τεχνολογίας σε νέα προϊόντα από το εργαστήριο στην αγορά	Στάση απέναντι στις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Επανεκτίμηση	Αύξηση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Νόμοι σχετικά με την πρόσληψη & προαγωγή	Μεταφορά πληθυσμού της περιφέρειας
Διαθεσιμότητα Ενεργειακών Πόρων & κόστος	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Προσδοκίες αναφορικά με τη ζωή
Διαθέσιμο Εισόδημα	Πλαίσιο Τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί Outsourcing	Ρυθμός γεννήσεων
Αγορά Νομίσματος	Ασφάλεια τεχνολογικών συστημάτων		Συνταξιοδοτικά προγράμματα
			Συστήματα υγείας
			Επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 1.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 74)

1.2.1.2. Άμεσο Περιβάλλον (task environment)

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.6, το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης, αλλά και αυτά τα στοιχεία που μπορεί η ίδια να επηρεάσει, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζομένους, εργατικά συνδικάτα, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικές οργανώσεις .



Διάγραμμα 1.6 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ 80)

Ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην ικανότητα να προσδιορίζεις και να αντιδράς στις αλλαγές του περιβάλλοντος καλύτερα και γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό¹¹.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αποτυπώσει πλήρως και επιτυχώς όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Οι επιλογές θα πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψιν ποιοί παράγοντες είναι σημαντικοί και ποίοι όχι. Η διαίσθηση και η εμπειρία των ατόμων της διοίκησης καθώς επίσης και η επιτυχία της υπάρχουσας στρατηγικής είναι πιθανόν να επηρεάσουν την αντίληψη για το τι είναι σημαντικό να αποτυπώσουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Ένας τρόπος προσδιορισμού και ανάλυσης της ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η χρήση του «Issues Priority Matrix»¹².

Στον «Issues Priority Matrix» όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2 λαμβάνεται υπόψιν η πιθανότητα εμφάνισης του εξωτερικού παράγοντα και ο πιθανός αντίκτυπος που θα έχει ο παράγοντας αυτόν στην επιχείρηση.

		Πιθανότητα Επίδρασης της επιχείρησης		
		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Πιθανότητα εμφάνισης	Υψηλή	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα
	Μέτρια	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλή	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Πίνακας 1.2 Issues Priority Matrix
(πηγή Campel "Foreign Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" σελ 46)

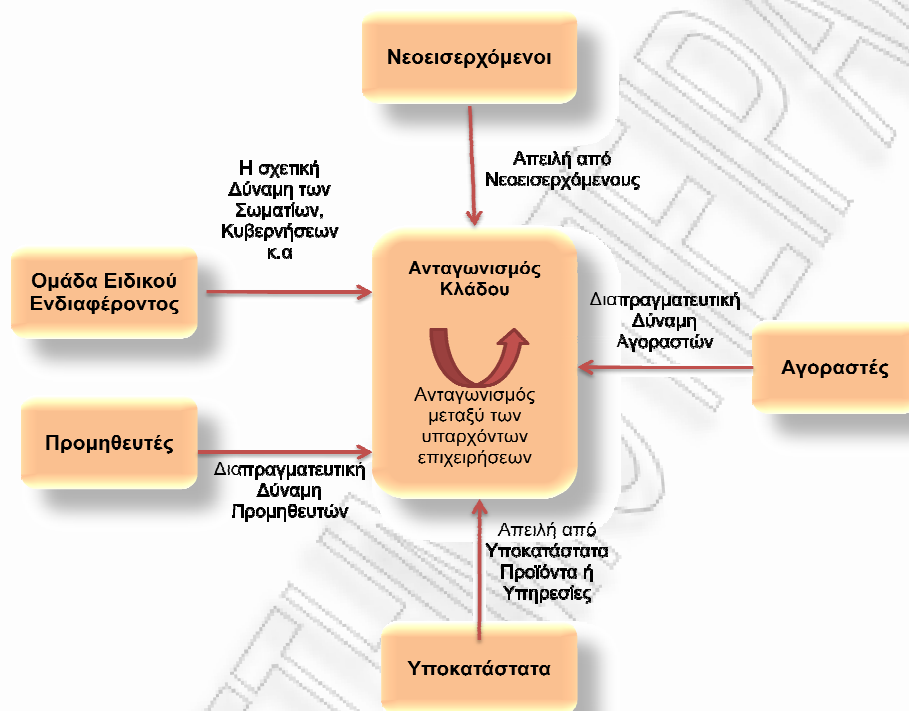
Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος – Ανάλυση κλάδου

Ως κλάδος ορίζεται μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγει παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα οποία είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Μια ανάλυση των κύριων παικτών, όπως των προμηθευτών και πελατών, στο άμεσο περιβάλλον είναι μέρος της ανάλυσης του κλάδου.

Ο Michael Porter, ο δημιουργός της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζει ότι την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.7¹³.

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών , προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁴.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της¹⁵.



Διάγραμμα 1.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου.
(Πηγή: Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

i. Απειλή νεοεισερχόμενων:

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο αυξάνουν την παραγωγικότητα του και επιθυμούν να πάρουν μερίδιο αγοράς και πόρους. Παράλληλα, μπορούν να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή αυτή εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου. Τέτοια εμπόδια αποτελούν:

- Οι οικονομίες κλίμακος
- Η διαφοροποίηση προϊόντος
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια

- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή
- Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Το μειονέκτημα κόστους λόγω μεγέθους
- Η κυβερνητική Πολιτική

ii. Ανταγωνισμός μεταξύ Υπαρχόντων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Αυτό οφείλεται:

- Στον αριθμό των ανταγωνιστών: Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος όταν υπάρχουν πολλές μικρές και ιδίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Στον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος αφού ο μόνος τρόπος να αυξήσει το μερίδιό της η κάθε επιχείρηση είναι να πάρει μερίδιο από τους ανταγωνιστές.
- Στα χαρακτηριστικά Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα αντίστοιχα του είδους τους ή μπορεί να είναι δημόσιο αγαθό, όπου το προϊόν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξάρτητα ποιος το πουλάει.
- Στο ύψος σταθερού κόστους: Όταν τα σταθερά κόστη είναι υψηλά τότε ο ανταγωνισμός είναι υψηλότερος.
- Στα εμπόδια εξόδου: Όταν τα εμπόδια εξόδου (υψηλό κόστος παύσης λειτουργιών) είναι μεγάλα, τότε ο ανταγωνισμός συνήθως είναι μεγαλύτερος.
- Στο κόστος μετακίνησης: Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι μεγάλο ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος
- Στους στρατηγικούς σκοπούς: Όταν οι ανταγωνιστές ακολουθούν επιθετικές αναπτυξιακές στρατηγικές ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.

iii. Απειλή από υποκατάστατα:

Υποκατάστατο είναι το προϊόν το οποίο φαίνεται διαφορετικό αλλά μπορεί να καλύψει την ίδια ανάγκη που μπορεί να καλύψει ένα άλλο προϊόν. Η παρουσία υποκατάστατων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου και θέτει άνω όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή αυτή εξαρτάται από:

- Την πρόθεση του αγοραστή να προβεί σε υποκατάστατα
- Τη σχετική τιμή και απόδοση του υποκατάστατου
- Το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατο.

iv. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν για μείωση τιμών, τη διαπραγματεύσει τους για υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες και στο να βάζουν τους ανταγωνιστές να εναντιώνονται μεταξύ τους. Η δύναμή τους είναι μεγάλη όταν:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη αναλογία από την προσφερόμενη ποσότητα προϊόντος ή υπηρεσίας
- Μπορούν να μετακινηθούν προς την πλευρά του προμηθευτή.
- Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (standardized)
- Το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή είναι πολύ μικρό (Οι αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί)
- Το αγοραζόμενο προϊόν αποτελεί υψηλό ποσοστό του κόστους του αγοραστή
- Ο αγοραστής βγάζει χαμηλό κέρδος και άρα είναι ευαίσθητος στο κόστος και στις διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Ο κλάδος δεν είναι κύρια προμηθευτική ομάδα για τους αγοραστές
- Το αγοραζόμενο προϊόν δεν επηρεάζει την τελική ποιότητα του προϊόντος που συμμετέχει και μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να αλλοιώσει το τελικό προϊόν.

v. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα του προϊόντος και υπηρεσίας. Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη όταν:

- Υπάρχουν πολλοί αγοραστές και λίγοι προμηθευτές
- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδική και έχει υψηλό κόστος μετακίνησης
- Υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι διαθέσιμα
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν προς τα εμπρός στην προμηθευτική αλυσίδα
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντική ομάδα πελατών για τον προμηθευτή.

vi. Ομάδα ειδικού ενδιαφέροντος

Μια έκτη δύναμη που προστίθεται στην λίστα του Porter είναι η ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων (other stakeholders) και η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ομάδες όπως τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, πιστωτές που δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές, σωματεία, μετόχους κ.α. Η σημαντικότητα αυτής της ομάδας εξαρτάται από τον κλάδο¹⁶.

1.2.2. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν επαρκούν ώστε να εξασφαλίσουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό του οργανισμού ώστε να προσδιοριστούν εσωτερικοί στρατηγικοί τομείς – κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες είναι πιθανόν να προσδιορίσουν πότε μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις απειλές. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης μπορούν βραχυπρόθεσμα να ελεγχθούν από την ανώτατη διοίκηση. Οι εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης αφορούν:¹⁷

Δομή της επιχείρησης

- a. Ιεραρχία
- b. Επικοινωνία
- c. Ροή εργασία

Κουλτούρα της επιχείρησης

- a. Πιστεύω
- b. Αξίες
- c. Προσδοκίες

Πόροι της επιχείρησης

- a. Ανθρώπινο Δυναμικό
- b. Διοικητικές Ικανότητες
- c. Χρηματοοικονομικοί Πόροι
- d. Εγκαταστάσεις
- e. Τεχνολογία

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στηριζόμενοι στους πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης οι οποίες θα την βοηθήσουν να προσαρμοστεί η ίδια και η στρατηγική της στο εξελισσόμενο περιβάλλον. Η πιο γνωστή θεωρία είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view).

1.2.2.1. Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (The resource Based View Theory of Competitive Advantage).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση η οποία δεν παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό της περιβάλλον. Υποστηρίζει, ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και

οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να παραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση του ανταγωνισμού¹⁸.

Πόροι (Resources): Είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται από την ίδια προς την εφαρμογή της στρατηγικής της.

Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

i. Υλικοί Πόροι:

- a. Χρηματοοικονομικοί πόροι: Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, η ικανότητα της να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια κτλ
- b. Φυσικοί Πόροι: Η τοποθεσία του εργοστασίου, η αρτιότητα του εξοπλισμού της, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η κατοχή τεχνολογίας.
- c. Ανθρώπινοι Πόροι: Το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η προσαρμοστικότητα, η αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης κτλ
- d. Οργανωτικοί Πόροι: Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου, συντονισμού κτλ

ii. Άυλοι Πόροι

- a. Τεχνολογικοί Πόροι: Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, ικανότητες κτλ) και απαραίτητη γνώση για υλοποίηση αυτού
- b. Πόροι Καινοτομίας: Εργαζόμενοι με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κτλ
- c. Φήμη: Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αξιοπιστία, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος κτλ), φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)¹⁹

Ικανότητες (Capabilities): Αφορούν το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση ομάδας πόρων που διαθέτει η επιχείρηση. Οι ικανότητες από μόνες τους δεν επιτρέπουν στην επιχείρηση να υλοποιήσει τις στρατηγικές της, αλλά είναι αυτές που κάνουν την επιχείρηση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της.

Το πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αφορά την ολοκλήρωση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης και τον συγχρονισμό των ικανοτήτων. Το κύριο πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, έχει να κάνει με συνονθύλευμα πλεονεκτημάτων πέραν από τις δομές, είναι διάχυτο στην επιχείρηση και είναι κάτι το οποίο η επιχείρηση μπορεί να κάνει πάρα πολύ καλά.

Όταν τα κύρια πλεονεκτήματα υπερτερούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό λέγεται **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:

- i) Μπορεί να κατέχει μια πατέντα
- ii) Μπορεί να αποκτηθεί από κάποιον άλλο
- iii) Μπορεί να το μοιραστεί με άλλη επιχειρηματική μονάδα ή συνεργάτη συμμαχία
- iv) Μπορεί να είναι προσεκτικά κατασκευασμένο και συσσωρεύτηκα κατά τη διάρκεια του χρόνου εντός της εταιρείας

VRIO

Ο Barney στο VRIO πλαίσιο που ανέπτυξε, προτείνει τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης²⁰

- i) Ως προς την Αξία (Value): Οι πόροι και οι Ικανότητες της παρέχουν αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- ii) Ως προς τη Σπανιότητα (Rareness): Οι άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατέχουν τον πολύτιμο αυτό πόρο ή ικανότητα;

iii) Ως προς τη Μίμηση (Imitability): Είναι κοστοβόρο για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τον πόρο ή την ικανότητα σε σχέση με αυτές που ήδη κατέχουν;

iv) Ως προς την οργάνωση (Organizational): Είναι οργανωμένη η επιχείρηση με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευθεί πλήρως το ανταγωνιστικό δυναμικό των πόρων και ικανοτήτων της;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από τις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετική σε συγκεκριμένη ικανότητα τότε είναι πολύ πιθανόν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να είναι διατηρήσιμο.

Στη διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων, επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και ικανοτήτων, καθώς και τυχόν αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Τα παραπάνω εξαρτώνται άμεσα από ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι τα εξής:

a. Διάρκεια – Σταθερότητα (Durability). Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (τεχνολογία & πλουτοπαραγωγικές πηγές – μικρός κύκλος ζωής, φήμη & κουλτούρα – μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας)

b. Διαύγεια (Transparency). Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Επομένως, αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση

οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης.

- c. Μεταβασιμότητα (Transferability): Η μεταβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- d. Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability): Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της²¹.

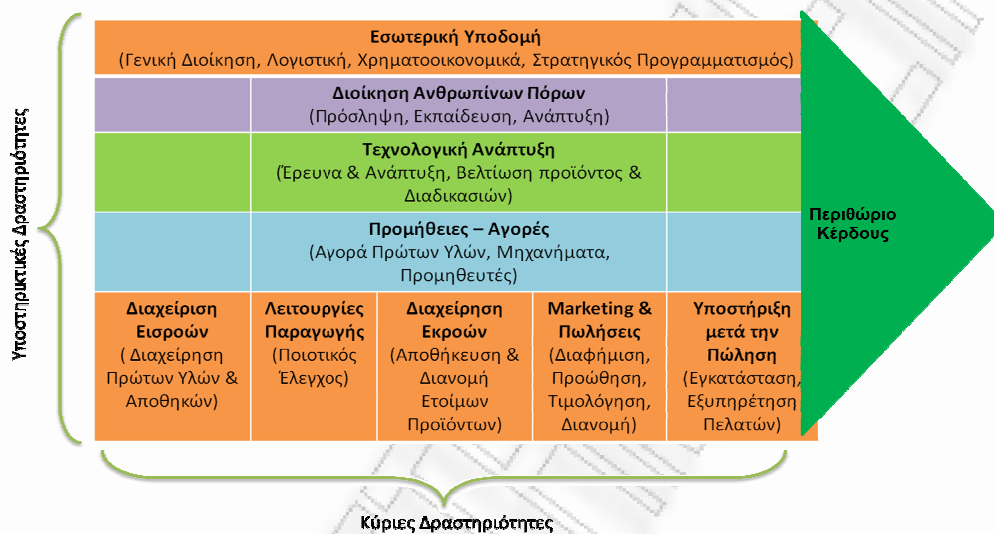
Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να κάνει όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση των θεμελιωδών ικανοτήτων της, καθώς επίσης και η διατήρηση και η επέκταση τους πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ώστε να προκύπτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

1.2.2.2. Αλυσίδα αξίας

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη για την επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της «Αλυσίδας Αξίας»²². Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή του Porter, βλέπουμε την επιχείρηση από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσία της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τις λειτουργίες

διαχειρισμού εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση των εκροών και τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και «after sales». Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.8²³.



Διάγραμμα 1.8 Αλυσίδα Αξίας: *Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael Porter

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁴. Παράλληλα, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης²⁵.

1.3. Η Στρατηγική και τα επίπεδα της

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes²⁶, 'Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*). Με άλλα λόγια δεν είναι παρά ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το 'Πώς θα πετύχουμε την Αποστολή και τους Σκοπούς της επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι²⁷:

- ✓ Η προσαρμογή σε ένα **εναλλασσόμενο περιβάλλον**
- ✓ Η δημιουργία **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** μέσω της διάταξης των πόρων
- ✓ Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της **κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα**
- ✓ Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των **βασικών ομάδων ενδιαφερομένων**.

Η στρατηγική έχει να κάνει με το:²⁸

- ✓ Πού είμαστε τώρα και πού θέλουμε να βρεθούμε (**κατεύθυνση**)
- ✓ Σε ποιες αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές (**αγορά ,σκοποί**)
- ✓ Πώς μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές (**πλεονέκτημα**).
- ✓ Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να αντεπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό. (**Πόροι και ικανότητες**)
- ✓ Ποίοι εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνισθεί. (**Περιβάλλον**)

- ✓ Ποιές είναι οι αξίες και προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. (**stakeholders**)

Τα πιο σημαντικά **πλεονεκτήματα της στρατηγικής** είναι:²⁹

- ✓ Ξεκάθαρη εικόνα για το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης.
- ✓ Έντονη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- ✓ Εις βάθος κατανόηση των ραγδαίων εξελίξεων του περιβάλλοντος

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική δηλώνει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Μια τυπική επιχείρηση συνήθως θεωρεί τρεις τύπους στρατηγικής (διάγραμμα 1.9)

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**
- **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**



Διάγραμμα 1.9 Ιεραρχία Στρατηγικής
(πηγή Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ. 16)

1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)

Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων και της παραγωγής³⁰. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία κύρια θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν την επιχείρηση στο σύνολο:

- a) τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, στασιμότητα, ή υπαναχώρηση (**directional strategy**)
- b) τις επιχειρήσεις ή τις αγορές τις οποίες ανταγωνίζεται η επιχείρηση μέσω των προϊόντων της ή της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (**portfolio strategy**)
- c) τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και μεταφέρει πόρους και χρησιμοποιεί τις ικανότητες στην παραγωγική διαδικασία και στην επιχειρηματική μονάδα (**parenting strategy**).

Αναλύοντας περαιτέρω τα παραπάνω ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής έχουμε τα εξής:

1.3.1.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)

Σε κάθε παραγωγική ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθείται μια στρατηγική ώστε να βελτιώνεται η ανταγωνιστική της θέση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την κατεύθυνση ανάπτυξης κάνοντας τις εξής ερωτήσεις:

- ✓ Πρέπει να επεκταθούμε, να κάνουμε περικοπές ή να συνεχίσουμε τις δραστηριότητες μας;
- ✓ Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητές μας στην τρέχουσα αγορά ή πρέπει να προχωρήσουμε σε διαποίκιση σε άλλες αγορές;
- ✓ Εάν επιθυμούμε να αναπτυχθούμε ή να επεκταθούμε εγχώρια και /ή παγκόσμια, αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης;

Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης απαρτίζεται από τρεις γενικές συνιστώσες (διάγραμμα 1.10):³¹

- i) **Ανάπτυξη (growth)** - επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- ii) **Σταθεροποίηση (Stability)** - χωρίς καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.
- iii) **Υπαναχώρηση (turnaround)** - περικοπή στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η επιχειρησιακή στρατηγική πρωτίστως έχει να κάνει με την επιλογή κατεύθυνσης για την επιχείρηση ως σύνολο και ως προς τον τρόπο διαχείρισης της επιχειρηματικής και παραγωγικής δράσης, δηλ είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές³².



Διάγραμμα 1.10 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management" σελ. 166)

1.3.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές, είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης, είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εναλλασσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν.

Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διαποίκιση - Ansoff's Matrix (diversification)
 - a. Συσχετισμένη (*related diversification*)
 - b. Ασυσχέτιστη (*unrelated diversification*)
4. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)- Ansoff's Matrix
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)- Ansoff's Matrix
6. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)- Ansoff's Matrix

1. Κάθετη ολοκλήρωση

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «παρουσία» είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- Είναι ακριβοί ή αναξιόπιστοι οι προμηθευτές ή/και διανομείς των προϊόντων
- Είναι λίγοι διανομείς/προμηθευτές και/ή χαμηλής ποιότητας, με συνέπεια η ολοκλήρωση προς τα εμπρός/πίσω να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ο κλάδος είναι ραγδαία αναπτυσσόμενος και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και/ή την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- Μπορεί να υπάρξει βελτίωση στο Marketing ή στην απόκτηση τεχνολογίας (απόκτηση εξειδικευμένων πόρων)
- Είναι δυνατόν να χτιστούν εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές

2. Οριζόντια ολοκλήρωση

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή στη διάθεση του προϊόντος.

3. Διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)

Η στρατηγική της διαποίκισης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

a) **Συσχετισμένη διαποίκιση** είναι η πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (πχ μια επιχείρηση που παράγει μπισκότα να αποκτήσει παρουσία και στην παραγωγή προϊόντων σνακ πχ γαριδάκια). Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι:

- Έλεγχο πηγών προμηθευτών και αγορών (επάρκεια προμηθειών, διασφάλιση ποιότητας, μείωση τιμών πρώτων υλών, έμμεση αντιμετώπιση ανταγωνισμού)
- απόκτηση πληροφοριών (τεχνολογικές αλλαγές, τάσεις αγοράς)
- μείωση κόστους
- αναμενόμενα κέρδη (πχ ύπαρξη τομέων στις «εισόδους» με μεγάλα περιθώρια κέρδους)
- διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή αγορά, μείωση κυκλικότητας εσόδων)
- αξιοποίηση πόρων (μεταβίβαση τεχνολογίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της επιχείρησης σε άλλες)
- κτίσιμο «αυτοκρατορίας» (ανθρώπινος παράγοντας – ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)

b) **Ασυσχέτιστη διαποίκιση**, αντίθετα σημαίνει ότι η επιχείρηση προσθέτει ασυσχέτιστα νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση ενδείκνυται όταν η επιχείρηση³³:

- έχει ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων
- ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- θέλει να επιτύχει διασπορά κινδύνου
- υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο

- υπάρχει σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέιστης επιχείρησης
- υπάρχει σημαντική «συνέργια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
- φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών

ANSOFF's Matrix

Οι στρατηγικές που έχουμε αναπτύξει μέχρι τώρα αναφέρονται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέα προϊόντα αλλά και σε νέες αγορές. Η επιχείρηση έχει και άλλες επιλογές .

Σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων) και προσδιόρισε τέσσερα βασικά στρατηγικά συστατικά:

- a) καθαρή εικόνα της επιχειρηματικής δράσης της επιχείρησης ή του προϊόντος
- b) ο τρόπος του πώς να είναι ελκυστικό να εξερευνάς την ανάπτυξη
- c) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – αυτά τα πλεονεκτήματα τα οποία η επιχείρηση κατέχει και τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει αποδοτικά
- d) Συνέργεια – Ο Ansoff εξήγησε την έννοια της συνέργειας "2+2=5", ή πώς το όλο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους, και απαιτείται μια εξέταση το πώς οι ευκαιρίες ταιριάζουν με τις ικανότητες της επιχείρησης.³⁴

Ο πίνακας του ANSOFF είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επιλογή στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτό, οι προσπάθειες μιας εταιρείας να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και

υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του πίνακα ANSOFF (πίνακας 1.3) είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν την κατεύθυνση της επιχειρησιακής στρατηγικής:

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες αγορές	1. Διείσδυση Αγοράς	3. Ανάπτυξη Προϊόντων
Νέες Αγορές	2. Ανάπτυξη αγοράς	(Διαπίκοιση)

Πίνακας 1.3 Οι Τρεις βασικές στρατηγικές Ανάπτυξης κατά ANSOFF (πηγή Philip Kotler Kevin lane Keller, *Marketing Management "Concept in strategic management"* σελ. 48)

1. **Διείσδυση (Market penetration)**. Σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:
 - ο την αύξηση της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους υπάρχοντες πελάτες
 - ο την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
 - ο την στόχευση της επιχείρησης σε προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

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

2. **Ανάπτυξη αγοράς (product development)**. Ένα υπάρχον προϊόν απευθύνεται σε νέα αγορά. Το προϊόν και τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν τα ίδια αλλά απευθύνεται σε νέους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (πχ τοπική επέκταση, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο)
- προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα αγοράς (πχ παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα αγοράς)
- είσοδο σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- υπάρχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

3. **Ανάπτυξη προϊόντος (product development)**. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Αυτή η στρατηγική μπορεί να απαιτεί την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων καθώς επίσης και να αναπτύξει προϊόντα τα οποία να είναι ελκυστικά.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Επίσης, γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο ευνοούν τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

4. **Διαποίκιση (diversification)**. Σύμφωνα με τον Ansoff πρόκειται για στρατηγική ανάπτυξης όπου η επιχείρηση εισάγει νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Πρόκειται για την πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική διότι η επιχείρηση με άγνωστο προϊόν απευθύνεται σε αγορά για την οποία δεν γνωρίζει ή που έχει μικρή εμπειρία. Η επιχείρηση σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα του τι μπορεί να περιμένει και να έχει αξιολογήσει όσο γίνεται ορθολογικότερα τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει.

1.3.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας

Η στρατηγική σταθερότητας διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν βασικά τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

1. **Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy)**. Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης μεγάλης ανάπτυξης, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική.
2. **Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)**. Αυτή προϋποθέτει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
3. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy)** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.

1.3.1.1.3. Στρατηγική Υπαναχώρησης

Μέχρι τώρα έχουμε ασχοληθεί με στρατηγικές ανάπτυξης/επέκτασης. Όμως είναι ίσως αναπόφευκτο κάποιες επιχειρήσεις στη διάρκεια ζωής τους να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές, προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές «διάσωσης», όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους (επανεστίαση δραστηριοτήτων).

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα-ενδείξεις αποτυχημένης επιχείρησης, τα οποία είναι:

- κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της
- απουσία εσωτερικού ελέγχου
- υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν για επεκτατικές δραστηριότητες, όπως συγχωνεύσεις εισαγωγή νέου προϊόντος κτλ χωρίς να λάβουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως κυβερνητικές πολιτικές, τεχνολογικές εξελίξεις, φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας άλλου.

Οι βασικές στρατηγικές υπαναχώρησης είναι³⁵:

1. Ανόρθωση (Turnaround). Μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης όταν η επίδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, δηλαδή τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από περιορισμένους πόρους, κακό ηθικό

των εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων και περιορισμένο χρόνο.

2. Αποεπένδυση (divestment) Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση ενός κομματιού μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται όταν:

- η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά
- απαιτούνται περισσότεροι πόροι στην συγκεκριμένη μονάδα απ' ό,τι η ίδια είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή
- ένα κομμάτι της δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτερα στελέχη της
- υπάρχει κίνδυνος να υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων και αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά

3. «Αιχμαλωσία» (captive) υπόκειται μια επιχείρηση όταν επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μια άλλης επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί, ότι η στρατηγική «αιχμαλωσίας» δεν πρέπει απαραίτητα να θεωρείται ως κάτι αρνητικό, καθώς υπάρχουν διεθνώς παραδείγματα «αιχμάλωτων επιχειρήσεων» που απολαμβάνουν γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία.

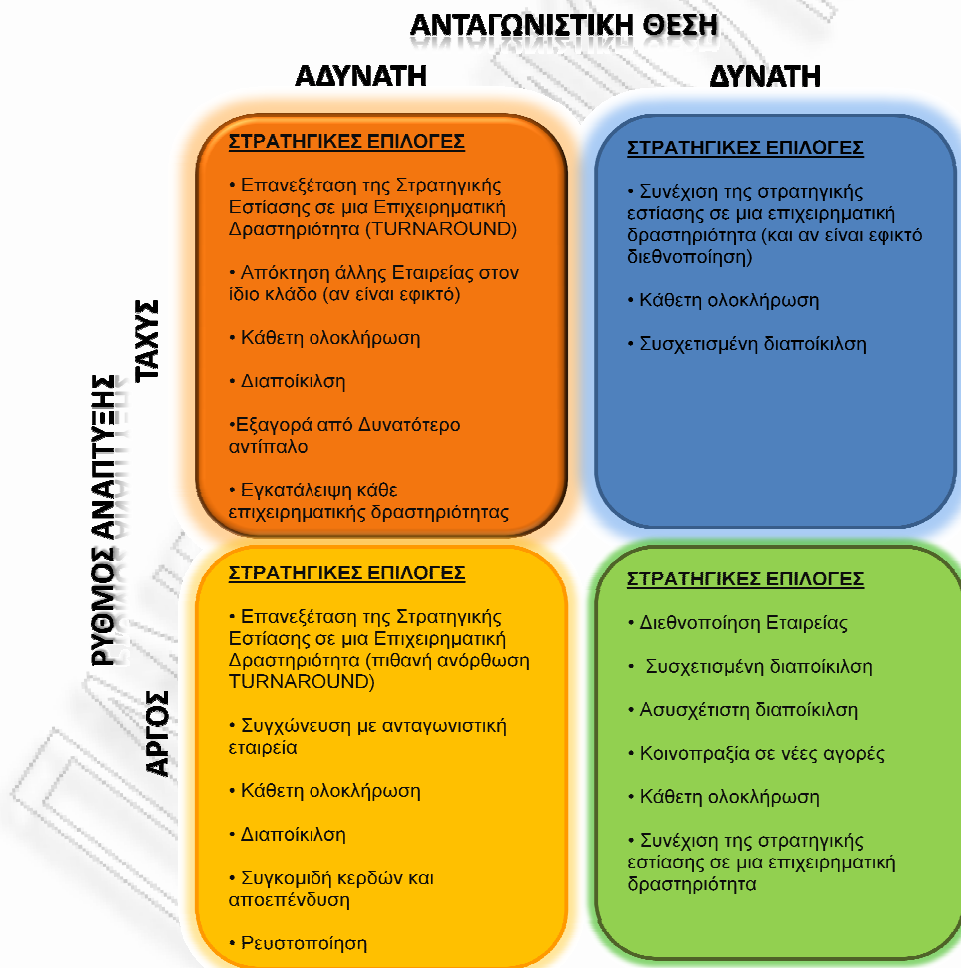
4. Ρευστοποίηση (liquidation). Με αυτήν, τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης στο σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης κλπ απέτυχαν και το μόνο που μένει είναι να τερματιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα «κομμάτια» που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους.

1.3.1.1.4. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Πολλές μεταβλητές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι καθοριστικές στην τελική επιλογή της στρατηγικής.

Μια απλή μέθοδος είναι να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με βάση την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά στην οποία λειτουργούν αλλά και με βάση το κατά πόσο η αγορά αναπτύσσεται με αργό ή γρήγορο ρυθμό.

Αξίζει να τονιστεί ότι οι στρατηγικές επιλογές οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω δεν αποτελούν «πανάκεια», ούτε και συνταγές σίγουρης επιτυχίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Είναι πιθανόν, διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση, να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές βάση του πίνακα 1.4³⁶.



Πίνακας 1.4 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης (Πηγή: Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» σελ285

1.3.1.2. Portfolio Strategy

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το πώς η κάθε παραγωγική δραστηριότητα ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικό και συνεργατικό πλεονέκτημα. Επιχειρήσεις με πολλαπλές παραγωγικές γραμμές ή παραγωγικές μονάδες πρέπει να αναρωτηθούν πώς αυτά τα ποικίλα προϊόντα πρέπει να διαχειριστούν ώστε να δυναμώσουν τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να σκεφτούν πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να επενδύσουν στις καλύτερες επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένες και πόσο χρόνο και χρήμα πρέπει να δαπανήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων³⁷.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών. Αρχικά, οι τεχνικές αυτές εφαρμόστηκαν για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων αναφορικά με τα επιμέρους προϊόντα μιας επιχείρησης, όμως στη συνέχεια βρήκαν μεγάλη εφαρμογή και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις επιμέρους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, μεγάλων και διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

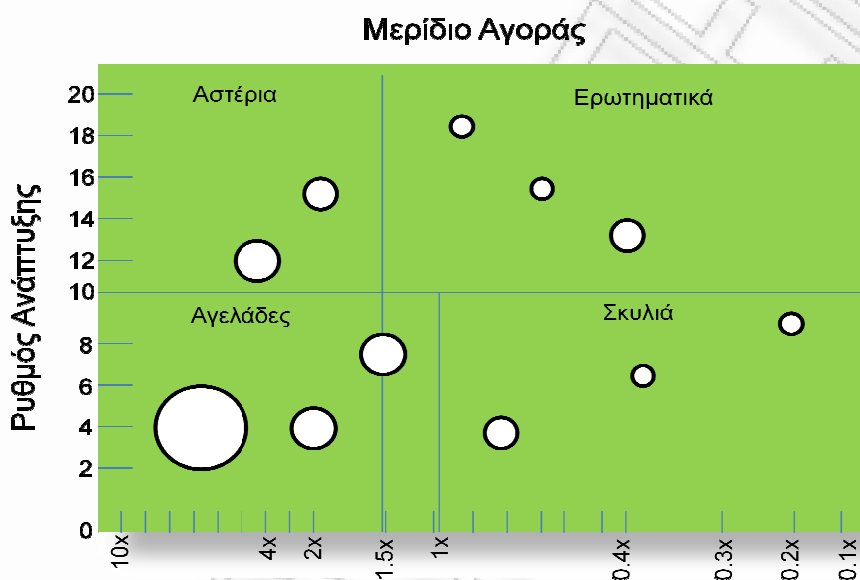
Οι πιο γνωστές τεχνικές χαρτοφυλακίου είναι η **Boston Consulting Group**, η **7S Mc Kinsey** και δημιουργήθηκαν με έναν βασικό στόχο: να βοηθήσουν τα στελέχη να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της διοίκησης και συντονισμού πολλών διεκπεραιούμενων μονάδων μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

1.3.1.2.1. Boston Consulting Group

Το διάγραμμα Boston Consulting Group είναι ο πιο απλός τρόπος για την απεικόνιση των επενδύσεων της επιχείρησης σε επιχειρηματικές μονάδες ή δραστηριότητες. Η κάθε επιχειρηματική μονάδα ή γραμμή παραγωγής απεικονίζεται σε μια μήτρα που στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζεται το σχετικό μερίδιο αγοράς της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή ο λόγος του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επιχειρηματικής μονάδας προς το μερίδιο

αγοράς της ισχυρότερης μονάδας του κλάδου. Το μερίδιο αγοράς μετριέται σε ποσότητα μονάδων και όχι σε αξία. Η ανάπτυξη της αγοράς, που αποτελεί τον κάθετο άξονα της μήτρας, εκφράζεται ως ποσοστό.

Ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε υψηλό και σε χαμηλό με βάση ένα ποσοστό που καθορίζεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, και που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 5% και 15% ανάλογα με τις δραστηριότητες της αγοράς. Το ποσοστό αυτό καθορίζει τη θέση της διαχωριστικής γραμμής της μήτρας που διακρίνει τις αγορές σε βραδέως και σε ταχέως αναπτυσσόμενες.



Διάγραμμα 1.11 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων (πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 180)

Το μέγεθος των κύκλων που απεικονίζονται στην μήτρα και αντιπροσωπεύουν τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, αντικατοπτρίζουν το μέγεθος των μονάδων αυτών σε σχέση με τις υπόλοιπες και καθορίζονται είτε από τον όγκο των πωλήσεων τους είτε από το μέγεθος του ενεργητικού τους³⁸.

Το σύνολο των προϊόντων (ή επιχειρήσεων) που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας, τοποθετείται σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια και λαμβάνει αντίστοιχο χαρακτηρισμό, που περιλαμβάνει μια σειρά ιδιοτήτων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.11. Αναλυτικότερα και ξεκινώντας από το πάνω δεξιό τεταρτημόριο έχουμε τα εξής:

Ερωτηματικά (Question Marks): Είναι νέα προϊόντα με δυνατότητα για επιτυχία, αλλά για να αναπτυχθούν χρειάζεται να απορροφήσουν πολλούς πόρους & χρήμα. Εάν ένα τέτοιο προϊόν είναι να κερδίσει μεγάλο μερίδιο αγοράς για να γίνει ηγέτης και άρα «αστέρι», πόροι πρέπει να αποδεσμευτούν από πιο ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν στα «ερωτηματικά».

Αστέρια (Stars): Προϊόντα ηγέτες της αγοράς που βρίσκονται στο πιο ψηλό σημείο του κύκλου ζωής και δημιουργούν ρευστό έτσι ώστε να διατηρούν το μερίδιο τους. Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς χαμηλώνει, μετατρέπονται σε αγελάδες.

Αγελάδες (Cash Cows) : Τα προϊόντα αυτά είναι ηγέτες σε μια ώριμη αγορά και δημιουργούν περισσότερο ρευστό απ' ότι χρειάζονται για να διατηρήσουν το μερίδιο τους. Αποτελούν πηγές ρευστού για χρηματοδότηση νέων «ερωτηματικών» προϊόντων.

Σκυλιά (Dogs): Είναι προϊόντα με χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν ρευστό στο μέλλον και αποτελούν παγίδες ρευστού αφού δεσμεύονται χρήματα σε προϊόντα με χαμηλή δυναμική. Σύμφωνα με BCG τέτοια προϊόντα θα πρέπει είτε να πωλούνται είτε να διοικούνται προσεκτικά με τα λίγα χρήματα που δημιουργούν.

Αποτυπώνοντας την υπάρχουσα κατάσταση στην μήτρα, η επιχείρηση μπορεί να προβάλει την μελλοντική της θέση στην αγορά, υποθέτοντας ότι δεν θα υπάρξει αλλαγή στην στρατηγική της. Η παρουσίαση και η προβολή των μητρών μπορούν να διαπιστώσουν σημαντικά στρατηγικά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι να διατηρήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο ώστε να είναι αυτάρκης σε ρευστό και πάντα να εκμεταλλεύεται ώριμα προϊόντα σε κλάδους με ύφεση ώστε να υποστηρίξει νέα σε αναπτυσσόμενους κλάδους³⁹.

1.3.1.2.2. 7's Mc Kinsey

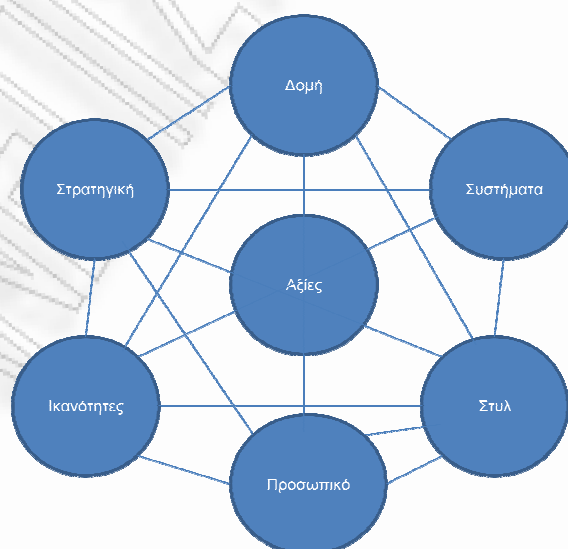
Το μοντέλο 7 S του McKinsey βασίζεται στη μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα

αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο.

Επτά μεταβλητές άρρηκτα συνδεδεμένες προσδιορίστηκαν:

- **Στρατηγική (Strategy)** – Η αντίδραση του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- **Δομή (Structure)** – Η οργάνωση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης, ανθρώπινων μονάδων
- **Συστήματα (Systems)** – οι τυπικές και άτυπες διαδικασίες που το διέπουν
- **Προσωπικό (Staff)** – Το ανθρώπινο δυναμικό και πόροι και οι ικανότητες
- **Ικανότητες (Skills)** – Οι μοναδικές ικανότητες του οργανισμού
- **Στυλ (Style)** – Το στυλ διοίκησης των ανώτατων στελεχών και η κουλτούρα του οργανισμού
- **Αξίες (Shared values)** – Οι θεμελιώδεις αξίες που μοιράζονται από όλα τα επίπεδα του οργανισμού

Το διάγραμμα 1.12 δείχνει το πώς οι τομείς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς επίσης τη σπουδαιότητα που υπάρχει ώστε όλοι οι τομείς να είναι ευθυγραμμισμένοι σε όλο τον οργανισμό ⁴⁰.



Διάγραμμα 1.12 Mc Kinsey 7S μοντέλο " March 2008,
(Πηγή: www.mckinseyquarterly.com. Reprinted by permission, McKinsey & Company).

1.3.1.3. Parenting Strategy

Σε αντιδιαστολή με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές στρατηγικές το parenting αντιμετωπίζει την επιχείρηση σε όρους πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο να χτιστεί η αξία της επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και να δημιουργηθούν συνέργιες μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.

Το corporate parenting δημιουργεί επιχειρησιακή στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας για δημιουργία αξίας μέσω των σχέσεων μητρικής & θυγατρικής. Σύμφωνα με τον Campbell, Goold and Alexander , εάν υπάρχει καλή αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και πόρων της μητρικής επιχείρησης και στις ανάγκες και ευκαιρίες της παραγωγικής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν η επιχείρηση να δημιουργήσει αξία. Εάν από την άλλη, δεν υπάρχει καλή αντιστοιχία τότε υπάρχει περίπτωση να καταστρέφει αξία⁴¹.

1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική συνήθως λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες και στην γραμμή παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην επιλεγθείσα αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική κατηγοριοποιείται σε⁴²:

- i. **ανταγωνιστική (competitive)** κατά την οποία η επιχείρηση μάχεται όλους τους ανταγωνιστές και
- ii. **συνεργατική (cooperative)** κατά την οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές⁴².

Η **ανταγωνιστική στρατηγική** προτάσσει δυο βασικά ερωτήματα:

Πρέπει να ανταγωνιστούμε έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή θα πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε κάποιο άλλο χαρακτηριστικό όπως είναι η ποιότητα ή η επιπρόσθετη υπηρεσία⁴²;

Σύμφωνα με τον Porter (πίνακας 1.5), υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνισμού πλεονεκτήματος

- i. **Η Ηγεσία κόστους (cost leadership).** Ανταγωνισμός με βάση το κόστος, δηλ. ο σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή και πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας πιο επαρκώς από τους ανταγωνιστές
- ii. **Η διαφοροποίηση (differentiation).** Ανταγωνισμός με βάση τη διαφοροποίηση, δηλ. η ικανότητα της εταιρείας να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρέχει υψηλότερη προστιθέμενη αξία στον αγοραστή, σε όρους ποιότητας, ειδικών λειτουργιών και after sales υπηρεσιών.

Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Επιπλέον, ο Porter πρότείνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε έναν κλάδο να καθορίζεται από τον ανταγωνιστικό σκοπό. Η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που θα παράξει, τα κανάλια διανομής, τον τύπο των καταναλωτών που θα απευθύνει τα προϊόντα της, τη γεωγραφική περιοχή που θα πουλήσει καθώς επίσης και τον κλάδο που θα ανταγωνιστεί. Ανάλογα με τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτει απευθύνεται σε ένα ευρύ τμήμα της αγοράς (mass) ή στενό (niche).

Στην περίπτωση της **niche** αγοράς έχουμε

- Ανταγωνισμό **με εστίαση στο κόστος**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση το κόστος αλλά εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς ή
- Ανταγωνισμό με **εστίαση στην διαφοροποίηση**, όταν ανταγωνιζόμαστε με βάση τη διαφοροποίηση αλλά εστιάζουμε σε ένα τμήμα της αγοράς.

Ο Porter υποστηρίζει πως μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει μακροπρόθεσμα θα πρέπει να επιλέξει έναν από τους τρεις τύπους βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών (generic), αλλιώς αν επιλέξει περισσότερους τότε μπορεί να παγιδευτεί στις στρατηγικές της (stuck in the middle)⁴³.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 1.5 Οι τρεις βασικές στρατηγικές κατά Porter
(Πηγή: Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ. 148)

1.3.3. Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Είναι η προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών, μεγιστοποιώντας την απόδοση των πόρων.

Η επιχείρηση εφαρμόζει και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Άλλωστε η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική η οποία και αυτή με τη σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή⁴⁴.

1.4. Στρατηγική λήψη αποφάσεων

Το ιδιαίτερο & μοναδικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού management είναι η έμφαση του στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται και γίνεται πιο πολύπλοκος με όλο και πιο αβέβαιο το εξωτερικό περιβάλλον, οι αποφάσεις οι οποίες πρέπει να ληφθούν γίνονται όλο και πιο δύσκολες και πολύπλοκες.

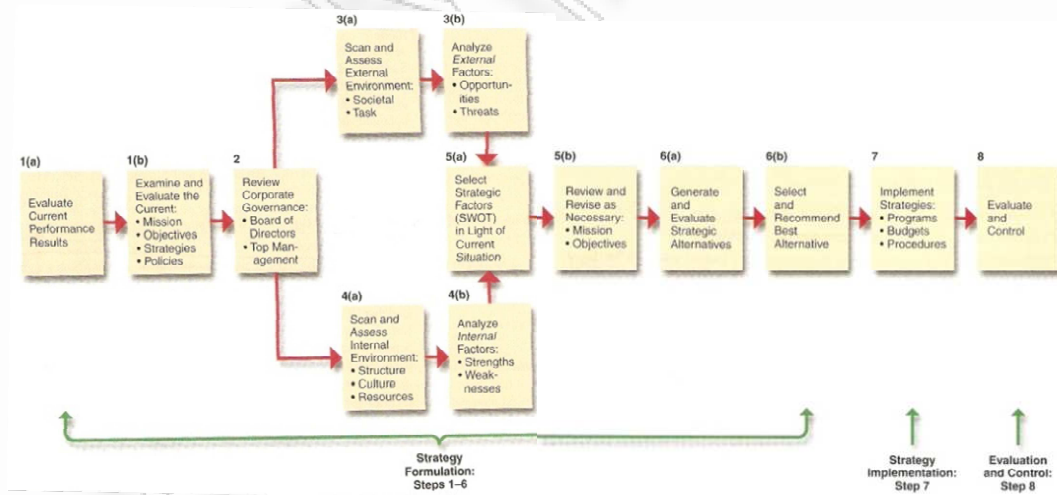
Βάση των όσων έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, προτείνεται ένα στρατηγικό πλαίσιο το οποίο βοηθάει τα στελέχη να λάβουν αποφάσεις για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το επίπεδο που ανήκουν και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σε σχέση με πολλές άλλες αποφάσεις οι οποίες μπορούν να ληφθούν σε έναν οργανισμό, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μακροπρόθεσμες και αφορούν όλο τον οργανισμό και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- ✓ **Rare:** Οι Στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και τυπικά δεν έχουν κάτι άλλο προηγούμενο να ακολουθήσουν
- ✓ **Consequential:** Οι στρατηγικές αποφάσεις απαιτούν σημαντικούς πόρους και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα
- ✓ **Directive:** Οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν προηγούμενα για λιγότερες αποφάσεις και μελλοντικές ενέργειες από τον οργανισμό.

Στο μοντέλο το οποίο θα στηριχθούμε για τη στρατηγική απόφαση της υπό εξέτασης εταιρείας είναι η προσέγγιση του Wheelen & Hunger. Το μοντέλο είναι περισσότερο αναλυτικό και περιορίζει τις πολιτικές επιρροές, αλλά παράλληλα είναι πιο κατάλληλο για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα και δυναμικά περιβάλλοντα.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό ακολουθεί οχτώ βήματα (διάγραμμα 1.13) για τον τρόπο λήψης στρατηγικής απόφασης⁴⁵.



Διάγραμμα 1.13 Διαδικασία Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων
(πηγή Wheelen & hunger "Concept in strategic management" σελ.22)

i. Αξιολόγηση Τρέχουσας Επίδοσης

α) σε όρους R.O.I., Κερδοφορία, κλπ. και

β) ως προς την αποστολή, σκοπούς, στρατηγικές και πολιτικές.

ii. **Αναθεώρηση Εταιρικής Διακυβέρνησης**, δηλ. Η επίδοση της διοίκησης της επιχείρησης και των ανώτατων στελεχών

iii. **Ανίχνευση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που αποτελούν ευκαιρίες και απειλές.

iv. **Ανίχνευση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος** για τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που είναι δυνάμεις (ιδίως βασικές ικανότητες) και αδυναμίες.

v. **Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (S.W.O.T.)** για:

α) τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και

β) αναθεώρηση και ανανέωση αν χρειάζεται της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης

vi. **Δημιουργία, Αξιολόγηση και Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής**, υπό το πρίσμα της ανάλυσης που διεξήχθη στο 5^ο βήμα

vii. **Εφαρμογή της επιλεχθείσας στρατηγικής** μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

viii. **Αξιολόγηση της εφαρμοσμένης στρατηγικής** μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να διασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια⁴⁵.

1.5. Βιβλιογραφία

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 3
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" , Σημειώσεις.
3. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
4. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 12
5. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
6. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 263
7. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
8. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270;J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998) pp 857-872.
9. Garg V.,Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003) pp725-744
10. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 74-75
11. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management journal ,2000 pp 1123-1145
12. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 81
13. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
14. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)p.3
15. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83

16. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 83-86
17. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 104
18. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94.
20. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 106
21. Παπαδάκης Β. "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 102-103.
22. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985.
23. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 113
24. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 104.
25. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill, 1998
26. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe, 1999, fifth edition pp. 10
27. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 47.
28. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
29. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
30. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 164
31. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 165
32. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 248

33. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 254-266
34. www.eede.com
35. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 271-283
36. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 285
37. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 179
38. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
39. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 180-181
40. www.eede.com
41. Wheelen T. & Hunger J., ‘Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 183-184
42. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
43. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 147
44. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 15
45. Wheelen T. & Hunger J., “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 20-22

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΜΠΙΡΑΣ

2.1. Κλάδος των ποτών

Ο κλάδος των ποτών απαρτίζεται από αλκοολούχα και μη ποτά. Πιο αναλυτικά οι κατηγορίες των προϊόντων εμφανίζονται στον πίνακα 2.1:

ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ	
ΜΗ ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΑ	ΟΥΙΣΚΥ
ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΟ ΝΕΡΟ	ΒΟΤΚΑ
ΓΑΛΑ	ΟΥΖΟ
ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ	ΜΠΡΑΝΤΥ
ΧΥΜΟΙ	ΚΡΑΣΙ
ΤΣΑΙ	ΜΠΙΡΑ
ΚΑΦΕΣ	ΤΖΙΝ
ΙΣΟΤΟΝΙΚΑ	ΛΙΚΕΡ
	ΡΟΥΜΙ

Πίνακας 2.1 Κατηγορίες προϊόντων κλάδου Ποτών

Διαχρονικά, πάνω από το 80% του κλάδου κατέχουν τα μη αλκοολούχα ποτά, τα οποία μπορούν να καταναλωθούν όλη τη διάρκεια της ημέρας καθώς επίσης και από όλες τις ηλικίες

Συνολικά, η κατηγορία των ποτών μειώθηκε περίπου κατά 1% το 2009, ως αποτέλεσμα της μειωμένης καταναλωτικής ζήτησης αλλά και τις ανεπιθύμητες καιρικές συνθήκες που επικράτησαν τους κύριους μήνες του καλοκαιριού.

Τα μη αλκοολούχα ποτά παρέμειναν σε σταθερό επίπεδο, κυρίως λόγω της συνεχόμενης αύξησης της κατηγορίας του εμφιαλωμένου νερού, αν και αυξήθηκε με μικρότερο ρυθμό σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, σε συνδυασμό με την συνεχόμενη επέκταση των κατηγοριών του κρύου τσαγιού και των ισοτονικών ποτών.

Η κατηγορία των αλκοολούχων ποτών μειώθηκε πάνω από 5%, κυρίως λόγω χαμηλής κατανάλωσης στην κρύα αγορά οδηγούμενη από τη μειωμένη καταναλωτική δαπάνη. Παράλληλα, τον Φεβρουάριο του 2009 αυξήθηκε ο

φόρος κατά 20% και άρα και οι τιμές στα τελικά σημεία, συμβάλλοντας ακόμα περισσότερο στην μείωση της κατανάλωσης¹.

2.1.1. Λόγοι κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτών συνδέεται με όλου του είδους τα συναισθήματα, στιγμές, περιστάσεις, φυσικές ανάγκες και ψυχολογικά ένστικτα. Πολλές φορές θεωρείται και μηχανική κίνηση. Όπως και να έχει η κατανάλωση ποτών είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου και καλύπτει διάφορες ανάγκες. Παρακάτω παρατίθενται οι κυριότεροι λόγοι κατανάλωσης ποτών.

- 1. Ικανοποίηση της φυσικής ανάγκης της δίψας:** Οι κύριες βασικές ανάγκες του ανθρώπου είναι δύο: η ανάγκη για τροφή και η ανάγκη ικανοποίησης της δίψας, δεδομένου ότι το 80% του ανθρώπινου οργανισμού αποτελείται από νερό. Πολλές φορές όμως δεν αρκεί η κατάποση νερού για ικανοποίηση της δίψας. Οι περισσότεροι επιζητούν να γευτούν διαφορετικές γεύσεις γι' αυτό επιλέγουν διαφορετικά ποτά.
- 2. Το συστατικό για να περάσουμε καλά:** Όλες οι καλές στιγμές της ζωής τις έχουμε συνδυάσει με την συνοδεία κάποιου ποτού. Είτε πρόκειται για εορτασμό κάποιας περίπτωσης, είτε απλά για να περάσει καλά η παρέα, είτε για στιγμές άφθονου γέλιου και κεφιού. Η κατανάλωση ποτού συνοδεύει πάντα συζητήσεις φίλων που θέλουν να μοιραστούν την καθημερινότητά τους, αλλά και σε περιστάσεις που υπάρχει ανταλλαγή απόψεων είτε σε φιλικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο.
- 3. Έξαρση συναισθημάτων:** Το ποτό μεγιστοποιεί τις αισθήσεις και γενικότερα απενεχοποιεί τους ανθρώπους. Τους κάνει να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς περιορισμούς και να είναι περισσότερο ο εαυτός τους. Πολλές φορές το ποτό δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για διαπροσωπικές σχέσεις κυρίως με το αντίθετο φύλο, αφού αρχίζουν να υποχωρούν οι ηθικοί φραγμοί.

4. **Μέσο για να λησμονηθούν δυσάρεστα πράγματα:** Το ποτό διεγείρει τις αισθήσεις και καταπραΰνει τον πόνο είτε αυτός ο πόνος είναι σωματικός είτε ψυχολογικός και θεωρείται βάλαμο όταν επιδιώκεται να ξεχαστεί μια κακή στιγμή μια παλιά ανάμνηση.
5. **Χαλάρωση:** Η κατανάλωση ποτού λαμβάνεται ως ένα ευχάριστο διάλειμμα το οποίο χαλαρώνει ψυχή και πνεύμα και ηρεμεί τον οργανισμό. Το ποτό βοηθάει στο να ονειρευτεί το μυαλό και να ελευθερωθεί και να «ταξιδέψει» η σκέψη και το πνεύμα.
6. **Επιβράβευση/Κέρασμα στον εαυτό μας:** Πάρα πολλές φορές όταν σημειώνεται μια επιτυχία σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο η κατανάλωση ποτού είναι ένα είδος επιβράβευσης στον εαυτό μας, ένα είδος κέρασματος και επιβράβευσης.
7. **Τρόπος επίδειξης/ show off:** Από το είδος του ποτού που καταναλώνει κάποιος δείχνει εάν είναι μοντέρνος, εάν ακολουθεί τις τάσεις της εποχής. Πολλές φορές κάποιος πίνει όχι πραγματικά το ποτό που θα ήθελε να πιεί, αλλά αυτό το οποίο θα ήθελε να τον βλέπουν οι άλλοι να πίνει.

2.1.2. Κανάλια Κατανάλωσης Ποτών

Η κατανάλωση ποτού πραγματοποιείται σε ποικίλα μέρη

- Σπίτι
- Εργασιακό χώρο
- Καθ' οδόν (όταν περπατάμε, όταν είμαστε στο αυτοκίνητο)
- Καφετέριες, καφενεία, bar, beach bar
- Clubs, μπουζούκια
- Εστιατόρια, ταβέρνες, μεζεδοπωλεία
- Παραλία

2.1.3. Περιστάσεις Κατανάλωσης Ποτών

Ανάλογα με την ανάγκη ή τις ανάγκες που ικανοποιεί κάθε φορά η κατανάλωση ποτού έχουμε καταλήξει στις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Απόδραση από την ρουτίνα της ημέρας:** Κατά τη διάρκεια της ημέρας όλοι χρειάζονται ένα διάλειμμα για να γεμίσουν τις μπαταρίες τους, να χαλαρώσουν και να πάρουν δυνάμεις για να συνεχίσουν την ημέρα. Η «απόδραση» διαδραματίζεται κυρίως κατά την ώρα του εργασιακού διαλλείματος είτε με παρέα είτε εφόσον είναι επιθυμητή η ηρεμία και η απομόνωση μοναχικά χωρίς παρέα.
- **Χαλάρωση στο τέλος της ημέρας:** Μετά από μια κουραστική και σκληρή ημέρα στη δουλειά όλοι χρειάζονται λίγη χαλάρωση για να διώξουν από πάνω τους το στρες αλλά και την κούραση της ημέρας. Προτιμάται η επίσκεψη σε ένα χαλαρό περιβάλλον («στέκι») με 2-3 κοντινούς φίλους ή συναδέλφους σε κάποιο καφέ κοντά στη δουλειά. Άλλες φορές επιλέγεται το χαλαρό περιβάλλον του σπιτιού με κάποιον συνεργάτη ή κοντινό φίλο. Η ώρα εκείνη είναι η κατάλληλη ώρα για συζήτηση γύρω από θέματα που έχουν να κάνουν με μελλοντικά σχέδια, δουλειά, ανησυχίες ή απογοητεύσεις, καλές και περίεργες στιγμές που συνέβησαν μέσα στην ημέρα, κουτσομπολιό, ώστε να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες και να φύγει όλη η νευρικότητα της ημέρας.
- **«Ζέσταμα» πριν από την βραδινή έξοδο:** Πριν την βραδινή έξοδο υπάρχει η ανάγκη για να ένα «ζέσταμα» ώστε να κανονιστούν οι λεπτομέρειες της εξόδου αλλά και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για ανεβασμένη διάθεση. Η συνάντηση πραγματοποιείται είτε σε κάποιο καφέ ή εστιατόριο είτε στο σπίτι κάποιου από τους συμμετέχοντες. Η ατμόσφαιρα είναι χαρούμενη και υπάρχει ζωντανή διάθεση από τους παρευρισκόμενους.
- **Κοινωνική συνέντευξη στο σπίτι:** Είναι μια περίπτωση κατανάλωσης η οποία πραγματοποιείται σε μια αυθεντική ατμόσφαιρα από φίλους κυρίως κατά τα Σαββατοκύριακα που υπάρχει χρόνος και χαλαρή διάθεση, και οι φίλοι κάνουν πράγματα που τους ευχαριστούν παίζοντας παιχνίδια, συζητάνε, βλέπουν ταινία στην τηλεόραση και γενικότερα μοιράζονται πράγματα και δένονται περισσότερο.
- **Οικογενειακή συνάθροιση:** Πρόκειται για την ελληνική παραδοσιακή συνάθροιση της οικογένειας η οποία πραγματοποιείται κυρίως την

Κυριακή το μεσημέρι είτε στο σπίτι είτε σε κάποιο εστιατόριο/ ταβέρνα μέσα σε μια ζεστή ατμόσφαιρα. Είναι η στιγμή που η οικογένεια συζητάει μελλοντικά σχέδια αλλά και μοιράζεται εμπειρίες.

- **Αυθόρμητες συγκεντρώσεις/Καθημερινές στιγμές:** Είναι η περίπτωση κατά την οποία οι φίλοι μοιράζονται προσωπικά θέματα και προβληματισμούς. Συνήθως κανονίζεται τελευταία στιγμή και αυθόρμητα είτε σε κάποιο μεζεδοπωλείο, ταβέρνα, καφέ, κωφέ μπαρ. Οι στιγμές αυτές έχουν πολύ κέφι και άφθονο γέλιο.
- **Υψηλής Κοινωνικοποίησης Συνάθροιση/Party:** Πρόκειται για το απόλυτο ξεφάντωμα, ζωντανίας, ελευθερίας και διασκέδασης. Η ατμόσφαιρα είναι γεμάτη ενέργεια και περιλαμβάνει δυνατή μουσική, πολύ χορό και τραγούδι. Κυρίως τα parties πραγματοποιούνται Σαββατοκύριακα ή για κάποια ιδιαίτερη περίπτωση όπως είναι τα γενέθλια, η γιορτή ή κάποια επιτυχία.
- **«Αντρικές» στιγμές:** Είναι οι ιδιαίτερες στιγμές που μοιράζονται οι άντρες μεταξύ τους και αποκτούν βαθύ δέσιμο. Κυρίως πρόκειται για απογεύματα που υπάρχει κάποιος αγώνας στην τηλεόραση που οι άντρες παρακολουθούν πάντα με τους φίλους τους και σχολιάζουν, είτε σε κάποιο σπίτι είτε σε καφέ που μεταδίδεται ο αγώνας. Είναι στιγμή που οι άντρες λένε αστεία, σχολιάζουν συμπεριφέρονται αντρικά με «άσχημους» τρόπους, συζητάνε για γυναίκες και έχουν μικρούς φιλικούς τσακωμούς.
- **«Γυναικείες στιγμές»:** Γυναικείες συναντήσεις με «παιχνιδιάρικη» & χιουμοριστική διάθεση, με πολύ κουτσομπολιό, συζητήσεις γύρω από τη μόδα, τους άντρες και με πολύ γέλιο. Οι συναντήσεις αυτές είναι περισσότερο για να περνάνε χρόνο μαζί και να έρχονται πιο κοντά παρά για την σημαντικότητα των θεμάτων που συζητούν. Πραγματοποιούνται κυρίως σε καφέ, είτε τα απογεύματα τις καθημερινές είτε το Σάββατο το βράδυ.

2.2. Η κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα

2.2.1. Ιστορία

Η μπίρα, το γνωστότερο αλκοολούχο ποτό, συνδέεται άμεσα με τον εκπολιτισμό του ανθρώπινου γένους και το πέρασμά του από το νομάδα κυνηγό στο μονίμως κατοικούντο γεωργό².

Ήταν τόσο σημαντική στους αρχαίους πολιτισμούς, που από τις πινακίδες των Σουμερίων ξέρουμε ότι γύρω στο 4000 π.Χ. το 40% των παραγόμενων δημητριακών μετατρέπονταν σε ζύθο. Η κατανάλωση της μπίρας θεωρείτο δείγμα πολιτισμού και ήταν για τις αρχαίες κοινωνίες τρόφιμο, ποτό χαράς, νόμισμα και λατρευτικό μέσο.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Ιπποκράτης υπογραμμίζει την ευεργετική δράση της μπίρας στην υγεία, ενώ ο Όμηρος και ο Ποσειδώνιος κάνουν λόγο για τον «κρίθινον οίνον». Στα χρόνια του Μεσαίωνα, η μπίρα θα αντικαταστήσει το νερό, κύρια πηγή εξάπλωσης χολέρας και πανώλης. Η μπίρα ήταν ασφαλής αφού τα μικρόβια δεν επιζούν με το βράσιμο.

Οι μοναχοί που παρασκεύαζαν την μπίρα στα μοναστήρια, ήταν οι γνώστες των απόκρυφων μυστικών της. Το μοναστηριακό μονοπώλιο τερματίστηκε από τη Γαλλική Επανάσταση και το 19ο αιώνα ο Pasteur εξήγησε επιστημονικά τη διαδικασία της αλκοολικής ζύμωσης. Με την παστερίωση, διευρύνονται τα όρια διάδοσης της μπίρας που σήμερα είναι πλέον ένα παγκόσμιο ποτό, το οποίο εμφανίζεται στους πιο σύγχρονους και πολυτελείς χώρους εστίασης. Οι sommeliers τη συνδυάζουν με εκλεκτά & εκλεπτυσμένα πιάτα της παγκόσμιας γαστρονομίας ορίζοντας τις χαρές του ουρανίσκου, τη νέα μόδα έκφρασης του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Η μπίρα παράγεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1864, όταν η γερμανική εταιρεία Fuchs άρχισε να παράγει την ετικέτα Fix. Αυτή ήταν η μοναδική ελληνική μπίρα για έναν αιώνα. Στη συνέχεια, το 1963, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. ιδρύθηκε από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών μαζί με την Amstel Brouwerij BV. Το 1965, η πρώτη ζυθοποιία ιδρύθηκε στην Αθήνα, και

παρήγαγε την μπίρα Amstel με συνολική παραγωγική δυνατότητα 45.000 εκατόλιτρα ανά έτος. Το 1971, η Henninger της Φρανκφούρτης άρχισε να παράγει Henninger μπίρα στην Ελλάδα. Αυτές οι τρεις ζυθοποιίες έλεγχαν την ελληνική αγορά μπίρας σε όλη τη δεκαετία του εβδομήντα με τη Φιξ στην πρώτη θέση μέχρι το 1975, όταν ανέλαβε η Amstel.

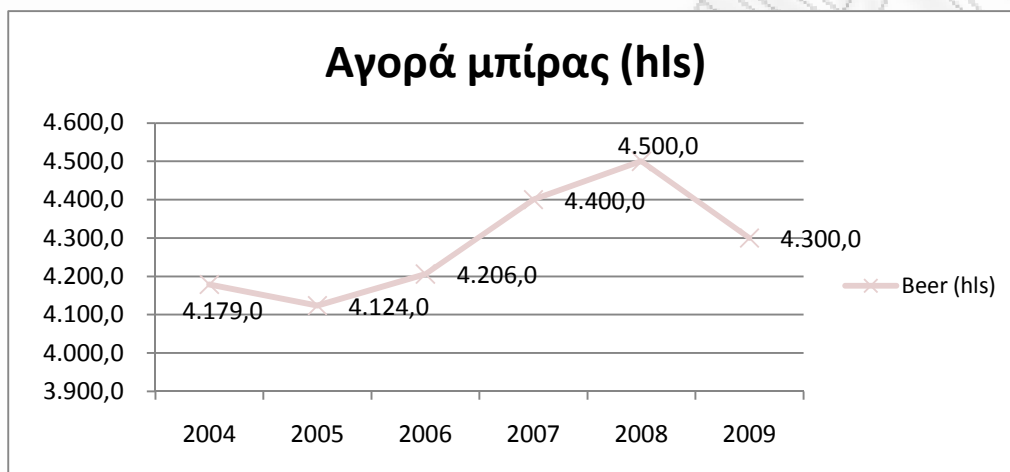
Το 1981 ξέσπασε αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως ο πόλεμος της μπίρας. Δύο νέες ζυθοποιίες εισήχθησαν στην ελληνική αγορά μπίρας: η Carlsberg/Tuborg και η Loewenbrau. Επιπλέον, η ετικέτα Heineken ξεκίνησε να παράγεται από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, ενώ η Φιξ άρχισε την παραγωγή της Spaten ετικέτας κατόπιν σχετικής άδειας. Δεν αποτελεί ιδιαίτερη έκπληξη το γεγονός ότι, αν και παρουσίαζε έντονη αύξηση η κατανάλωση της μπίρας, η αγορά δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στην αύξηση της προσφοράς. Όλες οι εταιρείες υπέστησαν βαριές απώλειες και οι αυξήσεις των ειδικών φόρων & δασμών που επιβάλλονται από την κυβέρνηση το Μάρτιο 1982, δημιούργησε περαιτέρω προβλήματα. Μέχρι το τέλος του 1982, η Φιξ κήρυξε πτώχευση και η Carlsberg σταμάτησε την παραγωγή της. Με κυβερνητική παρέμβαση, το 1983, σχηματίστηκε εταιρεία για την παραγωγή της Φιξ και της Carlsberg, αλλά οι εργασίες της σταμάτησαν μετά από ένα έτος. Η Carlsberg συνέχισε από μόνη της κατά τα επόμενα έτη, αλλά τελικά διέκοψε τις εργασίες της, τον Απρίλιο του 1987.

Δύο χρόνια νωρίτερα, το 1985, η Loewenbrau σταμάτησε τις εργασίες της, πουλώντας τις σύγχρονες εγκαταστάσεις της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία παρήγαγε την Loewenbrau βάσει άδειας μέχρι το 1990. Όταν το πρώην εργοστάσιο της Carlsberg στην Αταλάντη αποκτήθηκε από Loewenbrau, η παραγωγή της Loewenbrau ξεκίνησε ξανά στο εν λόγω εργοστάσιο.

Έτσι, στις αρχές της δεκαετίας του ενενήντα, υπήρχαν τρεις ζυθοποιίες στην Ελλάδα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Henninger Hellas και η Loewenbrau Hellas. Από αυτές, μόνο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φάνηκε να έχει επωφεληθεί από τις περιπέτειες των άλλων ζυθοποιιών στον πόλεμο της μπίρας τη δεκαετία του '80.

2.2.2. Η αγορά της μπίρας

Η εκτιμώμενη αγορά της μπίρας³ με βάση τον εισπραχθέντα από το Δημόσιο Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ) παρουσίασε άνοδο από 4.179 εκατόλιτρα (hls) το 2004 σε 4.300 εκατόλιτρα το 2009 (διάγραμμα 2.1). Η άνοδος αυτή εκτιμάται ότι οφείλεται κυρίως στις καιρικές συνθήκες που επικράτησαν εκείνη την περίοδο στην Ελλάδα, στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτή και στην αύξηση των προσφερόμενων εμπορικών σημάτων.



Διάγραμμα 2.1 Εκτίμηση ελληνικής αγοράς μπίρας (www.athenianbrewery.gr)

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση το 2009 έφτασε στα 42 λίτρα, εξακολουθεί όμως να είναι μικρότερη από το μέσο όρο της υπόλοιπης Δυτικής Ευρώπης (80 λίτρα). Η παραγωγή και η πώληση μπίρας στην Ελλάδα δύσκολα μπορούν να συγκριθούν με αντίστοιχες δραστηριότητες σε άλλες χώρες του κόσμου, όπου η γεωγραφική διάχυση των ζυθοποιείων είναι εντελώς διαφορετική. Στη χώρα μας οι επιχειρήσεις ζυθοποιίας είναι μικρότερου μεγέθους και δεν διαθέτουν τις οικονομίες κλίμακας των μεγαλύτερων εταιριών άλλων περιοχών της Ευρώπης. Επίσης, λόγω της γεωγραφικής ιδιομορφίας της Ελλάδας, η διανομή των προϊόντων μπίρας γίνεται συχνά με σύνθετους τρόπους μεταφοράς (πχ. οδικώς, μέσω θαλάσσης), ενώ παράλληλα οι ελληνικές ζυθοποιίες αντιμετωπίζουν αυξανόμενο κόστος, εξαιτίας της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας που εισάγονται.

2.3. Στάδια παραγωγής

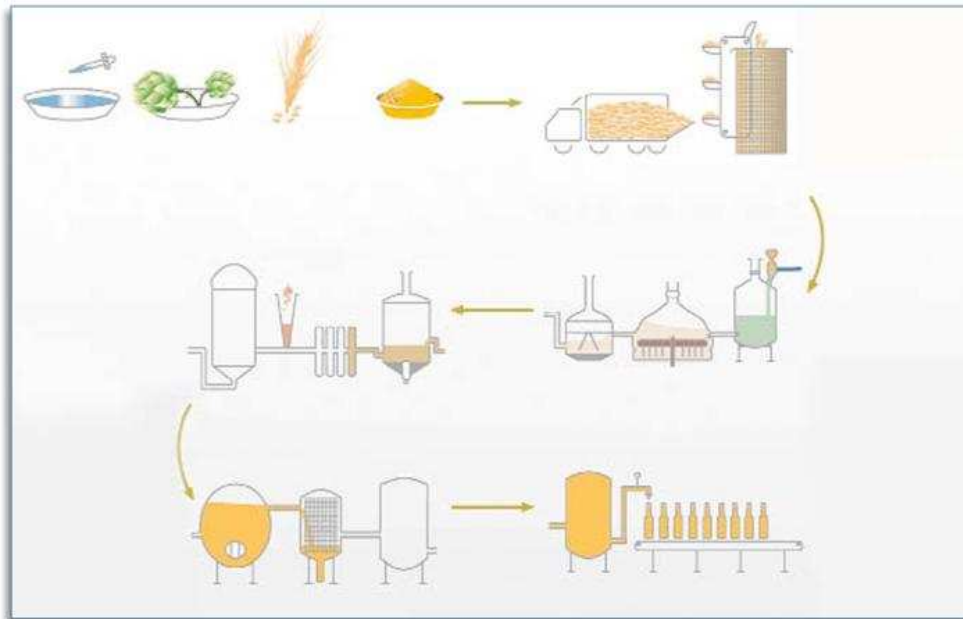
Νέες ιδέες και μέθοδοι εμπλουτίζουν μία επιτυχημένη συνταγή. Κάθε μπίρα ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει έχει το δικό της τρόπο παρασκευής. Οι πρώτες ύλες από τις οποίες παρασκευάζεται είναι η βύνη κριθαριού, η μαγιά, ο λυκίσκος και το νερό. Η βύνη ωστόσο μπορεί να προέρχεται από σιτάρι, σίκαλη, ρύζι ή κάποιο άλλο δημητριακό ενώ συχνά οι μπίρες αρωματίζονται με κάποιο μπαχαρικό (π.χ. κύμινο ή κόλιανδρο)⁴. Τα στάδια παραγωγής είναι εξής (διάγραμμα 2.2)

Βυνοποίηση: το κριθάρι αρχικά μουλιάζει και αφού βλαστήσει σε ειδικά δοχεία, ώστε να ενεργοποιηθούν τα ένζυμα, ακολουθεί η διαδικασία της φρύξης, δηλαδή της ξήρανσης, όπου η βύνη παίρνει τη χαρακτηριστική της γεύση, το χρώμα και το άρωμα, ανάλογα με τη θερμοκρασία.

Ζυθοποίηση: Στη συνέχεια, η βύνη αλέθεται, αναμιγνύεται με νερό και οδηγείται στα δοχεία ανάμιξης, όπου τα ενεργοποιημένα ένζυμα διασπούν το άμυλο της βύνης σε σάκχαρα. Το μείγμα που προκύπτει ονομάζεται ζυθογλεύκος, φιλτράρεται και μετά βράζει στους 100° C (διήθηση). Κατά το βράσιμο προστίθεται ο λυκίσκος, που δίνει στη μπίρα το χαρακτηριστικό της άρωμα και την ξεχωριστή της γεύση. Τέλος, το ζυθογλεύκος ψύχεται, αερίζεται και μετά από την προσθήκη της μαγιάς οδηγείται στις δεξαμενές ζύμωσης.

Ζύμωση: Κατά τη ζύμωση, η μαγιά που προστίθεται μετατρέπει τα σάκχαρα σε αλκοόλη (οινόπνευμα) και διοξείδιο του άνθρακα (ανθρακικό).

Ωρίμανση - Σίτευση - Διήθηση - Ανθράκευση ζύθου: Μετά τη ζύμωση, ακολουθεί το στάδιο της ωρίμανσης, όπου η μπίρα ψύχεται στους 0° C για να σταθεροποιηθεί. Στη συνέχεια περνάει από ειδικά φίλτρα για να απομακρυνθεί η μαγιά και άλλες ουσίες. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας παραγωγής η μπίρα αποκτά τη γνωστή της διαύγεια. Τώρα πια είναι έτοιμη για εμφιάλωση και στη συνέχεια για παστερίωση.



Διάγραμμα 2.2 Στάδια Παραγωγής μπίρας (πηγή: www.athenianbrewery.gr)

2.4. Τύποι Μπίρας

Ο πιο μακρινός πρόγονος της μπίρας ήταν ένα ποτό, που έφτιαχναν οι λαοί της Μεσοποταμίας πριν από χιλιάδες χρόνια, με βάση το κριθάρι. Τα βασικά συστατικά της μπίρας είναι το Κριθάρι, ο Λυκίσκος, η Μαγιά και το Νερό⁵.

Υπάρχουν πολλά είδη και γεύσεις μπίρας σε όλο τον κόσμο. Οι βασικοί όμως τύποι είναι περιορισμένοι. Στην ελληνική αγορά οι κυρίαρχοι τύποι είναι οι μπίρες, που ανήκουν στις κατηγορίες pilsen και lager. Φυσικά δεν λείπουν και τα άλλα είδη μπίρας, τα οποία όμως δεν παράγονται, αλλά εισάγονται από διάφορα μέρη της Ευρώπης και όχι μόνο. Ειδικότερα, οι διάφοροι τύποι μπίρας είναι:

Lager: Από τον Γερμανικό όρο lagern, που σημαίνει “αποθηκεύω”. Πρωτοαναπτύχθηκε στην Γερμανία τον 8ο μχ. αιώνα. Συνήθως είναι ξανθιά μπίρα η οποία υπέστη “χαμηλή ζύμωση” σε πολύ κρύες θερμοκρασίες. Υπάρχουν όμως και σκούρες, όπως οι: vienna , bock και dortmunder export.

Pilsener ή Pils. Πρόκειται για μπίρα “χαμηλής ζύμωσης”, η οποία παρασκευάζεται, όπως και οι ξανθιές lager με έντονη γεύση βύνης λυκίσκου

και άρωμα λουλουδιού. Το όνομα της το οφείλει στο χωριό της Βοημίας, όπου πρωτοπαρασκευάστηκε το 1840.

Ale: Εξωτική, αρωματική και συχνά φρουτώδης μπίρα “υψηλής ζύμωσης”,σε αντίθεση με τις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”, που είναι οι lager. Η μαγιά ανεβαίνει στην επιφάνεια του δοχείου βρασμού αφού έχει τελειώσει το έργο της μετατρέποντας τη ζάχαρη σε αλκοόλ και διοξείδιο του άνθρακα. Οι κυριότερες ale είναι η μέτρια ανοιχτόχρωμη, σκωτσέζικη και η σκούρα.

Bock: Βαριά lager με βαθύ καστανόξανθο χρώμα με έντονη γεύση βύνης, η οποία ανήκει στις μπίρες “χαμηλής ζύμωσης”. Θεωρείται ότι αναπτύχθηκε στην Γερμανία γύρω στο 1200 μχ. Συχνά γλυκιά μπίρα, η οποία καταναλώνεται καλύτερα στους κρύους μήνες του χρόνου.

Stout: Αρωματική μπίρα με σχεδόν μαύρο χρώμα, είναι η πιο εύρωστη από της “υψηλής ζύμωσης” μπίρες. Η Stout παράγεται σε τρεις βασικούς τύπους: γλυκιά, ξηρή και Imperial. Οι μπίρες αυτού του τύπου συνηθίζονται στην Ιρλανδία.

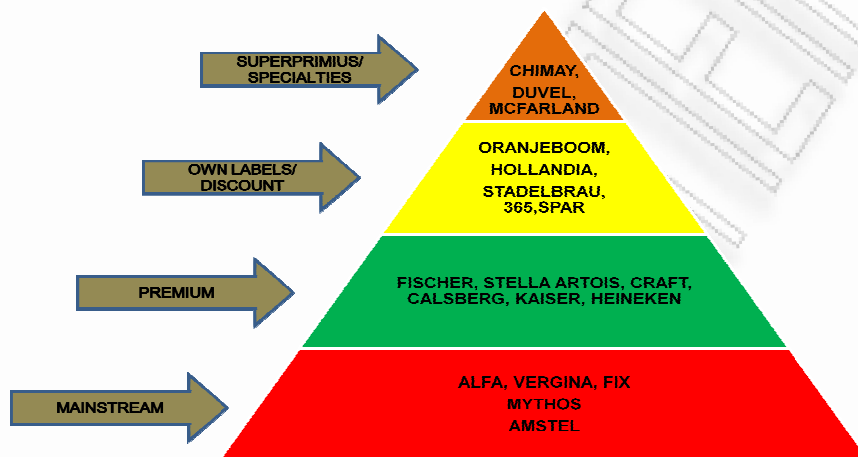
Επίσης, υπάρχουν και άλλοι τύποι μπίρας όπως: οι πικρές, οι Lambic, οι Porter, η μπίρα ατμού, οι σταρένιες και οι εποχιακές.

2.5. Ανάλυση Αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Η αγορά αποτελείται από προϊόντα μπίρας που διαφέρουν ως προς το επίπεδο της τιμής. Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την τιμή (διάγραμμα 2.3), η αγορά χωρίζεται στις εξής πέντε κατηγορίες :

- **Mainstream Μπίρες:** Τύπου lager που αποτελούν περίπου το 60% της συνολικής κατανάλωσης μπίρας στην Ελλάδα. Υπάρχουν διαθέσιμες σε όλα τα κανάλια διανομής. Η κατηγορία διαφημίζεται πολύ. Κατηγορία με μεσαίες τιμές. Ηγέτης: Amstel.
- **Premium Μπίρες:** lager και pilsner που καταλαμβάνουν 30% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Παρόλο που απευθύνονται σε ανθρώπους υψηλότερης οικονομικής τάξης η διανομή μπορεί να φτάνει το 95%. Η κατηγορία διαφημίζεται αρκετά. Ηγέτης: Heineken

- Discount/ Private-label: Μπίρες που παράγονται αποκλειστικά για συγκεκριμένες αλυσίδες supermarket. Το μερίδιο που κατέχουν φτάνει το 7%. Η κατηγορία δε διαφημίζεται και οι τιμές είναι χαμηλές.
- Specialties: αποτελούν το 3% της κατανάλωσης μπίρας. Οι περισσότερες μάρκες αυτές της κατηγορίας εισάγονται από το εξωτερικό. Η διανομή τους είναι περιορισμένη σε συγκεκριμένες μπιραρίες, καφετέριες και καταστήματα με εκλεκτά προϊόντα. Παρόλο που η κατηγορία δε διαφημίζεται οι τιμές είναι πολύ υψηλές.

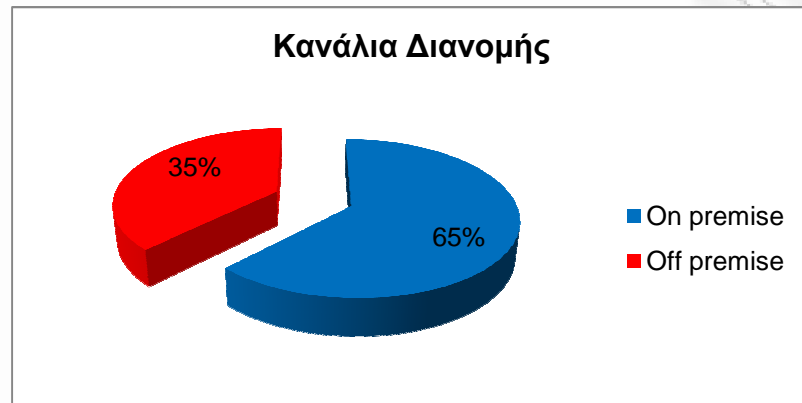


Διάγραμμα 2.3 Ανάλυση της ελληνικής αγοράς μπίρας ανά κατηγορία προϊόντος

Επίσης, ανάλογα με τα **κανάλια διανομής** (διάγραμμα 2.4) η αγορά διακρίνεται σε⁶:

- **On premise αγορά ή αλλιώς «κρύα αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία τα οποία μπορεί ο καταναλωτής να βρει την μπίρα παγωμένη και να την απολαύσει επί τόπου. Τέτοια σημεία είναι: οι καφετέριες, οι ταβέρνες, τα bar/clubs. Οι μεγαλύτερες ποσότητες διατίθενται κατά κύριο λόγο στις ταβέρνες και τα εστιατόρια. Στην κατηγορία αυτή πραγματοποιείται το 65% της συνολικής κατανάλωσης.
- **Off premise αγορά ή αλλιώς «ζεστή αγορά»**. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία που ο καταναλωτής αγοράζει τη μπίρα ζεστή για κατανάλωση στο σπίτι. Τέτοια σημεία είναι: τα supermarkets, οι κάβες τα mini markets και στα οποία πραγματοποιείται το 35% της κατανάλωσης. Η «ζεστή αγορά» ενισχύει σταδιακά το μερίδιό της εξαιτίας των συνθηκών

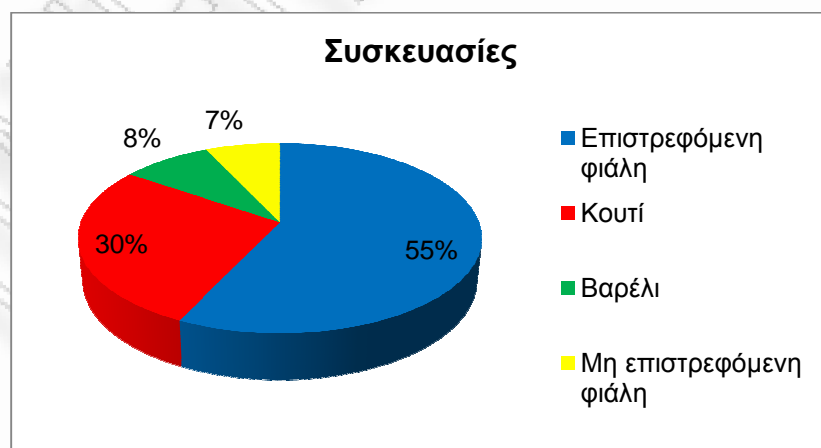
που επικρατούν στην αγορά, (οικονομική ύφεση με αποτέλεσμα την αύξηση της οικιακής κατανάλωσης), και λόγω της μεγάλης ενδυνάμωσης και εξάπλωσης των αλυσίδων λιανεμπορίου.



Διάγραμμα 2.4 Κανάλια διανομής της μπίρας στην Ελλάδα (www.all4beer.com)

Τέλος, ανάλογα με τις συσκευασίες που διατίθεται η μπίρα, η αγορά διακρίνεται σε 4 είδη (διάγραμμα 2.5):

1. **Μπίρα σε επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο αγοράς της τάξεως του 55%.
Η επιστρεφόμενη φιάλη διατίθεται σε φιάλη χωρητικότητας 0,50L & 0,33L.
2. **Μπίρα σε κουτάκι** με μερίδιο 30%.
3. **Μπίρα σε βαρέλι** με μερίδιο αγοράς 8%.
4. **Μπίρα σε μη επιστρεφόμενη φιάλη** με μερίδιο μόλις 7%.



Διάγραμμα 2.5 Εκτίμηση μεριδίων συσκευασιών μπίρας στην Ελλάδα 2009.

Επομένως, η συσκευασία είναι τυποποιημένη, με την επιστρεφόμενη φιάλη 50cl να είναι πιο σημαντική και δημοφιλής συσκευασία τόσο στην on premise όσο και στο off premise κανάλι κατανάλωσης.

Η συσκευασία του κουτιού έχει αυξηθεί κυρίως λόγω των πωλήσεων των πολυσυσκευασιών που καταναλώνονται στην off premise αγορά καθώς επίσης και την εισαγωγή φθηνών ετικετών που προέρχονται κυρίως από την Γερμανία.

2.6. Οι σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα

Η εγχώρια βιομηχανία ζύθου ουσιαστικά ταυτιζόταν επί μακρά σειρά ετών με την FIX, μοναδική υπάρχουσα παραγωγική μονάδα μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '60. Έκτοτε, σημειώνεται για πρώτη φορά η είσοδος και άλλων εταιριών στον κλάδο. Στην παρούσα φάση, το προφίλ της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζύθου απαρτίζουν οι εξής εταιρείες: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Μύθος Ζυθοποιία, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης και η Ζυθοποιία Μακεδονίας-Θράκης. Επίσης, το 2009 συστήθηκε μια νέα βιομηχανία η Ολυμπιακή Ζυθοποιία η οποία θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, λόγω του επαναλανσαρίσματος στην αγορά της μπίρας Fix.

Παρακάτω, ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των βιομηχανιών ζυθοποιίας οι οποίοι καθορίζουν την αγορά μπίρας στη χώρα μας, δεδομένου ότι η κατανάλωση μπίρας καλύπτεται στη συντριπτική της πλειοψηφία από την εγχώρια παραγωγή.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1962 και αποτελεί θυγατρική της πολυεθνικής HEINEKEN INTERNATIONAL B.V. Από την ίδρυσή της ακολούθησε εντυπωσιακή αναπτυξιακή πορεία, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί πλέον στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα, αναδειχθείσα (με μεγάλη διαφορά) η κορυφαία ζυθοβιομηχανία και μεταξύ των βιομηχανικών επιχειρήσεων στη χώρα μας.

Οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν την παραγωγή βύνης και μπίρας, την αντιπροσώπευση, εισαγωγή και χονδρική διάθεση μπίρας καθώς και την αποκλειστική διάθεση του εμφιαλωμένου νερού «Ιόλη». Τα εμπορικά σήματα μπίρας που παράγει είναι: *Amstel, Heineken, Fischer, Buckler, Amstel Bock, Άλφα, Amstel Pulse* καθώς και τις *Marathon* και *Atheniean* (μόνο για εξαγωγή). Παράλληλα εισάγει και διακινεί στην Ελλάδα τα εμπορικά σήματα: *Amstel light, Erdinger, Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky*.

Μύθος Ζυθοποιία

Ιδρύθηκε το 1968 με έδρα την Κρήτη με την επωνυμία HENNINGER HELLAS AE, σαν θυγατρική της HENNINGER INTERNATIONAL. Το έτος 1971 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα. Τον Ιούλιο του 1989 η πλειοψηφία των μετοχών της περιήλθε στη γαλλική BRASSERIES KRONENBOURG (θυγατρική του γαλλικού ομίλου BSN). Τέλος, το Φεβρουάριο του 1992 η πλειοψηφία των μετοχών περιήλθε στον ΟΜΙΛΟ ΜΠΟΥΤΑΡΗ και από την 1η Ιουλίου 1994 η επωνυμία της άλλαξε σε ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ.

Το 1997, η Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδος λανσάρει την μπίρα Mythos, την πρώτη αυθεντική ελληνική μπίρα σε μια στάσιμη και κατεστημένη αγορά. Ο Mythos αποκτά αμέσως φανατικούς θαυμαστές και γρήγορα γίνεται η 3η σε προτίμηση μάρκα μπίρας στην ελληνική αγορά. Το 2000 η εταιρεία μετονομάζεται σε Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ.

Το 2002, η Scottish & Newcastle αποκτά μερίδιο 47% της Μύθος Ζυθοποιίας Α.Ε ενώ το 2004 αυξάνει το μερίδιό της στο 68% και το 2006 αποκτά το 100%.

Τον Απρίλιο το 2008 η Heineken και η Calsberg συστήνουν κοινοπραξία και εξαγοράζουν την Scottish & Newcastle παγκοσμίως και η Μυθος Ζυθοποιία Α.Ε γίνεται μέλος του ομίλου Calsberg: την 4^η μεγαλύτερη εταιρεία Ζύθου παγκοσμίως⁷.

Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης

Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε ιδρύθηκε το 1988. Ωστόσο το εμπορικό σήμα "LOWENBRAU" στην Ελλάδα κυκλοφόρησε το 1981 μέσω της τότε λειτουργούσης ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ, η οποία είχε κατασκευάσει και το εργοστάσιο ζυθοποιίας στην Πάτρα, που το 1984 πουλήθηκε στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Το 1988 συστήθηκε η Lowenbrau Hellas ΑΕ, εξαγόρασε σε πλειστηριασμό το εργοστάσιο της ζυθοποιίας στην Αταλάντη, της επιχείρησης Ελληνική Βιομηχανία Ζύθου που και αυτή διέκοψε δραστηριότητα το 1987. Τέλος, το 1996 άλλαξε την επωνυμία της σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε.

Τα εμπορικά παραγόμενα σήματα είναι: *Lowenbrau*, *Pils Hellas*, *Rocks*. Παράλληλα, εισάγει και εμπορεύεται χονδρικός το σήμα *Lowenbrau Alcohol frei*, ενώ από το 1998 ανέλαβε και την αποκλειστική αντιπροσώπευση και διακίνηση του γνωστού brand *Stella Artois*, καθώς και των σημάτων *Leffe*, *Hoegarden*, *Spaten Franziskaner & Labatt*, *Rolling Rock*⁸.

Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1996 με έδρα την Κομοτηνή και ξεκίνησε παραγωγικές δραστηριότητες τον Φεβρουάριο του 1998. Η εταιρεία αυτή παράγει μέχρι στιγμής μπίρα με το εμπορικό σήμα *Βεργίνα*.(κατηγορίας premium).

Ολυμπιακή Ζυθοποιία

Από την 1η Ιανουαρίου του 2010 η εταιρία Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. προχώρησε σε αλλαγή της εταιρικής της επωνυμίας σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ, σε συνέχεια της εξαγοράς – το Φεβρουάριο του 2009 – και μετέπειτα απορρόφησης της “παλαιάς” Ολυμπιακής Ζυθοποιίας ΑΕ, πρώην συμφερόντων του κ. Β. Κουρτάκη, διατηρώντας όλα τα υπόλοιπα εταιρικά στοιχεία αμετάβλητα.

Η «νέα» πλέον Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε., με 75 συνολικά εργαζόμενους, είναι κάτοχος των σημάτων της παλαιότερης, καθώς και της πιο ιστορικής

ελληνικής μπίρας, της Fix Hellas, της οποίας η εμφιάλωση της πρώτης φιάλης έγινε το Μάρτιο του 2010.

Η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ ιδρύθηκε το 2005, από τους κ.κ. Ηλία και Γεώργιο Γκρέκη. Από τον Απρίλιο του 2008, σε συνέχεια σχετικής συμφωνίας, ο κ. Χήτος είναι κάτοχος του 51% των μετοχών της⁹.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

2.7. Βιβλιογραφία

1. www.reporter.gr
2. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
6. www.all4beer.com
7. www.mythosbrewery.gr
8. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.
9. www.fix-beer.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.1. Γενικά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.¹ είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Το 1965, ξεκίνησε τη λειτουργία του πρώτο της εργοστάσιου στην Αθήνα, το οποίο παρήγαγε μπίρα Amstel. Το δεύτερο εργοστάσιο άνοιξε το 1974 στη Θεσσαλονίκη, επεκτείνοντας την παραγωγή, ενώ το 1975 η Amstel έγινε μια από τις πιο δημοφιλείς μπίρες στην ελληνική αγορά, γεγονός που ισχύει μέχρι και σήμερα.

Το 1981 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μπίρας Heineken στην Ελλάδα και το 1985 άνοιξε τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα. Το 1990, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε την παραγωγή της μη αλκοολούχου μπίρας Buckler. Το 1993, ήταν μια σημαντική χρονιά για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, καθώς ξεκίνησε η παραγωγή του Φυσικού Μεταλλικού Νερού Ιόλη στις καινούριες εγκαταστάσεις της στη Λαμία, μια περιοχή γνωστή για τις πηγές της.

Το 1994 λαμβάνει το πρώτο πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002, ενώ σήμερα όλες οι πιστοποιήσεις της συμπληρώνουν το Quality Management System της εταιρείας (Ποιότητα, Περιβάλλον, Εργασιακή Ασφάλεια και Υγιεινή, HACCP).

Το 1999, λανσάρει τη Fischer και το 2000 την, ελληνικής καταγωγής, ΑΛΦΑ. Το 2001 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με τη Heineken, επιλέγεται ως Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων «Αθήνα 2004», έργο στο οποίο ανταποκρίθηκε με επιτυχία. Το 2006 εμπλουτίζει την προσφορά της με την Amstel Pulse, μια μπίρα με μοντέρνο μπουκάλι και δροσερή γεύση.

Σήμερα, εκτός από τις μπίρες που παράγονται στην Ελλάδα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διακινεί και μια πληθώρα εισαγόμενων μαρκών όπως Erdinger,

Murphy's Irish Stout και Red, Duvel, Chimay, Kirin, McFarland, Carib, Desperados, Tiger, Moretti, Foster's και Krusovice Kralovsky ενώ εξάγει τα προϊόντα της σε πάνω από 30 χώρες στην Ευρώπη, την Αφρική και την Αμερική.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης, έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μία συνεχώς εξελισσόμενη, ουσιαστική, δυναμική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση, αναπτύσσοντας προγράμματα και ενέργειες που στόχο έχουν να βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάδειξη και ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για θέματα που αφορούν την κοινωνική προσφορά.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί δέσμευση για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και τους εργαζομένους της. Η χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, η ανακύκλωση, το πρόγραμμα καθαρισμού ακτών κάτω από την ομπρέλα της εκστρατείας Amstel Eco σε συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση Med SOS και ο καθαρισμός των υγρών αποβλήτων αποτελούν απτά παραδείγματα αυτής της δέσμευσης.

Η ευαισθησία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εστιάζεται όμως και στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ με μία σειρά ενεργειών η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς και ενισχύεται με την υποστήριξη της Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης «Νηφάλιοι» «Στην υγεία μας». Στόχος είναι η ενημέρωση όλων των ομάδων κοινού με τα οποία έρχεται σε επαφή γύρω από τους κινδύνους της αλόγιστης κατανάλωσης αλκοόλ.

46 Χρόνια Ανάπτυξης – Κυριότεροι Σταθμοί

1963 Ίδρυση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε.

Λειτουργία του πρώτου εργοστασίου στην Αθήνα με δυνατότητα

1965 παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπύρας. Εμφάνιση του σήματος Amstel στην ελληνική αγορά

1975 Νέο ζυθοποιείο στη Θεσσαλονίκη

1975 Η Amstel αποκτά το προβάδισμα στις προτιμήσεις των Ελλήνων

καταναλωτών (γίνεται market leader)

- 1981 Εμφάνιση του σήματος της Heineken στην ελληνική αγορά
- 1985 Νέο ζυθοποιείο στην Πάτρα
- 1990-1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει στην ελληνική αγορά την μπίρα χωρίς αλκοόλ Buckler και εισάγει 10 ακόμη σήματα
- 1993 Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λανσάρει το φυσικό μεταλλικό νερό Ιόλη
- 1996 Πιστοποίηση των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του Περιβάλλοντος
- 1990-1999 Επενδύσεις για περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων
- 1999 Πιστοποίηση OHSAS για την ασφάλεια και υγεία του προσωπικού
- 1999-2000 Λανσάρισμα των σημάτων Fischer και ΑΛΦΑ στην ελληνική αγορά
- 2000 Πιστοποίηση του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001
- 2001 Μέσω του σήματος της Heineken γίνεται χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004
- 2002 Πιστοποίηση BVQI (Bureau Veritas Quality International) HACCP DS 3027-2002 για την άρτια διοργάνωση του συστήματος Διαχείρισης για την Ασφάλεια των Τροφίμων
- 2006 Λανσάρισμα της Amstel Pulse και του 5λιτρου βαρελιού Heineken
- 2007 Λανσάρισμα καινοτόμων και συσκευασιών όπως το BeerTender της Heineken και το ποτό Segredo
- 2009 Λανσάρισμα 8 νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά

3.2. Τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης

Στην παρούσα ενότητα θα ασχοληθούμε:

- α) με την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, αναφορικά με την επίδοσή της όπως αυτή αποτυπώνεται στις δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις, καθώς επίσης και
- β) με τη στρατηγική της τοποθέτηση (strategic posture).

3.2.1. Επίδοση

Στον πίνακα 3.1. αποτυπώνεται η εξέλιξη των βασικών μεγεθών της εταιρείας τη χρονιά 2009 :

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008	μεταβολή %
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879	-2,72%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209	
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)	-3,52%
Κόστος Πωληθέντων %	18,20%	18,35%	-0,15%
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)	
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)	
Μικτά κέρδη	246.966.440	262.702.142	-5,99%
Μικτά κέρδη %	55,09%	57,00%	-1,91%
Λοιπα λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)	-7,50%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων και αποσβέσεων	130.182.559	136.443.088	-4,59%
Περιθώριο (ΕΒΙΤΔΑ)	29,04%	29,61%	-0,57%
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)	
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, φόρων	101.134.205	106.372.850	-4,92%
Περιθώριο (ΕΒΙΤ)	22,56%	23,08%	-0,52%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766	
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)	
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555	
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405	-9,12%
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)	
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	-22,52%
Κέρση μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα (Ε.Ρ.Σ)	35,65	46,01	-22,52%
Απόδοση Επενδυμένων κεφαλαίων (R.O.I)	53,06%	52,70%	0,36%
Δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης (R.O.E)	32,90%	31,93%	0,97%

Πίνακας 3.1. Συνοπτική κατάσταση αποτελεσμάτων και βασικοί δείκτες 2008-2009.
(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

Η χρήση του 2009² υπήρξε κερδοφόρα για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Τα προ φόρου κέρδη ανήλθαν σε 102,5 εκατ.ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι κατά όγκοι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 4,8% περίπου σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Η μείωση οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία επηρέασε αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

Το κόστος πωληθέντων μειώθηκε κατά 0,15% . Τα κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) την τελευταία χρονιά είναι στα 29,04% παρουσιάζοντας μείωση του περιθωρίου EBITDA κατά 0,57% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT) μειώθηκαν κατά 4,92% ενώ το περιθώριο κερδών προ τόκων και φόρων κατά 0,52%. Τέλος στα καθαρά κέρδη υπήρξε μια μείωση της τάξεως του 22,52%.

Στην ίδια περίοδο τα κέρδη ανά μετοχή μειώθηκαν κατά 22,52%, ενώ η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων και της καθαρής θέσης αυξήθηκαν οριακά κατά 0,36% και 0,97% αντίστοιχα.

Οι βασικοί αριθμοδείκτες οικονομικής διάρθρωσης για την εταιρεία εμφανίζονται στον πίνακα 3.2

		31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Δείκτης Οικονομικής αυτάρκειας	Ίδια κεφάλαια/ Σύνολο Υποχρεώσεων	187%	205%
Δείκτης βαθμού χρηματοδότησης των ακινητοποιήσεων από Ίδια Κεφάλαια	Ίδια κεφάλαια/Πάγια	162%	166%
Δείκτης απεικόνισης γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	267%	294%

Πίνακας 3.2. Βασικοί δείκτες διάρθρωσης 2008-2009.

(Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε www.athenianbrewery.gr)

3.2.2. Στρατηγική τοποθέτηση

Αποστολή

Κύριο αντικείμενο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η παραγωγή και εμπορία ποιοτικών προϊόντων μπίρας και η εμφιάλωση και εμπορία του φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ. Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς της δραστηριοποίησής της.

Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή της εταιρείας όπως διατυπώνεται από τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας είναι: “να παράγουμε προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Με την καλύτερη χρήση των πόρων της εταιρείας και με την εξυπηρέτηση των πελατών καλύτερα και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές μας, να πραγματοποιούμε υψηλή απόδοση κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη μας και οι εργαζόμενοι να προσφέρουν υψηλή απόδοση σε όλα τα επίπεδα”.

Όλοι οι μέτοχοι της εταιρείας ενστερνίζονται την αποστολή αυτή.

Όραμα

Το όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι:

- να διατηρήσει την πρωτοπορία της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της,
- να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της,
- να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και
- να είναι ένας ευαισθητοποιημένος και δραστήριος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Αξίες

Η εταιρεία βασίζεται το όραμά της σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε αξία αντιπροσωπεύει την εταιρεία και όλες μαζί τη **φιλοσοφία της**:

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Στρατηγικός Στόχος

Ο στρατηγικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά μπίρας στην Ελλάδα βελτιώνοντας την “κουλτούρα της μπίρας”.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, η εταιρεία έχει προχωρήσει σε συνεχείς επενδύσεις σε αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής, τα οποία συμβάλλουν τόσο στην μείωση του κόστους παραγωγής, όσο και στην ικανότητα να παράγει συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα/συσσκευασίες σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών.

Σκοπός

Οι επιχειρηματικοί σκοποί, όπως έχουν τεθεί για το επόμενο 3ετές πλάνο, αφορούν αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους.

- Διατήρηση μεριδίου πωλήσεων στο 75%
- Αύξηση κερδοφορίας κατά 10%

Στρατηγική

Από την ημέρα ανακοίνωσης των στόχων και προκειμένου για την επίτευξή τους, θα πρέπει η εταιρεία να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με την εταιρεία, η στρατηγική Ανάπτυξης θα είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες.

- ✓ Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της μέσω:
 - Νέων προϊόντων
 - Εξέλιξη των υπαρχόντων
 - Βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο
- ✓ Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ηγετικής θέσης που έχει η εταιρεία.

Στην πραγματικότητα, οι τρεις πυλώνες δεν είναι κάτι το διαφορετικό από τα τρία επίπεδα της στρατηγικής (Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική, Λειτουργική).

Πιο αναλυτικά,

- Ως προς την κατεύθυνση (directional strategy), η εταιρεία έχει επιλέξει την Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης την οποία θα την επιτύχει μέσω συγκεκριμένων πολιτικών στις οποίες θα αναφερθούμε στην πορεία (παράγραφος 6.10).

- Όσον αφορά τις στρατηγικές σε **επιχειρηματικό επίπεδο** αλλά και σε **λειτουργικό επίπεδο**, αν και θα αναφερθούμε στην συνέχεια της παρούσας εργασίας, εν τούτοις είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι σε **επιχειρηματικό επίπεδο** η στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας και μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive) ή συνεργατική (cooperative). Από τη μέχρι τώρα ανάλυση συνάγεται ότι η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης ενάντια στους ανταγωνιστές της.

Στο ερώτημα δηλαδή, αν πρέπει να ανταγωνιστεί με βάση το κόστος (cost leadership) ή με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation strategy), η

απάντηση είναι ξεκάθαρη αφού η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα και βελτιώνει τα υπάρχοντα προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες, επομένως ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Εντούτοις η εταιρεία έχει επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακος στα νέα υλικά συσκευασίας & εξοικονόμηση κόστους (cost saving) με την απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility) δραστηριοποιούμενη σε μια αγορά κορεσμένη με χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης.

Στο ερώτημα αν πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές (head to head) ή να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς (focus on a niche) κι εκεί η απάντηση είναι ξεκάθαρη σε όλα τα τμήματα αφού στόχος είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά.

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Διευρυμένο Κοινό	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένο Κοινό	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		στο κόστος	στη διαφοροποίηση

Πίνακας 3.3. Η θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα γενικών επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter

Εξετάζοντας προσεκτικότερα το όραμα της εταιρείας και σε συνδυασμό με τους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξη αυτών, παρατηρούμε ότι οι στόχοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της εταιρείας και οι στρατηγικές συνακόλουθες των στόχων. Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές με τον τρόπο που έχουν διατυπωθεί είναι σε συμφωνία και με τους στόχους αλλά και με το όραμα.

3.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr,
2. www.athenianbrewery.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

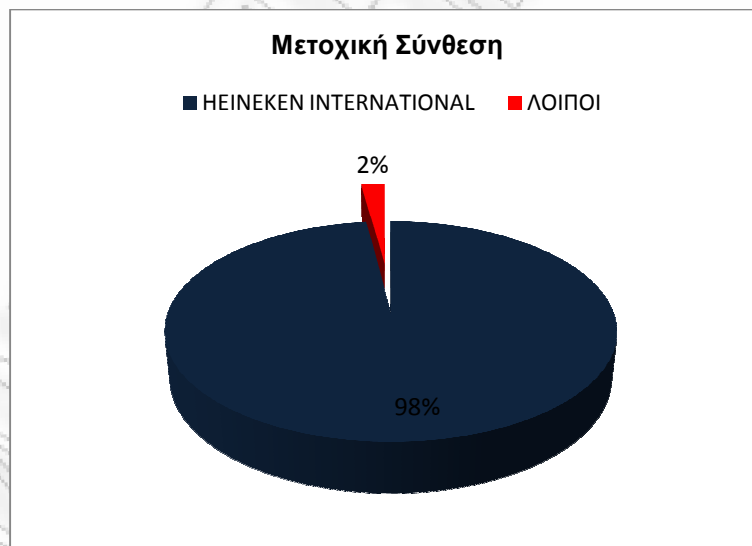
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

4.1. Μετοχική Σύνθεση:

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αποτελείται από κοινές μετοχές με δικαίωμα μιας ψήφους στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων. Αυξήσεις ή μειώσεις του μετοχικού κεφαλαίου γίνονται κατόπιν αποφάσεως της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Την 31^η Δεκεμβρίου του 2009 το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 54.581.310€ διαιρούμενο σε 1.819.377 μετοχές ονομαστικής αξίας 30€ (σε απόλυτο ποσό) η καθεμία¹.

Το 98% των μετοχών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήκει στην πολυεθνική εταιρεία Heineken International. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες καθώς επίσης και ο πρώην Γενικός Διευθυντής της κος Μηνάς Τάνες κατέχουν το υπόλοιπο 2%.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1. Η μετοχική σύνθεση

4.2. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων μόνο ο Αντιπρόεδρος είναι εκτελεστικό μέλος, και συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία είναι προκαθορισμένα, ή ανάλογα με την περίπτωση όσο συχνά απαιτείται.

Τα μέλη του Δ.Σ. φέρουν ευρύ φάσμα εμπειρίας και ικανοτήτων. Το Δ.Σ. περιοδικά εξετάζει τα συμφέροντα των μελών του ώστε να μην υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Σύμφωνα με το καταστατικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας για πεντάχρονη θητεία, που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση μετά τη λήξη της θητείας τους, η οποία δεν μπορεί όμως να περάσει την εξαετία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, μέτοχοι ή μη μέτοχοι, μπορούν να επανεκλεγούν και είναι ελεύθερα ανακλητοί. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη της διοίκησης (διαχείριση και διάθεση) της εταιρικής περιουσίας⁴ και την εκπροσώπηση της εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στην εταιρεία (για παράδειγμα στη σύναψη δανείων, στην έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων), που περιλαμβάνουν και την παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων και την ανάθεση της διαχείρισης της εταιρείας σε τρίτους, μέσα στο πλαίσιο του εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, αποκλειστικά και μόνο εγγράφως και με ειδική απόφασή του, να αναθέτει την άσκηση όλων ή μερικών από τις εξουσίες και αρμοδιότητές του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια), καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρείας, σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Προκειμένου για καλύτερη κατανόηση των θέσεων που περιγράφονται παρακάτω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή της διοίκησης έχει ως εξής:

- 1) Διοικητικό Συμβούλιο: Πρόεδρος και μέλη
- 2) Διοικητική Επιτροπή (management committee) - Διευθυντές Διευθύνσεων: Στόχος της είναι ο καθορισμός, έλεγχος των επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς και η αξιολόγηση τους. Η επιτροπή συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα μια φορά την εβδομάδα. Μέλη της Διοικητικής Επιτροπής είναι οι Διευθυντές των Διευθύνσεων και λαμβάνουν αναφορά από τους Διευθυντές των τμημάτων.

Ο πρόεδρος του Δ.Σ. και ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι τα πιο σημαντικά πρόσωπα της διοίκησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι αυτός που χαράζει και εφαρμόζει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας την οποία και διαμορφώνει σε συνδυασμό με το Δ.Σ. Ειδικότερα, το Δ.Σ. είναι αρμόδιο για την έγκριση των στρατηγικών της εταιρείας, των πολιτικών και των επενδύσεων. Το Δ.Σ. εξασκεί τρεις βασικούς ρόλους: Επίβλεψη, Αξιολόγηση και Επιρροή.

4.2.1. Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 7 μέλη:

1. Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier
2. Αντιπρόεδρος Α' & Διευθύνων Σύμβουλος : Jac van Herpen
3. Αντιπρόεδρος Β' : Εμμανουήλ Πριονάς
4. Μέλος : Pierro Perron
5. Μέλος : Επαμεινώνδας Λαμπαδάριος
6. Μέλος : Ζαχαρίας Στινιάς
7. Μέλος : Ιωάννα Τριφύλλη

Πρόεδρος : Nicolaas Herman Nusmeier²

Ο Nicolas Herman Nusmeier εργάζεται για την Heineken International και είναι πρόεδρος της περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στην οποία ανήκει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

Ο Nicolas Herman Nusmeier ξεκίνησε στην Heineken το Σεπτέμβριο του 1985 ως Management Trainee. Όταν ολοκλήρωσε την εκπαίδευση του, άρχισε τις σπουδές του στο τμήμα Ζυθοποίησης στο Βιομηχανικό Ινστιτούτο της Gent στο Βέλγιο από το οποίο αποφοίτησε ως Master Brewer το 1988.

Από τον Αύγουστο 1988 μέχρι το 1989, εργάστηκε στην Heineken Brouwerijen.

Στις αρχές του 1990 πήρε τη θέση του Διευθυντή Παραγωγής στην Cagliari Brewery στη Σαρδηνία. Τον Οκτώβριο του 1990, ανέλαβε ως Γενικός Διευθυντής της Heineken Ιταλίας στην Ρώμη.

Από το 1993 έως και το 2001, ανέλαβε Γενικός Διευθυντής σε διάφορα εργοστάσια της Heineken παγκοσμίως.

Από το Μάιο 2001, είναι μέλος του management board Grupa Zywiec στο οποίο έγινε πρόεδρος τον Οκτώβριο του ίδιου χρόνου. Από τον Οκτώβριο του 2005 είναι Πρόεδρος της Περιφέρειας Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης της Heineken International με έδρα την Βιέννη.

Μέλη:

Pierro Perron³: Ο Pierro Perron είναι Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Ζυθοποιών. Είναι επίσης πρόεδρος του Δ.Σ της Heineken Ιταλίας, στο Εποπτικό Διοικητικό Συμβούλιο της Brau Union στην Αυστρία, μέλος Federalimentare Board και μέλος του Δ.Σ της CIAA. Ήταν πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών από τον Ιούνιο 2002 μέχρι και το Μάιο 2005. Αρχικά, εργάστηκε στην αυτοβιομηχανία και σε συμβουλευτική εταιρεία, και το 1974 πριν εισαχθεί στον χώρο της ζυθοβιομηχανία εργάστηκε στην βιομηχανία Poretto ως managing director το 1977. Από τότε εργάστηκε σε πολλές εταιρείες ζυθοποιίας συμπεριλαμβανομένου Union Cervecera και Birra Moretti.

Το 1997 εργάστηκε στην Heineken Ιταλίας ως Γενικός Διευθυντής και από το 2000 ως το 2003 ήταν Διευθύνων Σύμβουλος στην Heineken Ισπανίας. Έχει εκπροσωπήσει την εταιρεία που εργάστηκε τόσο στην Ιταλική όσο και στην Ισπανική Ένωση Ζυθοποιών.

Τέλος, είναι από τα ιδρυτικά μέλη της European Research Advisory Board (ERAB) και το 2006 έγινε επίτιμο μέλος του ERAB Board of Directors.

4.2.2. Διοικητική Επιτροπή –Management Committee⁴

Jac van Herpen : Διευθύνων Σύμβουλος & Πρόεδρος

Ο Jac van Herpen γεννήθηκε στις 7 Απριλίου του 1951 στο Ρότερνταμ.

Με πτυχίο Οικονομικών και Δικαίου από το Πανεπιστήμιο της Ουτρέχτης, μεταπτυχιακές σπουδές στο Διεθνές Μάρκετινγκ από το Πανεπιστήμιο του Cambridge και Executive MBA από το Πανεπιστήμιο του Harvard, ο κ. van Herpen έχει μια μακρόχρονη σταδιοδρομία σε εταιρείες ζυθοποιίας.

Από το 1981 μέχρι το 1998 εργάστηκε στη Heineken International, κατέχοντας διάφορες θέσεις ευθύνης, αρχικά στα γραφεία της εταιρείας στην Ολλανδία και στη συνέχεια (από το 1994) αναλαμβάνοντας τη θέση του Regional Director στη Σιγκαπούρη. Από το 1998 έως το 2003 εργάστηκε στην DB Breweries στη Νέα Ζηλανδία, ως CEO, και ως Διευθύνων Σύμβουλος της Guinness Anchor Berhad στην Κουάλα Λουμπόρ. Το 2003, επανέρχεται στην Heineken International, αρχικά ως Director Corporate Brands στην Ολλανδία, ενώ από τον Οκτώβριο του 2005 ανέλαβε τη Διοίκηση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Ο κ. van Herpen είναι Πρόεδρος της Ένωσης Ζυθοποιών Ελλάδος, αντιπρόεδρος του Ελληνο-Ολλανδικού Συνδέσμου (HEDA) καθώς και μέλος πολλών διεθνών επιχειρηματικών ενώσεων.

Αλέξανδρος Δανιηλίδης - Εμπορικός Διευθυντής

Ο Αλέξανδρος Δανιηλίδης γεννήθηκε στη Νίκαια του Πειραιά την 1^η Απριλίου του 1968. Ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Οικονομικό τμήμα του Πανεπιστημίου Πειραιά και έχει 20ετή εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων.

Ξεκίνησε την καριέρα του το 1989 στο εμπορικό τμήμα της εταιρείας ΚΟΡΕ ΑΕ ενώ τον Αύγουστο του 1992 εντάσσεται πλέον στο δυναμικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ως Επιθεωρητής Πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας έχει αναλάβει τις αρμοδιότητες του Προϊσταμένου ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (1995), Διευθυντή ΤΑΚΕ ΗΟΜΕ (1997), Διευθυντή Πωλήσεων Ν. Ελλάδος (1999), Διευθυντή Πωλήσεων Χονδρεμπορίου & ΗΟ.ΡΕ.ΣΑ (2002) και Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας (2008). Τον Μάρτιο του 2010 ανέλαβε τα καθήκοντα του Εμπορικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας.

Νικόλαος Ζέρβας - Οικονομικός Διευθυντής

Ο Νικόλαος Ζέρβας γεννήθηκε στις 16 Σεπτεμβρίου του 1964, στο Καλαμάκι Αττικής. Είναι απόφοιτος του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς (πρώην ΑΒΣΠ) και του Πανεπιστημίου του Southampton στην Αγγλία όπου ολοκλήρωσε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο Finance (MSc) με υποτροφία του Βρετανικού Συμβουλίου.

Από το Δεκέμβριο του 2008 κατέχει τη θέση του Αναπληρωτή Οικονομικού Διευθυντή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας Α.Ε. ενώ από την 1^η Απριλίου 2009 αναλαμβάνει καθήκοντα Οικονομικού Διευθυντή της εταιρείας.

Ο Νίκος Ζέρβας διαθέτει εκτεταμένη επαγγελματική εμπειρία στον Οικονομικό τομέα από πολλές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες. Έχει διατελέσει Οικονομικός Διευθυντής του Ομίλου ΓΕΡΜΑΝΟΣ, Οικονομικός & Περιφερειακός Διευθυντής για την Ελλάδα και την Τουρκία της Γερμανικής Εταιρείας FREUDENBERG καθώς και Financial Controller του Ομίλου Εταιρειών Κ. ΦΙΛΙΠΠΟΥ.

Νίκος Ζώης - Διευθυντής Πωλήσεων Ελλάδας

Ο Νίκος Ζώης γεννήθηκε στις 2 Μαρτίου του 1964 στη Θεσσαλονίκη.

Ξεκίνησε τις σπουδές του στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης με πτυχίο Οικονομικών και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας ενώ συνέχισε για ένα χρόνο ακόμα με ειδίκευση στα πληροφοριακά συστήματα και το διαδικτυακό εμπόριο.

Το 1989 προσλαμβάνεται από την εταιρεία Τσάνταλης Α.Ε. ως επιθεωρητής πωλήσεων, ενώ το 1991 γίνεται μέλος της οικογένειας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Ξεκινάει ως επιθεωρητής πωλήσεων και το 1993 αναλαμβάνει καθήκοντα προϊστάμενου. Το 1999 συνεχίζει την καριέρα του στην Heineken Βουλγαρίας ως Διευθυντής Πωλήσεων και το 2002 επιστρέφει στην Ελλάδα ως Regional Sales Manager. Από το 2005 έως το 2008 ασχολείται με το change management και το channel strategy ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια αναλαμβάνει τη θέση του Strategic HO.RE.CA Sales Manager.

Μετά την πολυετή πείρα του σε όλα τα κανάλια, στη Διεύθυνση Πωλήσεων, το Μάρτιο του 2010, ανέλαβε τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων Ελλάδας.

Έλενα Μαθιού - Διευθύντρια Marketing

Η Έλενα Μαθιού-Rose γεννήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου του 1966 στην Αθήνα.

Σπούδασε Νομική στο Πανεπιστήμιο Αθηνών ενώ κατέκτησε μεταπτυχιακούς τίτλους στα Οικονομικά και την Ευρωπαϊκή Πολιτική (MSc) καθώς και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Το 1991 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Γερμανίας ως Οικονομική Αναλύτρια ενώ μέχρι το 2000 αναλαμβάνει πολλές θέσεις στο τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας τόσο στη Γερμανία όσο και σε άλλες χώρες (Βαλτικές Χώρες, Λευκορωσία, Πολωνία, Λονδίνο). Πριν γίνει Διευθύντρια Μάρκετινγκ της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας το Σεπτέμβριο του 2006 διετέλεσε Διευθύντρια Μάρκετινγκ στην εταιρεία Johnson & Johnson Hellas από τον Ιούλιο του 2001.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ) ενώ είναι ενεργό μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ) όπου και προεδρεύει συνεδριάσεων όποτε παραστεί ανάγκη.

Μηνάς Μαυρικάκης - Διευθυντής Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων

Ο Μηνάς Μαυρικάκης γεννήθηκε στην Ισμαηλία της Αιγύπτου και επέστρεψε στην Ελλάδα με την οικογένειά του όταν ήταν δέκα ετών. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Εργάζεται στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. από το 1976. Η καριέρα του ξεκίνησε από το Τεχνικό Τμήμα, ενώ, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών του, μετακινήθηκε στη Διεύθυνση Πωλήσεων, ως Promoter και στη συνέχεια έγινε Επιθεωρητής Πωλήσεων. Το 1985, ανέλαβε τη θέση του Product Manager Heineken ενώ από το 1989 ως Group Product Manager ήταν υπεύθυνος για το λανσάρισμα του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ. Το 1995, ως New Business Development Manager αναπτύσσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ της εταιρείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (Νοτιοανατολική Ευρώπη κυρίως) ενώ το 1999 λανσάρει στην ελληνική αγορά δύο νέα προϊόντα, τη Fischer και την ΑΛΦΑ. Το 2000 αναλαμβάνει τη θέση του Marketing Manager, ενώ γίνεται υπεύθυνος για τη χορηγία της Heineken στους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004. Από το 2006 οδηγεί τη Διεύθυνση Επικοινωνίας και Εταιρικών Σχέσεων προωθώντας τις σχέσεις της εταιρείας με τα ΜΜΕ, ενισχύοντας το κοινωνικό της πρόσωπο καθώς και τις χορηγικές της δραστηριότητες.

Ο Μηνάς Μαυρικάκης συμμετέχει ως ενεργό μέλος στο Σύνδεσμο Διαφημιζομένων Ελλάδος (ΣΔΕ), στον Ελληνικό Σύνδεσμο Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ), στον Πολιτιστικό μη κερδοσκοπικό οργανισμό Άλεκτον και στον Πολιτιστικό Οργανισμό Θεσσαλονίκης.

Βαρβάρα Παναγοπούλου - Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Βαρβάρα Παναγοπούλου γεννήθηκε στις 14 Φεβρουαρίου του 1962 στην Αθήνα. Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Αμερικάνικο Κολλέγιο με κύρια κατεύθυνση την οργανωσιακή συμπεριφορά και το μάρκετινγκ ενώ έχει παρακολουθήσει πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Το 1988 προσλαμβάνεται στην Procter & Gamble Greece στο Τμήμα Μάρκετινγκ ενώ το 1992, αναλαμβάνει Δ/ντρια του τμήματος Εκπαίδευσης στη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας μέχρι το 1996. Από το 1996 μέχρι την πρόσληψή της στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. τον Οκτώβριο του 2008, διετέλεσε Δ/ντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες εταιρείες όπως DHL, The Coca-Cola Company και Vodafone.

Ενεργό μέλος στον επαγγελματικό χώρο, συμμετέχει στο Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού (ΣΣΔΠ), στην Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και στο Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο.

Lorenzo Pomini - Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Ο Lorenzo Pomini γεννήθηκε στο Τρεβίζο, μια μικρή πόλη κοντά στη Βενετία στις 13 Οκτωβρίου του 1961. Σπούδασε στο Πανεπιστήμιο του Μιλάνου όπου και συνάντησε για πρώτη φορά τη Heineken, μέσα από μια έρευνα για τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Αυτή ήταν και η αρχή της 23άχρονης συνεργασίας του με την εταιρεία.

Ξεκίνησε την καριέρα του στην Heineken από την παραγωγή, σαν χειριστής ετικετομηχανής και αργότερα ως προϊστάμενος μιας γραμμής πακετοποίησης σε εργοστάσιο της Ολλανδίας. Εργάστηκε κατόπιν σαν Προϊστάμενος Συσκευαστηρίου, Προϊστάμενος Ζυθοβραστηρίου στο Εργοστάσιο της Massafra στην Ιταλία, καθώς επίσης στα τμήματα Logistics και Προγραμματισμού Παραγωγής στο Μιλάνο και στο τμήμα Ελέγχου Κόστους του Supply Chain. Μετά από αυτήν την πορεία, του ανατέθηκε για πρώτη φορά η Διεύθυνση Εργοστασίου σε τρία διαφορετικά εργοστάσια, στην

Ιταλία και στη Γαλλία. Πριν ενσωματωθεί στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. το Σεπτέμβριο του 2006, ήταν Τεχνικός Διευθυντής στη Heineken Γαλλίας.

Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα - Νομική Σύμβουλος

Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα γεννήθηκε στις 10 Νοεμβρίου 1973 στην Αθήνα. Σπούδασε Νομικά (JD/ LL.M.) στο Πανεπιστήμιο Erasmus Universiteit Rotterdam στην Ολλανδία με κύριες κατευθύνσεις το αστικό και εμπορικό δίκαιο. Κατόπιν σπούδασε στις ΗΠΑ στο Πανεπιστήμιο Harvard Law School (LL.M.) όπου επικεντρώθηκε κυρίως σε θέματα εταιρικού δικαίου, συμβάσεων, δίκαιο ανταγωνισμού και διαπραγματεύσης.

Το 1998 γίνεται μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου της Νέας Υόρκης (New York State Bar Association) και μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα το 2000 γίνεται και μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών.

Μετά την επιστροφή της στην Ελλάδα εργάστηκε σε μία μεγάλη δικηγορική εταιρεία στην Αθήνα, όπου ασχολήθηκε κυρίως με θέματα εταιρικού δικαίου, δίκαιο τηλεπικοινωνιών και ενέργειας, ενώ αργότερα ίδρυσε δικό της δικηγορικό γραφείο με ειδίκευση σε θέματα εταιρικού και εμπορικού δικαίου. Η Ταλίτα Μαρία Τσεκούρα εργάζεται από το 2006 ως Νομική Σύμβουλος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, ενώ από το 2007 αποτελεί και μέλος της Διοικητικής Επιτροπής.

4.2.3. Διαδοχή Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO):

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας έχει αλλάξει μόνο 3 φορές από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία το 1963.

1963 – 1976 : Χατζηβασιλείου - ιδιοκτήτης

1976 - 2006: Μ.Τάνες

2006 – Σήμερα: Jac van Herpen

4.2.4. Σύνοψη Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το Δ.Σ. αποτελείται από 7 μέλη εκ των οποίων 2 από αυτά εργάζονται στον Όμιλο Heineken και 2 από αυτά προέρχονται από την εταιρεία. Οι περισσότεροι εξ αυτών έχουν διατελέσει ως μέλη σε ΔΣ άλλων εταιρειών και παράλληλα έχουν πολλά προσόντα με γνώση του επιχειρηματικού κόσμου.

Ρόλος του Δ.Σ. στο Στρατηγικό Management: Ο Διευθύνων Σύμβουλος (top management) είναι αυτός που χαράσσει το όραμα και τις στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων, ενώ το Δ.Σ. εγκρίνει ή όχι και εποπτεύει τον Διευθύνων Σύμβουλο ως προς την αποτελεσματικότητά του. Στο Board of Directors Continuum ο ρόλος του Δ.Σ. θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως 'Active Participation'⁵, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4.2.



Διάγραμμα 4.2. Θέση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στο υπόδειγμα 'Board of Directors Continuum'

- **Βαθμός Υπευθυνότητας του top management στην επίδοση:** Οι συχνές συνεδριάσεις του Δ.Σ. αλλά και της Διοικητικής Επιτροπής σε παραλληλισμό με τις συχνές αναφορές στη μητρική εταιρεία Heineken International αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας.
- **Κίνητρα:** Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται στο top management έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη στόχων και είναι υπό μορφή bonus προκειμένου για βραχυπρόθεσμους στόχους
- **Ικανότητα top management στην επίτευξη στόχων:** Ο τωρινός Διευθύνων Σύμβουλος έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα με μακρόχρονη επιτυχία σε όλες τις θέσεις που κατείχε μέχρι σήμερα στις εταιρείες του Ομίλου Heineken, με άριστη γνώση της αγοράς της μπίρας παγκοσμίως. Παράλληλα, και τα

υπόλοιπα μέλη του top management επίσης διαθέτουν διατμηματική (cross function) εμπειρία είτε εντός είτε εκτός αυτής.

- **Ηθική:** Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπογράψει και αποδεχθεί τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας και κάθε ενέργεια εκτελείται σε συμφωνία με αυτόν καθώς επίσης και ειδικό έγγραφο για την μη κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης της εταιρείας.

4.3. Βιβλιογραφία

1. www.athenianbrewery.gr
2. www.heineken.com
3. www.erab.com
4. www.athenianbrewery.gr
5. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σήμερα, γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του επιχειρηματικού τοπίου των παγκοσμίων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (world business landscape) των τελευταίων δεκαετιών. Οι πιο σημαντικές προκλήσεις που αναγνωρίζονται είναι οι εξής¹:

1. 25 χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μια αγορά 6,3 δισ ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δισ ανθρώπους ανά 15 χρόνια.
2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό πνευματικό κεφάλαιο (brainpower). Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε Έρευνα & Ανάπτυξη και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.
3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν τα 1.000 δισ και είναι το μεγαλύτερο στο κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Ταϊλάνδη, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά, οι επενδύσεις νοούνταν σε Αμερικάνικα ομόλογα (US treasury bonds), ή σε ακίνητη περιουσία (real estate) σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 Κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή τη στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δισ δολαρίων.
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από τη νοοτροπία παραγωγικότητας (productivity mentality) σε νοοτροπία ανάπτυξης (growth mentality). Τα

μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχθούν υψηλότερο κίνδυνο και να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

6. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων (brands) που δεν τα γνωρίζαμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

5.1. Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment Ανάλυση (P.E.S.T.))

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το Γενικευμένο Περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και θα αναγνωρίσουμε τάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην επίδοση ολόκληρου του κλάδου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μπορεί να αποτελεί απειλή για τα μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου, αλλά μπορεί και να κρύβει ευκαιρίες αφού δημιουργεί νέους κανόνες παιχνιδιού.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικά στοιχεία τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τα βραχυπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών, αλλά επηρεάζουν τα μακροπρόθεσμα. Τέτοιοι παράγοντες προέρχονται από το μακροπεριβάλλον Οικονομικό, Πολιτικό-Νομικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

5.1.1. Πολιτικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και περιλαμβάνουν νομοθεσίες, κανονισμούς και κατανομή εξουσίας.

i. Antitrust Law

Ήδη από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα ανωτέρω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη ECMR reg.139/2004 προκειμένου να ελέγξει τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A). Βέβαια, υπάρχει και η παράγραφος 3 του άρθρου 81, (81 (3) EC) η οποία επιτρέπει εξαιρέσεις εάν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό^{2&3}. Στην Ελληνική αγορά ο ρόλος της εποπτικής αρχής έχει ανατεθεί στην «Επιτροπή Ανταγωνισμού» η οποία και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

ii. Έλεγχος τιμών

Οι τιμές λιανικής υπόκεινται σε έλεγχο από το υπουργείο εμπορίου, σε μια προσπάθεια της Κυβέρνησης να συγκρατήσει τυχόν πληθωριστικές τάσεις.

iii. Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα

Θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και εξυπηρέτησης (απαίτηση για καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες) τόσο από την πλευρά των καταναλωτών όσο και από την πλευρά της πολιτείας με τη δημιουργία καταναλωτικών οργανώσεων.

Για τον κλάδο των ποτών, έχει συνταχθεί ειδικός κώδικας τροφίμων και ποτών, που στο άρθρο 144 αναφέρονται οι βασικές προδιαγραφές παρασκευής και διάθεσης του ζύθου στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό θα πρέπει να εφαρμόζονται οι διατάξεις και οι όροι που προβλέπονται από την ειδική για το ζύθο νομοθεσία του γενικού χημείου του κράτους, ως προς τα βασικά συστατικά, τα ένζυμα, τις ύλες του ζύθου κ.α.. Επίσης στο άρθρο 11 του κώδικα τροφίμων και ποτών αναφέρονται διατάξεις σχετικά με τη συσκευασία, την επισήμανση και την παρουσίαση της μπίρας που προορίζεται για τη λιανική πώληση. Σημειώνεται, ότι έχει γίνει

αναπροσαρμογή της νομοθεσίας με σκοπό της εναρμόνισής της με τις κοινοτικές διατάξεις⁴.

iv. Πράσινη Οικονομία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευθεί σε πολιτικές που περιλαμβάνουν επιδοτήσεις για τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, ενώ ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες με τεράστιες επιχορηγήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις αγγίζουν το 60%. Στις αρχές του 2006 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακοίνωσε τα σχέδια της για παραγωγή του 20% της ενέργειας της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το 2020⁵.

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούσε από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της να συμμετέχουν ενεργά στο πρόγραμμα ανακύκλωσης των απορριμμάτων συσκευασίας.

Για την Ελλάδα, ο στόχος από το 2011 θα γίνει αυστηρότερος. Τουλάχιστον το 55% των συνολικών απορριμμάτων συσκευασίας πρέπει να ανακυκλώνονται, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 60% σε βάρος γυαλί, 60% σε χαρτί και χαρτόνι, 50% μέταλλα, 22,5% όλων των πλαστικών και 15% ξύλο.

Ο ρόλος της ΕΕΑΑ (Ελληνική Εταιρία Αξιοποίησης και Ανακύκλωσης) είναι να ανακτήσει από τους καταναλωτές όσο το δυνατόν περισσότερες συσκευασίες για ανακύκλωση προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Όλοι οι παραγωγοί της ΕΕ των καταναλωτικών αγαθών, που χρησιμοποιούν συσκευασίες μιας χρήσης στα προϊόντα τους απαιτείται να εγγραφούν σε προγράμματα ανακύκλωσης.

v. Φορολογία

Το 2009, ο ΦΠΑ που εισπράττεται από την πώληση τροφίμων και ποτών είναι 19%, και ισχύει από τον Απριλίο 2005. Ειδικότερα για την μπίρα, από τις 6 Φεβρουαρίου 2009 ο ειδικός φόρος κατανάλωσης επί του ζύθου αυξήθηκε κατά 20% σε € 1,36 ανά πλατό ανά εκατόλιτρο.

vi. Απαγόρευση καπνίσματος

Από την 1η Ιουλίου 2009, η μερική απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους εισάχθηκε στην Ελλάδα. Η ελληνική απαγόρευση επιτρέπει σε μπαρ μέχρι 70τμ να επιλέξει εάν θα επιτρέψει το κάπνισμα ή όχι.

Τον Απρίλιο του 2009, ο υπουργός Υγείας δήλωσε ότι η ελληνική απαγόρευση είχε πρότυπο την ισπανική και την πορτογαλική απαγόρευση, όπου στις χώρες αυτές η εμπειρία έδειξε ότι η σταδιακή μετάβαση για τους καπνιστές σε ένα νέο σύστημα ήταν επιτυχής και βοήθησε την καταπολέμηση του παθητικού καπνίσματος.

5.1.2. Οικονομικοί Παράγοντες

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας και έχουν άμεση επίδραση όχι μόνο στον κλάδο των ποτών αλλά και σε ολόκληρή την οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα.

i. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – GDP

Ο αντίκτυπος της παγκόσμιας οικονομικής επιβράδυνσης για την ελληνική οικονομία ήταν αρχικά πιο περιορισμένη από ό,τι σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές, εν μέρει λόγω του γεγονότος ότι οι ελληνικές τράπεζες είχαν λιγότερα sub-prime περιουσιακά στοιχεία στους ισολογισμούς τους.

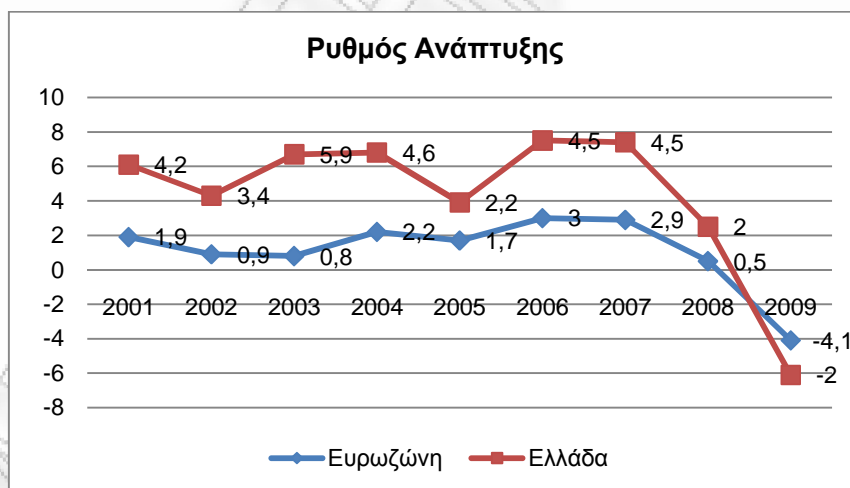
Ωστόσο, τον Ιανουάριο του 2009 η Ελλάδα έγινε η πρώτη δυτική ευρωπαϊκή οικονομία της οποίας η πιστοληπτική ικανότητα υποβαθμίστηκε, τονίζοντας τους φόβους για υψηλό χρέος στον δημόσιο τομέα της, το χειρότερο στην ευρωζώνη των 16 κρατών.

Στην Ευρωζώνη το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 3% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος ενώ στην Ελλάδα η μείωση του ΑΕΠ δεν είναι τόσο μεγάλη και αγγίζει μόλις το -0,7%, γεγονός που δείχνει ότι η Ελλάδα δεν έχει εισέλθει ακόμα σε ύφεση (διάγραμμα 5.1) .



Διάγραμμα 5.1. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν Ελληνικής Οικονομίας και Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ελλάδα μειώθηκε κατά 2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ευρωζώνη μειώθηκε κατά 4,1% σημειώνοντας σημαντική επιβράδυνση (διάγραμμα 5.2).



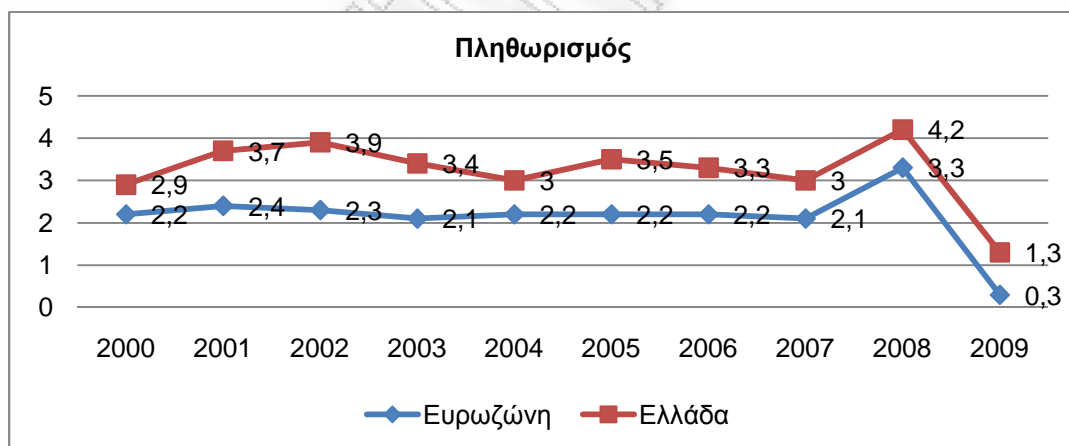
Διάγραμμα 5.2. Ρυθμός Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

Ειδικότερα σύμφωνα με τη Eurostat, το τέταρτο τρίμηνο του 2009 σε σχέση με το τέταρτο τρίμηνο του 2008, ο ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα ήταν στο -2,6% ενώ την ίδια περίοδο στην ευρωζώνη το ΑΕΠ υποχώρησε.

ii. Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει επιβράδυνση φτάνοντας στο 3% αλλά σταθερά παραμένει σε υψηλότερες τιμές από το μέσο όρο της Ευρωζώνης. Το έτος 2008 παρουσιάζει σημαντική άνοδο φτάνοντας στα επίπεδα του 4%. Από την άλλη μεριά, ο πληθωρισμός στην Ευρωζώνη εμφανίζεται σε σταθερές τιμές με την πάροδο των χρόνων (περίπου στο 2.2%) αντανακλώντας έτσι τη δημοσιονομική πολιτική που ακολουθείται από την Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα⁶.

Το 2009 όμως, ο μέσος ρυθμός αύξησης του Δείκτη τιμών Καταναλωτών κυμάνθηκε στο 1,3% κατά σχεδόν 2 μονάδες χαμηλότερα σε σχέση με το 2008 αλλά ακόμα σε υψηλότερα επίπεδα από την Ευρωζώνη. Το 2009 οι τιμές στα τρόφιμα και στα μη αλκοολούχα ποτά μειώθηκαν σημαντικά, μετά την ραγδαία αύξηση που είχε σημειωθεί στις αρχές του 2008. Παρ' όλα αυτά οι τιμές στα μη τρόφιμα άρχισαν σιγά σιγά να ανεβαίνουν ξανά (διάγραμμα 5.3).



Διάγραμμα 5.3. Ρυθμός αύξησης γενικού δείκτη τιμών στην Ελλάδα και της Ευρωζώνης (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iii. Επιτόκια

Μια άλλη συνιστώσα του Οικονομικού Περιβάλλοντος είναι οι τιμές των επιτοκίων όπου βάσει αυτών καθορίζονται και οι μακροχρόνιες επενδύσεις τόσο στη Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 5.4 τα επιτόκια παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία τόσο στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωζώνη. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα από το 2005 τα επιτόκια εμφανίζουν αυξητική τάση τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωζώνη καθιστώντας την εξεύρεση κεφαλαίων πιο δύσκολη αφού θα χρειαστούν περισσότεροι πόροι για την αποπληρωμή τους.



Διάγραμμα 5.4. Ρυθμός αύξησης επιτοκίων μακράς διάρκειας στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη (Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Eurostat, 2009)

iv. Ανεργία

Η μείωση στον τουρισμό, στην ναυτιλία αλλά και στην κατασκευαστική δραστηριότητα επηρέασαν σημαντικά την ελληνική οικονομία. Η ανεργία το τελευταίο τρίμηνο του 2009 αυξήθηκε σε 10,3% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο το 2008 που η ανεργία έφτανε το 7,9%⁷.

v. Φορολογικό καθεστώς

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της ενιαίας αγοράς, το φορολογικό καθεστώς όλων των οιοπνευματωδών ποτών, επομένως και της μπίρας, υπέστη αλλαγές στην Ελλάδα. Αυτές αφορούσαν κυρίως τον ειδικό φόρο κατανάλωσης και τον Φ.Π.Α. Προσπάθεια της επιτροπής ήταν να επιτευχθεί

ένας επαρκής βαθμός συντονισμού σε ότι αφορά την φορολογία αλκοόλης, καθώς οι μεγάλες διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επέτρεπε μια πλήρη σύγκλιση.

Εκτός του ειδικού φόρου κατανάλωσης η μπίρα επιβαρύνεται επί τη βάση του φόρου κατανάλωσης και σε φόρο περίπου 4% υπέρ του ΕΤΕΕΦΟ (Ειδικό Ταμείο εποπτών και ελεγκτών οινοπνεύματος). Η μπίρα επιβαρύνεται επίσης και από τον Φ.Π.Α ο οποίος επιβάλλεται επί της τιμής παράδοσης (δηλαδή στην τιμή συνυπολογίζεται και ο φόρος κατανάλωσης). Ο συντελεστής Φ.Π.Α έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

vi. Τουρισμός

Ένας άλλος κίνδυνος προέρχεται από τη στασιμότητα στις κορυφαίες εξαγωγικές αγορές στην Ελλάδα για τη ναυτιλία και τις τουριστικές υπηρεσίες. Ο Ελληνικός τουρισμός έχει ήδη αρχίσει να βλέπει τα πρώτα σημάδια των συνέπειων της οικονομικής κρίσης, με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας να αναφορέει Κάμψη 8% στις αφίξεις τουριστών το 2009 σε σύγκριση με το 2008⁸.

vii. Εξωτερίκευση (Outsourcing)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση όλο και περισσότερες εταιρείες να συγκεντρώνονται στις βασικές τους δραστηριότητες (core competencies) προσδοκώντας να επωφεληθούν από: εστίαση στις βασικές δραστηριότητες (Focus on core activities), εξοικονόμηση κόστους (Cost saving Labor, Investment capital), απόκτηση νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας (Technology, new practices), μεγαλύτερη ευελιξία (Higher flexibility)

Τμήματα εταιρειών τα οποία δίδονται προς outsourcing και στα οποία υπάρχει μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια, είναι τα τεχνολογικά τμήματα καθώς και μέρη της προμηθευτικής αλυσίδας τα οποία δεν αποτελούν τη βασική δραστηριότητα (core ability) ή γενικά είναι έξω από το κέντρο βάρους της εταιρείας⁹.

viii. Αύξηση τιμών πετρελαίου και πρώτων υλών.

Τα τελευταία έτη η παγκόσμια οικονομία βιώνει μια ραγδαία αύξηση τιμών στις ορυκτές πρώτες ύλες, μέταλλα και πετρέλαιο ως αποτέλεσμα της αύξησης ζήτησης κυρίως από τις αγορές της Άπω Ανατολής. Άμεση συνέπεια είναι η αύξηση τιμών σε πληθώρα αγαθών (domino effect), αφού το πετρέλαιο είναι κύρια πηγή ενέργειας για τη λειτουργία εργοστασίων αλλά και πρώτη ύλη για τη μεταφορά αγαθών¹⁰.

5.1.3. Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

i. Δημογραφικά

Ο πληθυσμός γερνάει, με τα τελευταία στοιχεία να παρουσιάζουν πάνω από το 18% του πληθυσμού ηλικίας εξήντα πέντε και άνω σε σύγκριση με το 15% πριν από δέκα χρόνια. Προβλέψεις δείχνουν ότι μέχρι το 2025, σχεδόν το 23% του πληθυσμού θα είναι ηλικίας 65 ετών και άνω.

Η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το 1:1 των ηλικιών 15 – 29 ενώ εκτιμάται στις επόμενες δύο δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 2:1 (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία)¹¹. Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας με αντίστοιχη αύξηση φαρμάκων.

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του αριθμού των μεταναστών που ζουν στην Ελλάδα και προβλέπεται η αυξητική τάση να συνεχιστεί και στο μέλλον.

ii. Αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθησία

Η κοινή γνώμη έχει στραφεί προς την καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών, και έτσι ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνολογίες και μέτρα που αποσκοπούν στη μείωση των ρύπων που εκπέμπουν, στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας που χρησιμοποιούν στην ανακύκλωση των συσκευασιών τους. Υπάρχει απαίτηση από τους καταναλωτές, προϊόντα υψηλής ποιότητας που πληρούν τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας και σεβασμού στο περιβάλλον. Επίσης, οι πολίτες ειδικότερα στις αναπτυγμένες χώρες απαιτούν καθαρότερο περιβάλλον με αποτέλεσμα τα αυξημένα μέτρα στον έλεγχο εκπομπών αυτοκινήτων.

iii. Μετάβαση από μαζική παραγωγή (mass production) σε μαζική προσαρμοστικότητα (mass customization)

Άνθρωποι και επιχειρήσεις αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες. Το mass customization, δηλαδή η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη κερδίζει συνεχώς έδαφος έναντι της μαζικής παραγωγής.

iv. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας

Οι περισσότερες χώρες του κόσμου έχουν θεσπίσει αυστηρότερους κανονισμούς για την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία και προχωρούν σε εντατικούς ελέγχους των εταιρειών. Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί πλέον σημαντικό κριτήριο επιλογής της εργασίας από τους εργαζομένους και οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να παρουσιάσουν και να διακριθούν ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον μέσω πιστοποίησης Υγιεινής και Ασφάλειας (OHSAS 18001).

v. Αύξηση ευαισθησίας πολιτών για ασφάλεια και ποιότητα στα τρόφιμα

Η ασφάλεια και η υγιεινή των τροφίμων αυξάνει σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι πολίτες θέλουν να γνωρίζουν τι τρώνε και από που προέρχεται. Οι συχνές κρίσεις των τελευταίων ετών οδήγησαν σε πιο αυστηρούς ποιοτικούς κανονισμούς.

vi. Κοινωνικότητα, Σύμβολα Κύρους, Τρόπος ζωής

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα οι άνθρωποι να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα τους στον επαγγελματικό τομέα και λιγότερο στην οικογένεια. Στόχος των περισσότερων ανθρώπων, είναι η επιτυχημένη και καταξιωμένη εργασιακή πορεία, ακόμα και ο χρόνος για διασκέδαση και οικογενειακή θαλπωρή είναι ελάχιστος. Η στροφή προς την απόκτηση ολοένα και περισσότερων υλικών αγαθών έχει προκαλέσει ανατροπή στις κοινωνικές ισορροπίες. Αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της αφοσίωσης και από τα δύο φύλλα στην επαγγελματική καριέρα, είναι ότι ολοένα αυξάνεται τα τελευταία χρόνια η ηλικία στην οποία κάποιος αποφασίζει να δεθεί με το αντίθετο φύλλο με τα δεσμά του γάμου και να κάνει οικογένεια λόγω του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου¹².

5.1.4. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

i. Συνεχής εξέλιξη της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT)

Συστήματα Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS) και Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (ERP) έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε δεδομένα.

Επιπλέον, η χρήση της πληροφορικής έχει προκαλέσει μείωση του έμμεσου κόστους μιας επιχείρησης.

ii. Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων

Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες με τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας μειώνεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Παραδείγματα αποτελούν μεταξύ άλλων οι αγορές των υπολογιστών και λογισμικού καθώς και των αυτοκινήτων.

iii. Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών

Οικονομικότερη επικοινωνία, μέσα από πολλά κανάλια όπως κινητά τηλέφωνα, Internet, fax, mails εξασφαλίζοντας πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου σε πραγματικό χρόνο.

iv. Επικέντρωση σε τεχνολογικές καινοτομίες

Το σύνολο των εταιρειών του κλάδου δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη ή εξεύρεση νέων τεχνολογιών όπου και θα επιτρέψουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων εξυπηρετώντας με τον βέλτιστο δυνατόν τρόπο τις ανάγκες των καταναλωτών

v. Αυτοματισμός

Η χρήση νέων αυτοματισμών στην παραγωγική διαδικασία, συμβάλλει στην μείωση του παραγωγικού κόστους.

5.2. Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)

5.2.1. Ο κλάδος της μπίρας

Ο κλάδος της μπίρας¹³ στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εσόδου όπως Brand name, φήμη, διανομή και πάνω απ όλα μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

Ο κλάδος της μπίρας απαρτίζεται από 2 κύριους παίκτες που κατέχουν πάνω από το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο μερίδιο της αγοράς το κατέχουν μικρότερες εταιρείες οι οποίες εισάγουν και διακινούν προϊόντα μπίρας. Στο διάγραμμα 5.5 απεικονίζονται οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αγορά καθώς επίσης και τα αντίστοιχα μερίδια τους.



Διάγραμμα 5.5. Εκτίμηση Αγοράς μπίρας στην Ελλάδα 2009

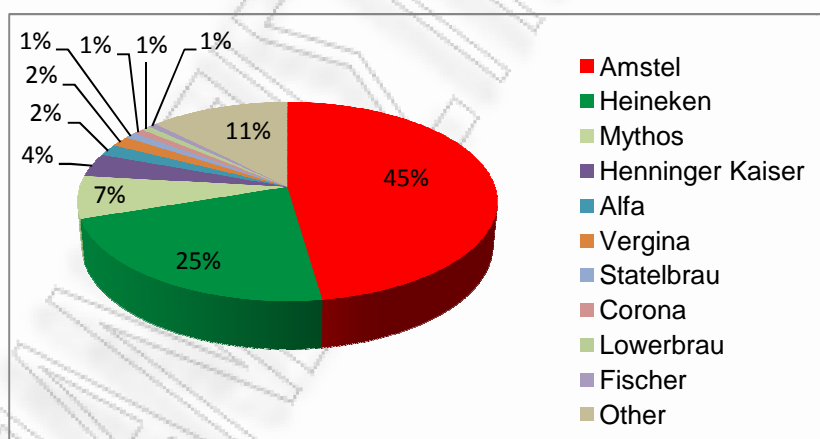
Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι ηγέτης στην αγορά, και αντιπροσωπεύει πάνω από το 75% της ελληνικής αγοράς μπίρας. Το μερίδιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας μειώθηκε τα τελευταία χρόνια καθώς οι μικροζυθοποιίες και τα Private labels κερδίζουν συνεχώς μερίδιο. Τα δύο βασικά προϊόντα της εταιρείας Amstel και Heineken κατέχουν πάνω από το 70% της αγοράς.

Η Ζυθοποιία Μύθος, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα με αυξανόμενο μερίδιο άνω του 10% των εγχώριων πωλήσεων. Οι κυριότερες μάρκες που παράγει και διακινεί είναι οι μπίρες Μύθος και Kaiser.

Όπως έχει αναφερθεί, το 2009 η εταιρεία Χήτος ΑΕ που δραστηριοποιούνταν μέχρι τότε στην παραγωγή και διακίνηση μεταλλικού νερού, απέκτησε την ετικέτα FIX. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Η μπίρα FIX ήταν η πρώτη μπίρα στην Ελλάδα, η οποία είχε σταματήσει να παράγεται από το 1984. Η Ελληνική Ζυθοποιία είχε κάνει στο παρελθόν προσπάθεια επαναλανσαρίσματος, αλλά αποσύρθηκε από την αγορά το Μάιο του 2009.

5.2.2. Η διάθρωση της ελληνικής αγοράς μπίρας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.6, η Amstel είναι ηγέτης στην ελληνική αγορά κατέχοντας μερίδιο αγοράς 45%. Η Amstel είναι μπίρα κλασική, μεστή με παρδοσιακή γεύση και ανήκει στο mainstream κομμάτι της αγοράς. Απευθύνεται σε αυθεντικούς καταναλωτές, που ξέρουν και αναγνωρίζουν την καλή μπίρα. Το γεγονός ότι υπάρχει στην Ελλάδα από το 1963, την έχει κάνει συνώνυμο με την μπίρα στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 5.6. Εκτίμηση μεριδίων αγοράς βασικών μαρκών μπίρας 2009

Η Heineken, προϊόν και αυτή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, κατέχει και αυτή υψηλό μερίδιο (25%) στην αγορά καθιστώντας την, τη δεύτερη μπίρα στην Ελλάδα. Η Heineken ανήκει στο premium κομμάτι της αγοράς και στοχεύει

κυρίως τους πιο νέους καταναλωτές. Μαζί με τη Amstel κατέχουν περίπου το 70% της αγοράς.

Ακολουθεί η Μυθος (7%) και η Kaiser (4%) , προϊόντα της εταιρείας Μύθος Ζυθοποιία, που μαζί με την Amstel και την Heineken αποτελούν τις 4 πιο βασικές μάρκες στην αγορά που προτιμούν πάνω από το 80% των καταναλωτών.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μείωση στις καταναλώσεις της Amstel. Έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές είναι ανοιχτοί να δοκιμάσουν νέες γεύσεις και προτιμούν να γεύονται νέα διαφοροποιημένα προϊόντα. Αποτέλεσμα του παραπάνω, είναι η συνεχής ανάπτυξη των specialty προϊόντων καθώς επίσης και της Kaiser η οποία λαμβάνεται ως μια μπίρα με διαφορετική άποψη που απευθύνεται σε καταναλωτές με εκλεπτυσμένα γούστα.

5.2.3. Υπάρχουσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς μπίρας και σημαντικές τάσεις

Ο κλάδος της μπίρας το 2009 υποχώρησε κατά σχεδόν 6% λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης. Η αύξηση της ανεργίας και η μείωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης οδήγησαν στη μείωση της κατανάλωσης κυρίως στην κρύα αγορά. Οι καταναλωτές περιόρισαν τις εξόδους τους σε μια προσπάθεια εξοικονόμησης χρημάτων¹⁴.

Οι πωλήσεις της μπίρας επηρεάστηκαν επίσης από δύο κύριους παράγοντες: τη μείωση του τουρισμού (8%) και της μείωσης των χρημάτων που επενδύουν οι τουρίστες, κυρίως από αυτούς που προέρχονται από χώρες με έντονη την κουλτούρα της μπίρας, όπως είναι η Γερμανία και η Αγγλία. Η κατηγορία πλήγηκε επίσης και από τις απροσδόκητες καιρικές συνθήκες που σημειώθηκαν, με μείωση της θερμοκρασίας και βροχές, στους κατεξοχήν θερμότερους μήνες του καλοκαιριού¹⁵.

Η αγορά κλειδωνήθηκε επίσης λόγω έλλειψης προϊόντων στους χονδρέμπορους. Οι χονδρέμποροι κατά τη διάρκεια της χρονιάς αντιμετώπισαν σημαντικά πιστωτικά προβλήματα, και πολλοί εξ αυτών δήλωσαν χρεωκοπία. Το γεγονός αυτό, είχε ως αποτέλεσμα οι χονδρέμποροι να διατηρούν χαμηλά αποθέματα προϊόντων και άρα σε πολλές περιπτώσεις να παρουσιάζονται ελλείψεις στην αγορά.

Το κανάλι της κρύας αγοράς υποχώρησε περίπου κατά 8% το 2009, με τους καταναλωτές να επιλέγουν να μειώνουν τις εξόδους τους ως αποτέλεσμα του μικρότερου διαθέσιμου εισοδήματος αλλά και του φόβου μιας επερχόμενης οικονομικής κρίσης. Μέσα στο 2009, οι καταναλωτές άρχισαν να αλλάζουν τον τρόπο διασκέδασης τους και επιλέγουν να γευματίζουν στο σπίτι ή να συναντιούνται με τους φίλους τους για ένα ποτό μετά τη δουλειά ή μετά το δείπνο, παρά να πηγαίνουν σε κάποιο εστιατόριο.

Από την άλλη πλευρά, το κανάλι της ζεστής αγοράς υποχώρησε μόλις κατά 2%, με όλες σχεδόν τα τμήματα της αγοράς να σημειώνουν οριακή άνοδο και μόνο το mainstream τμήμα να μειώνεται περίπου κατά 6%¹⁶.

Η μπίρα έχει χαρακτηριστεί ως ένα προϊόν που προτιμάται κατεξοχήν από τον αντρικό πληθυσμό, αφού μόλις μερικά προϊόντα απευθύνονται σε

γυναίκες. Η διείσδυση της κατηγορίας της μπίρας στα νεανικά κοινά συνεχίσει να αυξάνεται καθώς το κοινό αυτό είναι ανοιχτό σε νέες εμπειρίες και προϊόντα.

Παρ' όλο που η μπίρα σαν προϊόν παραμένει υποανάπτυκτο στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται βελτίωση γύρω από την κουλτούρα της μπίρας, με τους καταναλωτές να είναι πιο μορφωμένοι σχετικά με τις ποικιλίες που διατίθενται στην αγορά. Επιπρόσθετα, η μπίρα πλέον αναγνωρίζεται από τους περισσότερους ως ένα φυσικό προϊόν, με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ. Αξιοσημείωτο είναι, ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται η τάση οι καταναλωτές να στρέφονται προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ, κάτι το οποίο ευνοεί την κατανάλωση της μπίρας. Επιπλέον, οι αυστηροί νόμοι που υπάρχουν αναφορικά με την οδήγηση υπό την επήρεια αλκοόλ, τονώνουν την κατανάλωση μπίρας σε σχέση με τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά καθώς η περιεκτικότητα της σε αλκοόλ κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η μπίρα είναι κατεξοχήν εποχιακό προϊόν. Περίπου το 60% των συνολικών καταναλώσεων πραγματοποιείται τους μήνες από Μάιο έως και Σεπτέμβριο. Ο θερμός καιρός τους μήνες εκείνους καθώς επίσης και ο τουρισμός είναι δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση και άρα τα επίπεδα κατανάλωσης¹⁷.

5.2.4. Υπάρχουσα κατάσταση στην κατηγοριοποίηση της αγοράς

Η ελληνική αγορά ηγείται από την lager – ξανθιά μπίρα στην οποία πραγματοποιείται το 95% της εγχώριας κατανάλωσης. Η speciality μπίρες παρουσίασαν αύξηση κυρίως λόγω της επέκτασης της μπίρας «επαναζύμωσης».

Οι Discounts μπίρες αυξήθηκαν περίπου κατά 4% κυρίως λόγω της συνεχής επέκτασης των εγχώριων discount μαρκών, οι οποίες παράγονται και διακινούνται από την Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης.

Παράλληλα, η Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης κέρδισε όγκο και στην κρύα αγορά καθώς προσέφερε χαμηλής τιμής μπίρα στα all inclusive ξενοδοχεία.

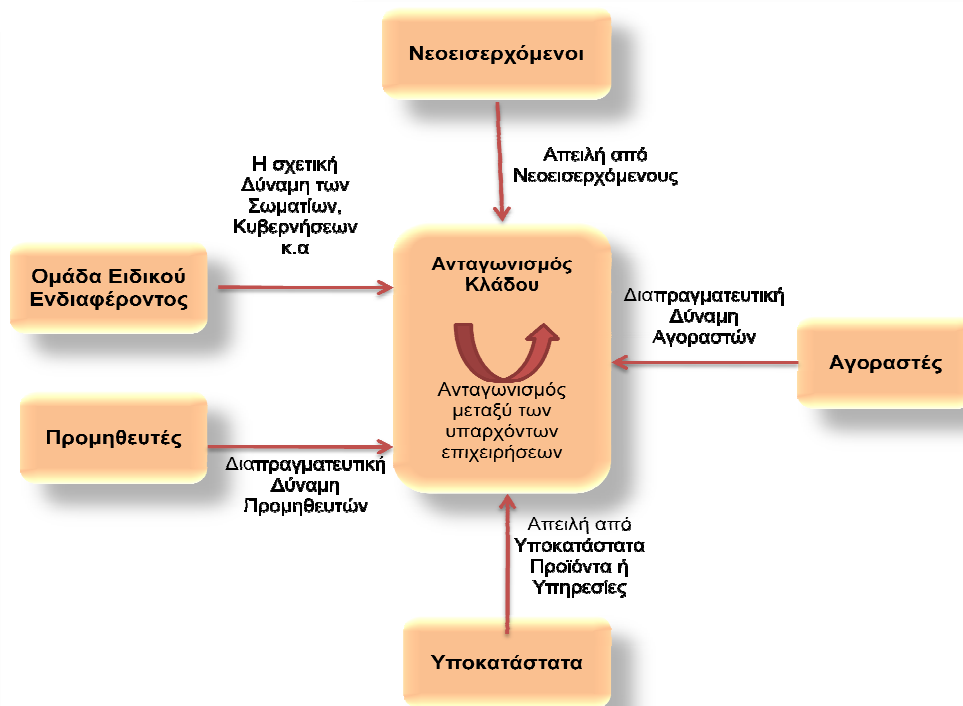
Το mainstream τμήμα, παρ όλο που διαχρονικά είναι το ηγετικό τμήμα της αγοράς το οποίο κατέχει πάνω από το 50% της συνολικής αγοράς, το 2009 σημείωσε σημαντική μείωση κυρίως λόγω της σημαντικής μείωσης του όγκου της μπίρας Amstel. Η Amstel υπάρχει στην ελληνική αγορά από την δεκαετία του '60 και είναι συνώνυμο της μπίρας στην ελληνική αγορά. Παρ όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές την έχουν βαρεθεί και ψάχνουν για καινούργια και διαφοροποιημένα προϊόντα. Επίσης, η μπίρα Mythos υποχώρησε σημαντικά το 2009. Απευθυνόμενη κυρίως στους τουρίστες ως η ελληνική μπίρα, υπέφερε λόγω της πτώσης του τουρισμού.

Το premium τμήμα της αγοράς σημείωσε μείωση περίπου κατά 5% λόγω της μείωσης της κατανάλωσης στην κρύα αγορά ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Στη ζεστή αγορά το premium τμήμα αυξήθηκε οριακά, οδηγούμενο κυρίως από τις καταναλώσεις στις μάρκες Heineken & Kaiser, οι οποίες προτιμούνται από τους καταναλωτές που επιλέγουν να προσφέρουν στον εαυτό τους ένα premium προϊόν σαν κέρασμα στον εαυτό τους όταν βρίσκονται στο σπίτι.

Τέλος, το superpremium τμήμα αναπτύσσεται στην κρύα αγορά και ελαφρώς στη ζεστή αγορά. Φαίνεται ότι παρ όλο που οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τις εξόδους τους, όταν βγαίνουν έξω, επιλέγουν να καταναλώσουν μια μπίρα η οποία χαρακτηρίζεται ως «πολυτελής».

5.2.5. Ανάλυση PORTER (5+1)

Όπως έχουμε αναφέρει και στην παράγραφο 1.2.1.2 σύμφωνα με τον Michael Porter, την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον ίδιο, προσδιορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αυτές απεικονίζονται στο διάγραμμα 5.7¹⁸.



Διάγραμμα 5.7 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο.
 (Πηγή Michael Porter "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

Η συνολική δύναμη των δυνάμεων αυτών, προσδιορίζει το συγκεντρωτικό πιθανόν κέρδος του κλάδου, όπου το πιθανόν κέρδος είναι μετρήσιμο σε όρους μακροχρόνιου επενδυμένου κεφαλαίου¹⁹.

Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως, είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτούς προς όφελος της.

ι. Απειλή από είσοδο Νεοεισερχόμενων

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά μπύρας είναι μικρή, λόγω του ότι η αγορά είναι στο στάδιο ωρίμανσης και οι τωρινοί παίκτες είναι καλά εδραιωμένοι.

Η αγορά έχει υψηλά εμπόδια εισόδου:

- **Απαιτήσεις σε κεφάλαιο:** Προκειμένου μια εταιρεία να προχωρήσει σε παραγωγή μπίρας, χρειάζεται υψηλά κεφάλαια επενδύσεων κυρίως λόγω των εγκαταστάσεων και τον ειδικό εξοπλισμό παραγωγής. Τα εμπόδια εισόδου, είναι μικρότερα για όσους στοχεύουν να κάνουν αποκλειστικά εισαγωγή μπίρας.
- **Δίκτυο Διανομής:** Προκειμένου να καλύψει μια εταιρεία τους πελάτες, όπου και εάν αυτοί βρίσκονται, θα πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα του προϊόντος μπίρας ακόμα και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή της Ελλάδας. Αυτό σημαίνει, διαθεσιμότητα σε πάνω από 125.000 καταστήματα εστίασης και super market πανελλαδικά. Για να μπορεί να γίνει η διακίνηση των προϊόντων σε όλα αυτά τα σημεία η εταιρεία χρειάζεται πρόσβαση στα κανάλια διανομής, που στην περίπτωση του κλάδου των ποτών πρόκειται για να ένα δίκτυο πάνω από 2.000 ανεξάρτητους χονδρεμπόρους, που καλύπτουν απ' άκρη σ' ακρη τη χώρα. Πρόκειται για επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας που προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Η φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται απαιτούν πρώτες ύλες και τεχνολογικό εξοπλισμό. Προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικά και να προσφέρουν τα προϊόντα στις τιμές της αγοράς θα πρέπει να εξασφαλιστεί ικανός αριθμός παραγωγής.
- **Διαφοροποίηση του προϊόντος:** Οι δυο σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου που κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς, έχουν δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων σε διαφήμιση και προγράμματα προώθησή τους.

ii. Ανταγωνισμός εντός των υπαρχόντων εταιρειών:

- **Αριθμός ανταγωνιστών:** Η ελληνική αγορά μπίρας είναι διπολική, καθώς δύο μόνο τοπικοί παίκτες, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Μύθος Ζυθοποιία, κατέχουν περίπου το 85% της αγοράς. Το υπόλοιπο 15% της αγοράς ανήκει σε τρεις τοπικούς παραγωγούς και σε πολυάριθμους εισαγωγείς.

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Τα τελευταία 5 χρόνια υπήρξε στασιμότητα στην αγορά και μόνο το 2007 παρουσιάστηκε ανάπτυξη της τάξεως περίπου του 5% κυρίως λόγω των καλών καιρικών συνθηκών και της αύξησης του τουρισμού.
- **Εμπόδια εξόδου:** Οι εταιρείες ζυθοποίησης εγκλωβίζονται στον κλάδο δεδομένου ότι τα αντίστοιχα εργοστάσια διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό κατάλληλο μόνο για την παραγωγή μπίρας.
- **Τα χαρακτηριστικά του Προϊόντος ή Υπηρεσίας:** Ο ανταγωνισμός στα διάφορα προϊόντα των εταιρειών είναι μεγάλος καθώς όλες οι εταιρείες του κλάδου προσφέρουν παρόμοια προϊόντα με διαφοροποίηση μόνο στη γεύση. Εντούτοις, οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες και στους καταναλωτές, αλλά και διάφορες προωθήσεις που γίνονται στα σημεία πώλησης τα κάνουν να διαφοροποιούνται.

iii. Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή, καθώς τα βασικά υποκατάστατα της μπίρας που είναι το κρασί, τα «σκληρά» ποτά, τα ανθρακούχα αναψυκτικά, τα έτοιμα ποτά σε μπουκάλι (RTD's) και το νερό έχουν παρόμοιες περιστάσεις κατανάλωσης.

iv. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις των καταναλωτικών προϊόντων, οι πελάτες των εταιρειών μπίρας δεν είναι αυτοί που την καταναλώνουν αλλά τα κανάλια διανομής.

- **Ενδιάμεσοι:** Η διαπραγματευτική δύναμη των χονδρεμπόρων είναι μέτρια προς υψηλή καθώς αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο ανάμεσα στις εταιρείες και στα τελικά σημεία πώλησης.
- **Κόστος μετακίνησης:** Η αλλαγή από τη μια εταιρεία στην άλλη είναι πολύ εύκολη και χωρίς κόστος για τους χονδρεμπόρους και τους

τελικούς καταναλωτές. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτύξουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες με απώτερο στόχο τη διατήρηση τους ώστε η πίστη του πελάτη στο όνομα του προϊόντος να είναι υψηλή. (customer loyalty).

- **Δυνατότητα μετακίνησης του αγοραστή προς την πλευρά του προμηθευτή:** Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων λιανικής, εις βάρος των μικρομεσαίων καταστημάτων και σε συνδυασμό με την εισαγωγή από την πλευρά τους φθηνών μαρκών (private labels) δημιουργεί συγκέντρωση διαπραγματευτικής ικανότητας.

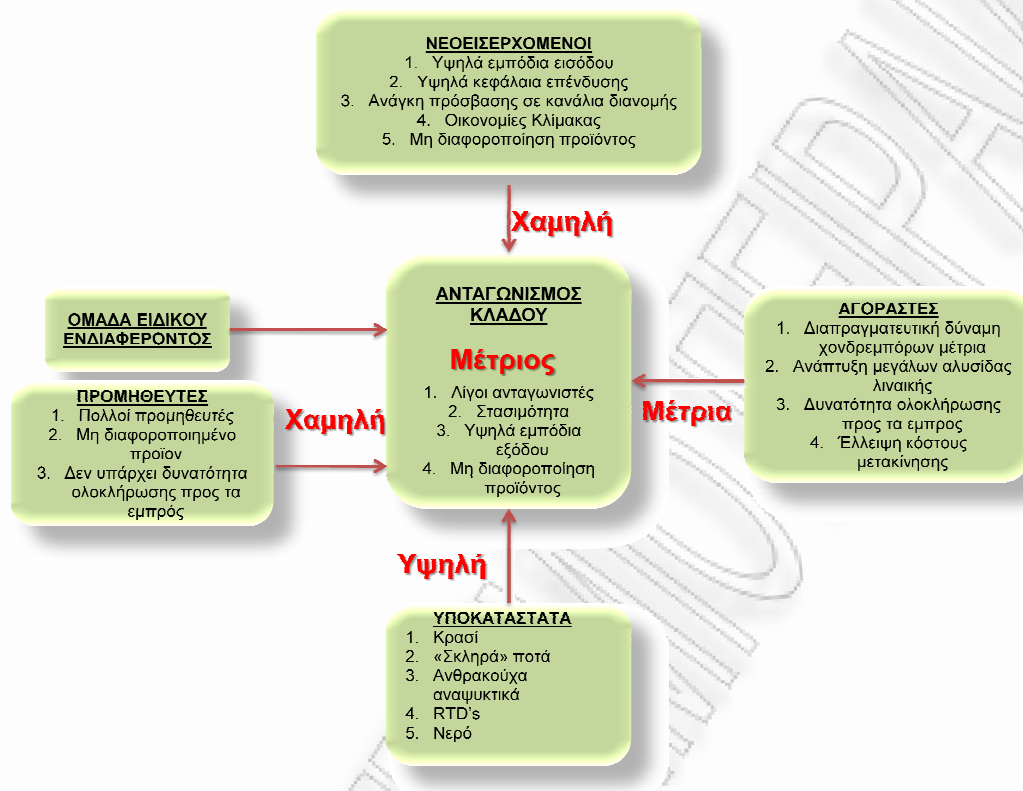
v. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

- **Αριθμός προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών α' υλών είναι περιορισμένη καθώς υπάρχουν πολλοί και το προϊόν που προσφέρουν δεν είναι διαφοροποιημένο.
- **Μετακίνηση των προμηθευτών προς τα εμπρός :** Οι προμηθευτές συσκευασίας που τηρούν τους κανονισμούς τυποποίησης και ασφάλειας που η Ε.Ε. έχει θέσει, είναι λίγοι αλλά αυτό δεν τους καθιστά «δυνατούς» καθώς δεν έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός καθώς απαιτείται ειδικός εξοπλισμός για την παραγωγή μπίρας.

vi. Σχετική δύναμη άλλων ομάδων

Άλλες ομάδες όπως κυβερνήσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτικές οργανώσεις και ρυθμιστικές αρχές, δημιουργούν ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών αυτών αλλά παράλληλα μπορεί στο άμεσο μέλλον να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη δεδομένου ότι μπορούν με διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία των εταιρειών.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο διάγραμμα 5.8, που παρουσιάζεται το μοντέλο Porter των πέντε δυνάμεων για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.



Διάγραμμα 5.8 Μοντέλο του Porter για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία

5.2.6. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας & Industry Matrix

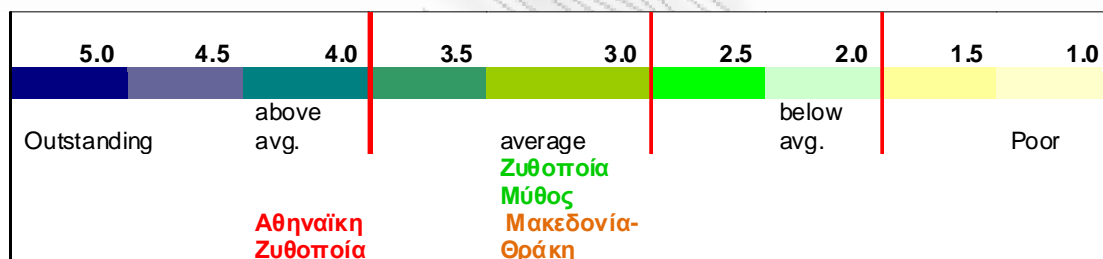
Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη γενική ανταγωνιστική θέση των εταιρειών σε ένα κλάδο. Συνήθως προσδιορίζονται από τους οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του κλάδου και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών.

Αφού επιλέξουμε τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία στο κλάδο, τους σταθμίζουμε ανάλογα με την βαρύτητά τους (Weight) και το άθροισμα πρέπει να είναι μονάδα (1). Στη συνέχεια βαθμολογούμε από 1 ως 5 την επίδοση κάθε εταιρείας του κλάδου ως προς τους παράγοντες και προκύπτει το σταθμισμένο αποτέλεσμα.

Ο πίνακας 5.1. παρουσιάζει την επίδοση των τριών κύριων παικτών του κλάδου ως προς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Key Success Factors	Weight	Αθηναϊκή Ζυθοποιία		Ζυθοποιία Μύθος		Μακεδονίας-Θράκης	
		rating	weighted score	rating	weighted score	rating	weighted score
Brand name	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Δίκτυο Διανομής	0,2	4,5	0,9	4	0,8	3	0,6
Εύρος παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών	0,1	4	0,4	3,5	0,35	3	0,3
Ποιότητα - Αξιοπιστία	0,14	5	0,7	4	0,56	3	0,42
Ακεραιότητα- Εμπιστοσύνη	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
Τεχνογνωσία	0,15	4,5	0,675	4	0,6	4	0,6
Παραγωγικότητα	0,05	4,5	0,225	4	0,2	4	0,2
	1,00		4,525		3,95		3,1

Πίνακας 5.1 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας Αθηναϊκής Ζυθοποιίας



Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογία Εταιρειών με βάση την επίδοση στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

5.3. Σύνολο εξωτερικών παραγόντων

Συνοψίζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του παρόντος κεφαλαίου προκύπτει ο πίνακας 5.2.

Εξωτερικοί παράγοντες
Ευκαιρίες
Outsourcing
Πράσινη Οικονομία
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων
Τεχνολογικές καινοτομίες
Αυτοματισμός
Υψηλά εμπόδια εισόδου
Λίγοι παίκτες στην αγορά
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
Έλλειψη κόστους μετακίνησης
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού
Απειλές
Antitrust Law
Έλεγχος τιμών
Φορολογία
Απαγόρευση καπνίσματος
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Μείωση Τουρισμού
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Δημογραφικό
Υψηλά εμπόδια εξόδου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωνεύσεις

Πίνακας 5.2 Εξωτερικοί Παράγοντες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

5.4. Βιβλιογραφία

1. Garelli S., "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness", 2006 John Wiley & Sons (σελ 258-266)
2. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
3. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
4. www.athenianbrewery.gr
5. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
6. www.eurostat.com
7. www.eurostat.com
8. www.eurostat.com
9. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).
10. www.informine.com
11. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)
12. www.eurostat.com
13. www.all4beer.com
14. www.annualreport.heineken.com
15. www.eurostat.com
16. www.all4beer.com
17. www.reporter.gr
18. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 82
19. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 94

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1. Αλυσίδα Αξίας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια εταιρεία η οποία έχει πολλές λειτουργικές μονάδες. Προκειμένου να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τις λειτουργικές αυτές μονάδες, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, βλέπουμε την εταιρεία από την πλευρά των δραστηριοτήτων που εκτελεί και παρέχει στους πελάτες της για το προϊόν ή την υπηρεσίας της.

Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις Κύριες και τις Υποστηρικτικές. Όπως έχει αναφερθεί στην παράγραφο 1.2.2.2, οι κύριες δραστηριότητες ξεκινούν με τη διαχείριση εισροών, συνεχίζουν με την παραγωγή και ολοκληρώνονται με τη διαχείριση εκροών, τις υπηρεσίες Marketing & Πωλήσεων και τις Υπηρεσίες Υποστήριξης μετά την Πώληση. Οι Υποστηρικτικές δραστηριότητες έχουν να κάνουν με δραστηριότητες όπως προμήθειες, τεχνολογίες νέων προϊόντων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εσωτερικής υποδομής οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά¹.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.1, έτσι ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους (πλεονέκτημα κόστους) που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες δυνατές πηγές διαφοροποίησής της (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).



Διάγραμμα 6.1 Αλυσίδα Αξίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

6.1.1. Κύριες δραστηριότητες

- Λειτουργίες διαχείρισης εισροών (Inbound Logistics)

Η εταιρεία έχει αναπτύξει τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό και πολλά μέσα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας όλων των διαδικασιών, με σκοπό τη διασφάλιση προτύπων υψηλής ποιότητας των προϊόντων. Πριν και κατά την διάρκεια της παραλαβής των υλικών, υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου. Ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες παραλαβής-διακίνησης, σύμφωνα με τα πλάνα παραγωγής ανά εργοστάσιο.

- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)

Η εταιρεία κάθε χρόνο επενδύει σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί και διαθέτει σύγχρονες τεχνολογικές εγκαταστάσεις. Η διαδικασία παραγωγής πραγματοποιείται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα (standards), με σύγχρονο αυτοπονημένο εξοπλισμό που διασφαλίζουν υψηλή αλλά και σταθερή ποιότητα των προϊόντων².

Η εταιρεία έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ως εργαλεία για την υλοποίηση της πολιτικής της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα συστήματα αυτά, διασφαλίζουν την ποιότητα και την ακεραιότητα των προϊόντων της. Άλλωστε, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει πιστοποιηθεί από τη Lloyd's Register Quality Assurance Limited έκτος των άλλων με ISO 9001-2000 για ποιότητα των προϊόντων & ISO 22000-2005 για την ασφάλεια των προϊόντων.

- Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics)

Για τη διάθεση-διανομή των προϊόντων της στην ελληνική αγορά, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, βασίζεται σε ένα δίκτυο 1.700 ανεξάρτητων χονδρεμπόρων, οι οποίοι καλύπτουν όλη τη χώρα. Συνολικά τα προϊόντα της διατίθενται σε περίπου 125.000 καταστήματα – 65.000 σημεία πώλησης «κρύας αγοράς» και 60.000 «ζεστής αγοράς». Διαγραμματικά το δίκτυο διανομής παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.2³.



Διάγραμμα 6.2 Δίκτυο Διανομής Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(Πηγή: www.athenianbrewery.gr)

Η Πανελλαδική διανομή, στους αντιπροσώπους-χονδρεμπόρους γίνεται με τηλεφωνική παραγγελιοληψία και η διεκπεραίωση των παραγγελιών πραγματοποιείται σε μία με δύο ημέρες από την λήψη τους.

- Marketing & Πωλήσεις

Το Marketing είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του καταναλωτή και της εταιρείας. Στόχος του marketing της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να δημιουργεί προϊόντα υψηλής ποιότητας, που διατηρούν όλα τα χαρακτηριστικά και καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, τα οποία απευθύνονται σε υπάρχοντα τμήματα της αγοράς ή σε τμήματα που δεν απευθύνονταν μέχρι σήμερα πάντα διατηρώντας την πιστότητα προϊόντος σε υψηλά επίπεδα.

Για να το πετύχει αυτό, η εταιρεία πραγματοποιεί εντατικά διάφορες δραστηριότητες όπως είναι διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες & χορηγίες για να προβάλει τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος και να δημιουργήσει αναγνωρισιμότητα και ζήτηση του προϊόντος σε μια χώρα που υπάρχει έλλειψη κουλτούρας στα προϊόντα ζύθου αλλά παράλληλα και να ενισχύσει το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Προκειμένου να γνωρίσει όμως τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνει τα προϊόντα της καθώς και τις ανάγκες τους και τον βαθμό ικανοποίησής τους, προχωράει σε ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες.

Η δομή των Πωλήσεων της εταιρείας είναι προσανατολισμένη ανά κανάλι διανομής. Έτσι έχουμε:

- Διεύθυνση «Ζεστής αγοράς»: super markets, ψιλικατζίδικα και παραδοσιακά παντοπωλεία
- Διεύθυνση «Κρύας αγοράς» HO.RE.CA: εστιατόρια ταβέρνες, καφέ, club beach bar
- Διεύθυνση Χονδρεμπορίου: Οι πωλητές επισκέπτονται τους ενδιαμέσους οι οποίοι κάνουν τη διακίνηση των προϊόντων της πανελλαδικά.

Συγκεκριμένα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πουλά κυρίως απευθείας στα supermarkets, στα hypermarkets και σε επιλεγμένα HO.RE.C.A. Πολλά, από αυτά τα καταστήματα δεν εξυπηρετούνται απευθείας από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αλλά μέσω των χονδρεμπόρων.

- Υποστήριξη μετά την Πώληση

Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το δίκτυο διανομής της εταιρείας, έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, ο οποίος βρίσκεται πάντα στο κέντρο του συστήματος αξιών της. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη και ταχύτερη διαχείριση και εξυπηρέτηση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και με τους καταναλωτές, αναπτύχθηκε συγκεκριμένο σύστημα CRM (Customer Relationship Management) που λειτουργεί ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά. Με αυτόν τον σύγχρονο τρόπο δημιουργούνται οι κατάλληλες προσβάσεις προς τον πελάτη και τον καταναλωτή και διευκολύνεται η επικοινωνία μαζί τους⁴.

6.1.2. Υποστηρικτικές δραστηριότητες

- Προμήθειες – Αγορές

Εξειδικευμένο τμήμα Προμηθειών ασχολείται με την εύρεση και την αγορά α΄ υλών και υλικών συσκευασίας. Οι Προμηθευτές επιλέγονται με διαφάνεια και εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις ποιότητας που επιβάλλει η εταιρεία. Κάθε εργαζόμενος στο τμήμα αγορών, παρακολουθεί ένα ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο βασίζεται στους κανόνες του αγοραστικού εγχειριδίου, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο στις υποχρεώσεις του.

- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα δυναμικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι υπεύθυνο για το σύνολο των λειτουργιών της. Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού καθώς επίσης και η δημιουργία όλων των απαραίτητων προϋποθέσεων ώστε ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος και να εργάζεται σε ένα ασφαλές και αξιοκρατικό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία προσφέρει ίσες δυνατότητες διακρίσεις σε όλους του εργαζομένους δίνοντας παράλληλα και κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης τους. Η παροχή υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο σεβασμός στον άνθρωπο και στις αξίες που τον διέπουν, οριοθετούν τον πυρήνα της και δικαίως την

κατατάσσουν στις εταιρείες με τη μεγαλύτερη αφοσίωση και δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων της⁵.

- Τεχνολογική Ανάπτυξη

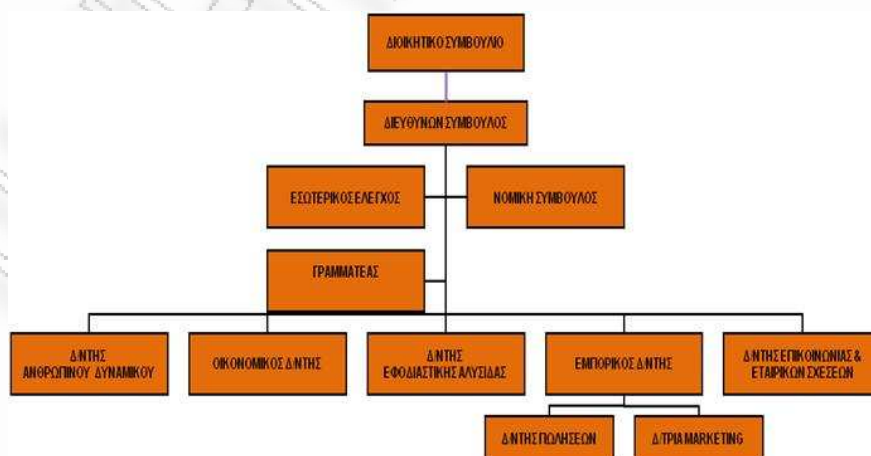
Σε επίπεδο προϊόντων και σε συνδυασμό με τις παραγωγικές δυνατότητες, επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη νέων προϊόντων-συσκευασιών, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Σε επίπεδο πελατών η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης από το σύνολο των λειτουργιών, αποτελεί μία συνεχή διαδικασία.

- Εσωτερική Υποδομή

Το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών είναι σε υψηλό επίπεδο και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.

6.2. Δομή

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί Λειτουργική Δομή. Πρόκειται για εταιρεία μεσαίου μεγέθους η οποία λειτουργεί πολλές παραγωγικές μονάδες σε μια βιομηχανία.



Διάγραμμα 6.3 Οργανόγραμμα Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.3, στην κορυφή του διαγράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από τον Πρόεδρο, τους Αντιπροέδρους και τα μέλη. Ακολουθεί η Διοικητική Επιτροπή της εταιρείας η οποία απαρτίζεται από τον Διευθύνοντα σύμβουλο και τα άλλα μέλη, οι οποίοι είναι οι Διευθυντές των λειτουργικών μονάδων.

Ο Διευθυντής έχει άμεση επικοινωνία με τα τμήματα που διευθύνει και συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ενημερώνει τον Διευθύνοντα σύμβουλο για την πορεία των εργασιών. Δεδομένου ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι θυγατρική της Heineken International, ο Διευθύνων σύμβουλος αναφέρεται στον Περιφερειακό Διευθυντή της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης που ανήκει. Η λειτουργική δομή της εταιρείας πετυχαίνει διαφάνεια, αμεσότητα, ταχύτητα παράδοσης της πληροφορίας τόσο εντός της εταιρείας όσο και προς την μητρική εταιρεία.

6.3. Εταιρική Κουλτούρα

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ως παραγωγικό σύνολο, με αποτελεσματικότητα και πιστή τήρηση των αξιών και αρχών που την εκφράζουν, διατηρεί την πρωτοπορία στον κλάδο της.

Το τρίπτυχο «Άνθρωπος, Περιβάλλον & Επιχειρηματικότητα» είναι για την εταιρεία θεμελιώδες και βασικό στοιχείο. Είναι ο αρμονικός συγκερασμός της οικονομικής ανάπτυξης με σεβασμό στον άνθρωπο και στο περιβάλλον. Πρακτική της εταιρείας είναι όλες της οι δραστηριότητες να είναι ανοιχτές στην κοινωνία και να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, εξωστρέφεια και σεβασμό.

Άλλωστε η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στις αξίες του ήθους, της δικαιοσύνης, της ποιότητας και της ομαδικότητας καθιστώντας τον κάθε εργαζόμενο πρεσβευτή των αξιών αυτών τόσο εντός της εταιρείας όσο και εκτός με σεβασμό πάντα στις αρχές του κώδικα ηθικής και ακεραιότητας.

Διαφάνεια και υπεύθυνη ανάπτυξη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, μεριμνά διαρκώς ώστε να διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητές της πραγματοποιούνται με φροντίδα για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των πελατών και των καταναλωτών, με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον και ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών.

Κάθε ιδιόκτητη εγκατάσταση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, λειτουργεί με σεβασμό προς την κοινωνία και πληροί τις απαιτήσεις που πηγάζουν από την νομοθεσία όσον αφορά τα προϊόντα και τις δραστηριότητές της σε σχέση με το περιβάλλον, τους προμηθευτές, τους εξωτερικούς συνεργάτες και τις δημόσιες αρχές και την Υγεία και Ασφάλεια του προσωπικού, των πελατών και των καταναλωτών.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, αναγνωρίζοντας την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον, δημοσιοποιεί την πολιτική της και τις πρακτικές της σε όλους τους εργαζόμενους και συνεργάτες της, ενώ παράλληλα είναι ανοιχτή προς το κοινό. Η πρώτη Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης (www.athenianbrewery.gr) γνωστοποιεί με διαφάνεια και σεβασμό τα στοιχεία αυτά καθώς και τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Η Εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη των ακόλουθων κύριων στόχων:

Στόχοι Ποιότητας

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρείας να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών.
- Η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρεία να αυξάνεται διαρκώς.
- Η διατήρηση της θέσης και εικόνας στην αγορά.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των προμηθευτών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρείας.

Στόχοι Υγείας και Ασφάλειας

- Διασφάλιση της ασφάλειας και υγείας της εργασίας για όλο το προσωπικό.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.

Στόχοι για την ασφάλεια του προϊόντος

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή και δεν βλάπτουν την υγεία των καταναλωτών.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ελέγχου κινδύνων.
- Εφαρμογή των βέλτιστων βιομηχανικών πρακτικών καθ' όλη την παραγωγική αλυσίδα.

Στόχοι υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ

- Συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι. Στην Υγεία σας», και τη χορηγία του προγράμματός τους Νηφάλιος Οδηγός.
- Έκδοση φυλλαδίων, ενημερωτικά προγράμματα για εργαζομένους και συνεργάτες
- Σήμανση των προϊόντων, των εταιρικών φορηγών και των συσκευασιών
- Διαφημιστική Καμπάνια με σκοπό την ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τα οφέλη της ήπιας κατανάλωσης.

Στόχοι Φροντίδας για το Περιβάλλον

- Υιοθέτηση της καλύτερης διαθέσιμης και οικονομικά βιώσιμης περιβαλλοντικής τεχνολογίας.
- Κατάλληλη διαχείριση των αποβλήτων που δημιουργούνται.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

6.4. Κώδικας ηθικής

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁴ έχει θεσπίσει κώδικες και πολιτικές που καθορίζουν τη λειτουργία σε σχέση με τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της, σύμφωνα με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και πιστή στις αξίες και στο όραμα της εταιρείας.

Η εταιρεία από το 2005, εφαρμόζει κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας. Ο κώδικας αυτός θέτει κανόνες και αρχές σε μια σειρά θεμάτων που άπτονται της δράσης των εργαζομένων. Τα κύρια πεδία αναφοράς είναι η συμβατότητα με την ελληνική νομοθεσία και τις τοπικές αρχές, η πρόληψη της απάτης, η αντιμετώπιση της δωροδοκίας και της διαφθοράς, η αντιμετώπιση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και η υπευθυνότητα σε όλη την αλυσίδα παραγωγής. Παράλληλα, υπάρχει εσωτερική διαδικασία η οποία εφαρμόζεται προκειμένου να αναφερθούν τυχόν σημαντικές παραβίασης εταιρικής πολιτικής. Για το σκοπό αυτό και προκειμένου το προσωπικό της εταιρείας να είναι ενημερωμένο, διοργανώνονται διαρκώς ειδικά σεμινάρια ενώ παράλληλα έχει διανεμηθεί σε όλους τους εργαζομένους εγχειρίδιο του κώδικα.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία παράλληλα με τον κώδικα συμπεριφοράς, ευθυγραμμίζεται και με τις διατάξεις της ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού. Για τον σκοπό αυτό γίνεται εκπαίδευση στους εργαζομένους και προσπάθεια με κάθε τρόπο ώστε να μην παραβιαστεί, είτε εκούσια είτε ακούσια, η ελληνική και κοινοτική νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Επιπρόσθετα, από το καλοκαίρι του 2007, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εφαρμόζει τις «Αρχές Συμπεριφοράς Προμηθευτών» ως μέρος του Κώδικα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

6.5. Πόροι της επιχείρησης

6.5.1. Ανθρώπινοι Πόροι

Κεντρική φιλοσοφία⁸ και κατευθυντήρια γραμμή της εταιρείας είναι η υιοθέτηση όλων εκείνων των πρακτικών οι οποίες στοχεύουν στη διαρκή αξιοποίηση του ταλέντου των εργαζομένων μέσω συστημάτων και διαδικασιών και ταυτόχρονα οδηγούν στην προσέλκυση και τη διατήρηση ικανών στελεχών. Η διαρκής ανάπτυξη και παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους αποτελεί μια άλλη σταθερά για την εξασφάλιση των κατάλληλων ατόμων στο σωστό χρόνο και τη σωστή θέση εργασίας. Αυτός είναι και ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής της εταιρείας στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία καλλιεργεί ένα εργασιακό περιβάλλον, που προσφέρει δυνατότητες σε κάθε εργαζόμενο. Για τις θέσεις εργασίας υπάρχουν περιγραφές, που αναλύουν τις κύριες αρμοδιότητες της θέσης καθώς και τα απαραίτητα προσόντα με σκοπό να αναλάβει τη θέση ο καταλληλότερος υποψήφιος. Η διαδικασία λαμβάνει μέρος σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον, στο οποίο ενθαρρύνεται η διαφορετικότητα.

Επίσης, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει μια σειρά από ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται με το βέλτιστο τρόπο στις ανάγκες της εταιρείας, αλλά και στις προσδοκίες της προσωπικής του εξέλιξης. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να μπορούν να υλοποιηθούν τα σχέδια επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους μέσα στην εταιρεία.

Προκειμένου να διατηρήσει το υψηλό επίπεδο λειτουργίας της, η εταιρεία πραγματοποιεί ετήσιες αξιολογήσεις εργαζομένων, όπου σταθμίζεται η επίτευξη των ατομικών και εταιρικών στόχων και συζητείται η ατομική απόδοση του εργαζομένου. Σε κάθε περίπτωση, πέρα από τις επίσημες διαδικασίες η εταιρεία ενθαρρύνει τον διάλογο μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαλεία και μεθόδους με σκοπό να αναπτύξει τις δεξιότητες των εργαζομένων της καθ' όλη της διάρκεια της καριέρας τους. Οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, όπως: εισαγωγικά προγράμματα γνωριμίας για την εταιρεία, συμμετοχή σε σεμινάρια του εταιρικού Πανεπιστημίου της Heineken, γενικά προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγράμματα υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος, που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Παράλληλα, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να εργαστούν σε πολυεθνικό περιβάλλον της Heineken, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης με βάση τα διεθνή πρότυπα.

Τέλος, σύμφωνα με διάφορες έρευνες αποδοχών οι οποίες έχουν διενεργηθεί, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσφέρει ελκυστικές αποδοχές και παροχές στους εργαζομένους. Το συνολικό πακέτο παροχών και αποδοχών περιλαμβάνει οικονομικές παροχές, δηλαδή μισθό και bonus, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, και κοινωνικές παροχές. Ταυτόχρονα, η εταιρεία υιοθετεί και άλλα προγράμματα για τους εργαζομένους όπως, διανομή εισιτηρίων σε δραστηριότητες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, τράπεζα αίματος, εκδρομές, συμμετοχή σε παιδικές κατασκηνώσεις, εκπαιδευτικές υποτροφίες κ.α.

6.5.2. Εγκαταστάσεις / Τεχνολογία (R&D)

Η τεχνολογική ικανότητα και η αλλαγή είναι δυνατόν να δώσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε έναν δυναμικό καταναλωτικό κλάδο, όπως είναι ο κλάδος της μπίρας.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες βιομηχανίες στην Ελλάδα. Διαθέτει τρία υπερσύγχρονα εργοστάσια τα οποία βρίσκονται στις μεγαλύτερες πόλεις την Ελλάδος: στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα.

Τα τελευταία 10 χρόνια η εταιρεία επένδυσε περισσότερα από 370 εκατ. ευρώ με στόχο τη βελτίωση και ανανέωση του εξοπλισμού της, με αποτέλεσμα οι

εγκαταστάσεις της να θεωρούνται οι πιο σύγχρονες και παραγωγικές στην Ευρώπη. Ενδεικτικά, σημειώνεται πως το εργοστάσιο της Πάτρας είναι από τα πιο σύγχρονα της Ν. Ευρώπης, ενώ η μονάδα της Αθήνας παράγει κατά μέσο όρο 75.000 κιβώτια ή 1.500.000 φιάλες την ημέρα.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι στην Αθηναϊκή Ζυθοποιίας έχουν χορηγηθεί οι εξής διακρίσεις: από το BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001, το πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9002, το Hazard Analysis Cristal Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

6.5.3. Συστήματα Πληροφορικής (IT)

Μέχρι το 2002, η επιχείρηση διατηρούσε διαφοροποιημένα συστήματα πληροφορικής ανάλογα με το τμήμα. Από το 2002, υλοποιώντας την οδηγία της μητρικής εταιρείας, υιοθέτησε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενημέρωσης, διαχείρισης και ελέγχου το SAP. Η στρατηγική η οποία ακολουθείται στη λειτουργική αυτή μονάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εξής:

- Τυποποίηση των διαδικασιών.
- Ενοποίηση με στόχο όλοι οι ενδιαφερόμενοι να εισάγουν πληροφορίες σε ένα κοινό σύστημα ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφορία, αλλά και απλούστευση των διαδικασιών.
- Ευκολία στον τρόπο διαχείρισης στη βάση γνώσης από κάθε ενδιαφερόμενο.
- Ολοκληρωμένη παρακολούθηση και εξυπηρέτηση του πελάτη

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία έχει υιοθετήσει μια εταιρεία μπορεί να της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

6.5.4. Marketing.

Η αποστολή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι να παράγει προϊόντα μπίρας υψηλής και σταθερής ποιότητας που θα καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προσανατολισμένη προς την κατεύθυνση αυτή είναι και η στρατηγική του marketing. Πιο αναλυτικά, τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί για να είναι προσανατολισμένη προς τον σκοπό αυτόν είναι τα εξής:

- **Market Development Strategy:** Με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς η εταιρεία χρησιμοποιεί τη στρατηγική διείσδυσης. Στην φαρέτρα της έχει μέσα όπως: η διαφήμιση και οι προωθητικές ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στο να προσελκύσουν νέους πελάτες διατηρώντας παράλληλα και την ήδη πελατειακή βάση.
- **Product development strategy:** Προκειμένου να ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών, η εταιρεία προχωράει στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία απευθύνονται στην υπάρχουσα αγορά ή προσπαθεί να επεκταθεί και σε άλλα τμήματα της αγοράς στα οποία μέχρι και σήμερα δεν είχε δραστηριοποιηθεί.
- **Pull strategy:** Κύριο μέλημα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η αύξηση της αναγνωσιμότητας των προϊόντων της καθώς επίσης και της πιστότητας των καταναλωτών σε αυτά. Για το λόγο αυτό, προχωράει σε διαφήμιση των στρατηγικών της προϊόντων χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα διαφήμισης καθ' όλη της διάρκεια της χρονιάς με βάρος κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες όπου και σημειώνονται και οι υψηλότερες καταναλώσεις.
- **Χορηγίες:** Οι χορηγίες αποτελούν στρατηγικής σημασίας για το σύνδεσμό των προϊόντων με σημαντικές εκδηλώσεις με στόχο το συναισθηματικό δέσιμο με τους καταναλωτές της. Αξίζει να σημειωθεί, ότι προϊόντα της εταιρείας υπήρξαν και υπάρχουν χορηγοί κορυφαίων διοργανώσεων όπως: Ολυμπιακοί αγώνες Αθήνα 2004, Champions League, Eurovision Αθήνα 2006, Φεστιβάλ κινηματογράφου, Super League, μεγάλες ποδοσφαιρικές ομάδες, μουσικά φεστιβάλ, καρναβαλιών κτλ

6.5.5. Φήμη

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει δύο από τα πιο αναγνωρίσιμα προϊόντα στην Ελληνική αγορά, δύο ετικέτες μπίρας οι οποίες προτιμούνται από το 70% των καταναλωτών στην Ελλάδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναγνωρίζεται από τους πελάτες της ως εταιρεία η οποία διαθέτει ποιότητα και αξιοπιστία στα προϊόντα της. Το πιο δημοφιλές προϊόν της εταιρείας, η Amstel, λανσαρίστηκε στην ελληνική αγορά το 1963 και εδώ και 46 χρόνια είναι η αγαπημένη μπίρα των Ελλήνων. Σχεδόν όλα τα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται έχουν υψηλά ποσοστά αναγνωρισιμότητας, με πιστούς καταναλωτές, γεγονός που σηματοδοτεί ότι η εταιρεία έχει τεχνογνωσία στο να δημιουργεί brand awareness/loyalty

Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει μακρόχρονη win – win συνεργασία με τους προμηθευτές της. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του τελικού πελάτη, η εταιρεία έχει μια αποτελεσματική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέση με τους συνεργάτες της. Αυτό την καθιστά στην ελληνική αλλά και διεθνή αγορά, ως μια αξιόπιστη εταιρεία με την οποία οι προμηθευτές επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί τους προσφέροντας στο ακέραιο τις υπηρεσίες τους.

6.6. Κοινωνικό Πρόσωπο

6.6.1. Φροντίδα για το περιβάλλον

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία⁶ εδώ και πολλά χρόνια δραστηριοποιείται ενεργά σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος και στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας.

Στόχος της είναι η επαγρύπνηση για την προστασία του περιβάλλοντος όπου θα πρέπει να γίνει μέρος της καθημερινότητάς σε όλους, με ενέργειες που μπορούν να γίνουν συνήθεια, όπως η ανακύκλωση.

Το μήνυμά της είναι προς όλες τις κατευθύνσεις, ξεκινώντας από τους εργαζόμενους της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, και αγγίζοντας στη συνέχεια τους καταναλωτές και το ευρύ κοινό.

Το μήνυμα αυτό ενισχύεται με το πρόγραμμα «Amstel Eco», το οποίο ξεκίνησε το 2008 και περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα πρωτοβουλιών και δράσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα, η εταιρεία ενθαρρύνει την επιστροφή των φιαλών μέσω του ειδικού προγράμματος «επιστρεφόμενων φιαλών» και την ανακύκλωση. Τέλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία φροντίζει ώστε η λειτουργία των εργοστασίων της να είναι όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική για το περιβάλλον με την αποκλειστική χρήση φυσικού αερίου στις εγκαταστάσεις της, την ανακύκλωση και τον καθαρισμό των υγρών αποβλήτων.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αγκαλιάζει πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και ενέργειες που ενώνουν όλους για ένα καθαρότερο, ομορφότερο και υγιές περιβάλλον.

i. Λειτουργία Εργοστασίων

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει επιδείξει τα τελευταία χρόνια μια ουσιαστική κοινωνική και περιβαλλοντική δράση η οποία εξελίσσεται συνεχώς και ξεκινάει από την εσωτερική λειτουργία της εταιρίας.

Πρωταρχικός στόχος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η όσο το δυνατόν λιγότερο επιβαρυντική λειτουργία των εργοστασίων της, οι προσπάθειες για εξοικονόμηση ενέργειας, για ανακύκλωση και για επιστροφή μπουκαλιών.

ii. Διαχείριση πόρων

Πράσινη Λειτουργία – Δείκτες.

Η «Πράσινη» λειτουργία των τεσσάρων εργοστασίων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αποτελεί συνεχή δέσμευση για την εταιρεία και γίνεται πράξη με τη βέλτιστη διαχείριση των φυσικών πόρων και της ενέργειας για την παραγωγή. Τα εργοστάσια της εταιρείας λειτουργούν με φυσικό αέριο περιορίζοντας έτσι δραστικά την ατμοσφαιρική ρύπανση, ανακυκλώνεται το 99% των αποβλήτων ενώ παράλληλα λειτουργεί βιολογικός καθαρισμός και γίνεται συνεχής προσπάθεια για μείωση της ενέργειας και των ρύπων.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας στη διαχείριση της ενέργειας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της περιβαλλοντικής στρατηγικής της. Με τη μείωση της κατανάλωσης θερμικής και ηλεκτρικής ενέργειας στα εργοστάσια, μειώνονται και οι εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂).

Με ετήσιους μετρήσιμους στόχους, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επιδιώκει κάθε χρόνο να μειώσει:

- την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας.
- την κατανάλωση θερμικής ενέργειας.
- την κατανάλωση νερού.
- τους ρύπους
- και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση αποβλήτων

Ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης της ενέργειας αποτελεί αδιάλειπτο και συνεχή στόχο για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

6.6.2. Υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, είναι εταιρεία που παράγει και εμπορεύεται μπίρα υψηλής ποιότητας, και δίνει προτεραιότητα στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Για το λόγο αυτό υλοποιεί μια σειρά από δράσεις που προβάλλουν τα οφέλη από την ήπια και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

Ο ορισμός της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ δε σχετίζεται αποκλειστικά με τις μονάδες οινοπνεύματος στον οργανισμό. Υπάρχει ένας και μοναδικός κανόνας που ισχύει για όλους τους ενήλικες καταναλωτές:

«Πρέπει πάντα να πίνουμε με μέτρο, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και για τους σωστούς λόγους».

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με συναίσθηση της ευθύνης της ως ο μεγαλύτερος όμιλος ζυθοποιίας στη χώρα, συμμετέχει ενεργά στις προσπάθειες ενημέρωσης των καταναλωτών σχετικά με τους κινδύνους που εγκυμονεί η

ανεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ. Θεωρεί χρέος της να συμβάλει με όλες της τις δυνάμεις σε αυτήν την προσπάθεια, με στόχο τη σταδιακή, αλλά και ουσιαστική, κατανόηση από την πλευρά των καταναλωτών της επίδρασης του οινοπνεύματος στον ανθρώπινο οργανισμό.

Πρωθεί ενεργά τη μετριοπαθή και υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ, γιατί μόνο έτσι αποδεικνύει πως υιοθετεί μία κοινωνικά υπεύθυνη στάση. Υποστηρίζει ειδικά σχεδιασμένες ενέργειες, ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες και οι καταναλωτές της σχετικά με το αλκοόλ, τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα αλλά και τους πιθανούς κινδύνους της ανεύθυνης χρήσης του. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνει όλες τις ομάδες και ευαισθητοποιεί τους καταναλωτές, ώστε να πίνουν υπεύθυνα και να θέτουν κάθε στιγμή, όχι μόνο το νόμιμο επιτρεπτό όριο αλλά και το προσωπικό τους όριο.

Οι στόχοι της πολιτικής αυτής είναι:

- Προώθηση της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ
- Υποστήριξη προσπαθειών αποτροπής κακής και ανεύθυνης χρήσης του αλκοόλ
- Διασφάλιση ότι η υπεύθυνη κατανάλωση μπίρας παραμένει κοινωνικά αποδεκτή.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη μιας τέτοιας πολιτικής για το αλκοόλ, καθώς ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας, ως παραγωγού αλκοολούχων ποτών, είναι να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα της διαφημίζονται, πωλούνται και καταναλώνονται με υπεύθυνο τρόπο.

Ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που αυτοδεσμεύτηκε σχετικά, και συνεχίζει να το κάνει – ακολουθώντας βεβαίως παράλληλα τους κανόνες που θεσπίζει το κράτος. Για το λόγο αυτό, αναπτύσσει και υλοποιεί στοχευόμενα προγράμματα προς όλες τις ομάδες κοινού με τις οποίες έρχεται σε επαφή.

Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητές της σε αυτήν την κατεύθυνση για το 2009 ήταν επικεντρωμένη γύρω από:

✓ **Τη συνεργασία με τη Μη Κυβερνητική Οργάνωση «Νηφάλιοι.**

✓ **Έντυπο και Ηλεκτρονικό Υλικό.**

Η έντυπη επικοινωνία της υπεύθυνης κατανάλωσης της εταιρείας εκφράζεται τόσο με δελτία τύπου, που απευθύνονται στους εκπροσώπους των ΜΜΕ και κατ' επέκταση στους τελικούς καταναλωτές, όσο και με εξειδικευμένα έντυπα που στοχεύουν στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες.

✓ **Πρόγραμμα Cool@work**

Πρόγραμμα ενημέρωσης των εργαζομένων στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία για την ήπια κατανάλωση, την αποφυγή κατανάλωσης αλκοόλ κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά και τις εφαρμογές της πολιτικής υπεύθυνης κατανάλωσης σε ότι αφορά χορηγικές δραστηριότητες της εταιρείας.

✓ **Τηλεόραση**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, υιοθετώντας τις αρχές αυτορρύθμισης του κλάδου, αυτοδεσμεύτηκε έγκαιρα για την προβολή των τηλεοπτικών διαφημιστικών ετικετών της μετά τις 19:00 και πάντα με το μήνυμα «Απολαύστε Υπεύθυνα». Παράλληλα, σύμφωνα με την δέσμευση της εταιρείας, οι πρωταγωνιστές των διαφημιστικών ταινιών της πρέπει να είναι ενήλικα άτομα, ενώ το περιεχόμενο δεν πρέπει να συνδέει την κατανάλωση μπίρας με κοινωνική επιτυχία.

Επιπλέον, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δημιούργησε ειδική τηλεοπτική ταινία με την υπογραφή της Heineken και πρωταγωνιστή ένα συμπαθέστατο σκύλο, για να θυμίζει σε όλους ότι η διασκέδαση πρέπει να συνοδεύεται από υπεύθυνη συμπεριφορά. Κύριο μήνυμα της ταινίας αυτής είναι: «Εάν πίνεις και οδηγείς, είσαι κίνδυνος και για τους άλλους. Σκέψου το».

✓ **Internet**

Οι ιστοσελίδες των προϊόντων της (www.heineken.gr και www.amstel.gr) περιλαμβάνουν την ενότητα «Απολαύστε Υπεύθυνα», που ενημερώνει και προτρέπει τους καταναλωτές για ήπια κατανάλωση αλκοόλ ενώ περιλαμβάνει

και τις «Αρχές της Πολιτικής για το Αλκοόλ» του ομίλου της. Παράλληλα, η ιστοσελίδα www.enjoyheinekenresponsibly.com είναι αφιερωμένη αποκλειστικά στην υπεύθυνη κατανάλωση αλκοόλ.

✓ **Συσκευασίες**

Όλες οι συσκευασίες φέρουν το μήνυμα «Απολαύστε υπεύθυνα» που παραπέμπει τους καταναλωτές στην ειδική ενότητα στις ιστοσελίδες της Heineken και της Amstel.

6.7. Ανάλυση 7S (McKinsey)

Το μοντέλο 7 S του McKinsey³ βασίζεται στην μελέτη της σχέσης μεταξύ στρατηγικής και δομής προκειμένου η επιχείρηση να είναι επιτυχής. Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέληξαν ότι καμία μονάδα ατομικά δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο. Αναλυτικά παρακάτω παρουσιάζεται η ανάλυση του μοντέλου 7S για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

✓ **Δομή (Structure)**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία απασχολεί περισσότερους από 1.400 εργαζόμενους στα 3 της εργοστάσια. Λόγω του μεγέθους της επιχείρησης αλλά και λόγω της κατεύθυνσής της στην παραγωγή και τη σωστά δομημένης οργάνωσής της εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους σκοπούς της. Παρόλο, που οι αποφάσεις και οι ευθύνες διανέμονται από πάνω προς τα κάτω, υπάρχουν περιθώρια για το προσωπικό να πάρει πρωτοβουλίες. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του καθενός είναι ξεκάθαρες αλλά σε μεγάλα projects προτιμάται η ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι επίσης ενθαρρύνονται να παίρνουν μέρος στις διαδικασίες αποφάσεων.

✓ **Στυλ (Style)**

Η εταιρεία αναγνωρίζει τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων της και προσπαθεί να τους συμπεριλάβει στους εταιρικούς της στόχους, χτίζοντας μια σχέση δέσμευσης και εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

✓ **Αξίες (Shared Values)**

Η εταιρεία βασίζεται σε επτά επιμέρους θεμελιώδεις αξίες, οι οποίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζομένους της. Με αυτόν τον τρόπο καθίστανται ικανοί πρεσβευτές των αξιών αυτών, μέσα από την εργασία και τη συμπεριφορά τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

1. ΗΘΟΣ
2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ
3. ΣΕΒΑΣΜΟΣ
4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ
5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
6. ΚΕΦΙ
7. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Εμπιστοσύνη και σεβασμό στους υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές, καταναλωτές, κοινωνία και περιβάλλον, αντικατοπτρίζεται σε όλες τις καθημερινές συναλλαγές της εταιρείας. Οι αξίες αυτές είναι άμεσα συνυφασμένες με την αποστολή της εταιρείας.

✓ **Προσωπικό (Staff)**

Οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα πιστοί και αφοσιωμένοι στην εταιρεία, καθώς πολλοί από αυτούς εργάζονται εκεί από την ίδρυσή της. Σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης προσφέρονται ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων.

✓ **Ικανότητες (Skills)**

- Ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντος που υποστηρίζεται από τη μητρική εταιρεία.
- Τεχνογνωσία στη δημιουργία brand loyalty

✓ **Στρατηγική (Strategy)**

Η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία είναι στρατηγική διαφοροποίησης διαθέτοντας όλους τους τύπους μπίρας, που συνδυάζονται σε όλες τις περιστάσεις κατανάλωσης έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ακόμα και οι πιο απαιτητοί καταναλωτές.

✓ **Συστήματα (Systems)**

Συγκεκριμένα πληροφορικά συστήματα χρησιμοποιούνται για να υποστηριχθούν τόσο οι κύριες όσο και υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας είναι πολύ ανεπτυγμένο και πολύπλοκο, όπως είναι και τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιούνται.

Υπάρχουν συστήματα που διασφαλίζουν ποιότητα και ασφάλεια: ISO 14001, πιστοποιητικό Διασφάλισης της Ποιότητας των προϊόντων ISO 9001, Hazard Analysis Critical Control Point (H.A.C.C.P) που απαιτείται για την ασφάλεια των προϊόντων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και το πιστοποιητικό διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων (BS 8800).

Παράλληλα, έχει υιοθετήσει ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής, με στόχο να υπάρχει κοινή βάση ενημέρωσης, πληροφορίας, ελέγχου καθώς επίσης και τυποποίηση και απλούστευση των διαδικασιών.

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, τα 7S που αφορούν τη δομή, τις ικανότητες και την κουλτούρα της εταιρείας συνάδουν με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας.

6.8. Σύνοψη Επιχειρηματικής στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες, στη γραμμή παραγωγής και εστιάζει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ή ανταγωνιστική, όταν μάχεται όλους τους ανταγωνιστές της ή συνεργατική κατά την οποία μπορεί να συνεργαστεί με δύο ή περισσότερους ανταγωνιστές είτε προς ανάπτυξη της αγοράς είτε ενάντια σε άλλους ανταγωνιστές.

Στο ερώτημα εάν η επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνιστεί έχοντας ως κανόνα το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση των προϊόντων της, είναι ξεκάθαρο ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση. Έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της πλήθος παραγόμενων αλλά και εισαγόμενων μαρκών μπίρας, η εταιρεία ανταγωνίζεται προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσει τις ποικίλες καταναλωτικές ανάγκες.

Στο ερώτημα εάν η εταιρεία θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε όλο τον κλάδο κατά μέτωπο με τους ανταγωνιστές της ή θα πρέπει να εστιάσει σε ένα κομμάτι της αγοράς και εδώ η απάντηση είναι ξεκάθαρη, αφού στόχος της εταιρείας είναι η διατήρησή της ως ηγέτης στην ελληνική αγορά μπίρας. Αυτό το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η εταιρεία, στοχεύει σε διάφορα τμήματα της αγοράς με διαφορετικά προϊόντα που έχει στο χαρτοφυλάκιο της, χωρίς όμως να αποσύρεται από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική είναι σύμφωνη με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

6.9. Σύνοψη Λειτουργικών Στρατηγικών

Σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει στο κεφάλαιο αυτό, συνοπτικά οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε κάθε λειτουργική μονάδα είναι:

Marketing

- Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
- Ανάπτυξη αγοράς
- Διαποίκιση
- Pull strategy
- Χορηγίες

Πληροφοριακά συστήματα

- Τυποποίηση των διαδικασιών
- Ενοποίηση των συστημάτων σε όλα τα τμήματα της εταιρείας αλλά και με τη μητρική εταιρεία
- Μείωση του αριθμού χρησιμοποιούμενου λογισμικού και απλούστευση

Ανθρώπινο Δυναμικό

- Πρόσληψη ικανού προσωπικού
- Επιλογή βάση αξιοκρατικών κριτηρίων/ με γνώμονα την ακεραιότητα
- Συνεχής εκπαίδευση/Εστίαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων

Εγκαταστάσεις/Τεχνολογία (R&D)

- Νέες τεχνολογίες στην παραγωγή (αυτοματισμός)

Πωλήσεις

- Έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών

Προμήθειες

- Επιλογή ποιοτικών & ακέραιων προμηθευτών

Παραγωγή

- Βελτίωση της παραγωγικότητας

6.10. Πολιτικές

Οι πολιτικές που εφαρμόζει η εταιρεία με βάση τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει είναι οι εξής:

- Βελτίωση των προϊόντων, εισάγοντας καινοτόμα υλικά συσκευασίας για τα προϊόντα που παράγονται εγχώρια.
- Νέα προϊόντα που εμπλουτίζουν το τρέχον χαρτοφυλάκιο
- Ενίσχυση της επικοινωνίας ATL & BTL και πανελλαδική διανομή των στρατηγικών της προϊόντων. BTL επικοινωνία και επιλεκτική διανομή για το υπόλοιπο χαρτοφυλάκιο
- Βελτίωση του συστήματος δικτύων διαχείρισης πληροφοριών (SAP) που ενσωματώνει τα logistics, την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, τη λογιστική, τις διαδικασίες marketing και πωλήσεων και των 3 εγκαταστάσεων (SAP)
- Έμφαση στη βελτίωση της σχέσης της με τους πελάτες της (CRM)
- Οικονομίες κλίμακας στην αγορά των νέων υλικών συσκευασίας, στη διαδικασία και το σχέδιο της παραγωγής.
- Έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος
- Οικονομική διαφάνεια
- Συμμόρφωση με κανονισμούς, νόμους και των εργαζομένων και των προμηθευτών με τον κώδικα ηθικής
- Ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση την επίδοση

6.11. Portfolio analysis – BCG Matrix

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προκειμένου να στηρίξει τους στόχους της είναι η διαφοροποίηση, παράγοντας και πουλώντας όλους τους τύπους μπίρας (lager, pils, stout, ale, Weiss κτλ) απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Προκειμένου όμως να διαπιστώσουμε σε ποια από τα προϊόντα θα πρέπει η εταιρεία να συνεχίζει να δαπανά χρήμα και χρόνο, σε ποιά θα πρέπει να αποσύρει τις επενδύσεις της και σε ποιά νέα προϊόντα θα πρέπει να επενδύσει, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, θα χρησιμοποιήσουμε την τεχνική χαρτοφυλακίου BCG Matrix.

Οι τεχνικές χαρτοφυλακίου σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και επηρεάζουν τη σκέψη και πρακτική πολλών διοικητικών στελεχών⁹.

Με την χρήση της «μήτρας» Boston Consulting Group, θα αναλύσουμε τις εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, με βάση τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που δραστηριοποιείται και σε σχέση με το μερίδιο αγοράς που κατέχει το κάθε προϊόν της. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα μερίδια των στρατηγικών προϊόντων της:



Διάγραμμα 6.4. BCG μήτρα στρατηγικών προϊόντων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Από το διάγραμμα 6.4 παρατηρούμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει στο χαρτοφυλάκιο της τα εξής προϊόντα:

Ερωτηματικό: Οι μπύρες Άλφα, Fischer, Buckler, Erdinger, Amstel Bock και Amstel Pulse είναι προϊόντα «ερωτηματικά» για την εταιρεία, τα οποία έχουν ένα υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το μερίδιό τους θα είναι πάντα μικρά. Για να μπορούν να αυξήσουν το μερίδιό τους θα χρειαστεί να αποδεσμευτούν πόροι από ώριμα προϊόντα και να επενδυθούν σε αυτά.

Αστέρι: Η μπύρα Heineken είναι αστέρι, που έχει ένα υψηλό μερίδιο σε μια αγορά που αναπτύσσεται σημαντικά. Βρίσκεται στην ακμή του κύκλου ζωής της και δημιουργεί αρκετή χρηματική ροή για να διατηρήσει το υψηλό μερίδιό της στην αγορά.

Αγελάδα: Η Amstel είναι ένα προϊόν αγελάδα που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και υψηλό μερίδιο αγοράς. Ο τύπος αυτός είναι και η κύρια πηγή εσόδων για την επιχείρηση η οποία της επιτρέπει να επενδύει ένα μέρος τους σε νέα ερωτηματικά προϊόντα, προκειμένου να γίνουν αστέρια

Σκυλιά: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν διαθέτει προϊόντα σκυλιά. Τέτοια προϊόντα είναι παγίδες ρευστών, αφού χρήματα δεσμεύονται σε τμήματα με μικρή δυναμική.

6.12. Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση. Όπως φαίνεται και από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως στον πίνακα 6.1 κατά την οικονομική χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2009, τα προ φόρου κέρδη της επιχείρησης ανήλθαν σε 102,5 εκατομμύρια ευρώ περίπου τα οποία είναι μειωμένα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση κατά 9%. Οι όγκοι Πωλήσεων επίσης μειώθηκαν κατά 4,8% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η μείωση αυτή οφείλεται στην οικονομική κρίση η οποία πλήττει δριμύτατα το σύνολο των εμπορικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την εσωτερική κατανάλωση και τον τουρισμό καθώς και στις κακές καιρικές συνθήκες.

✓ Εξέλιξη των εργασιών της Εταιρείας

Σύμφωνα με την κατάσταση αποτελέσματος χρήσης 2009 όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1, κατά την χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2009, τα καθαρά κέρδη μετά φόρων της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 64,9 εκατομμύρια περίπου, έναντι Ευρώ 83,7 εκατομμύρια περίπου της προηγούμενης χρήσης, δηλαδή σημείωσαν μείωση κατά 22% περίπου. Η ανωτέρω μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρήση οφείλεται στους κατωτέρω λόγους:

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	448.302.418	460.847.879
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	7.173.074	8.398.209
Κίνηση Αποθεμάτων	(81.593.079)	(84.567.944)
Φόροι & τέλη	(53.745.877)	(48.325.671)
Έξοδα Προσωπικού	(73.170.096)	(73.650.331)
Αποσβέσεις	(29.048.354)	(30.070.238)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	(116.783.881)	(126.259.054)
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	101.134.205	106.372.850
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.433.211	6.484.766
Χρηματοοικονομικά έξοδα	(100.168)	(106.211)
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	1.333.043	6.378.555
Κέρδη προ φόρων	102.467.248	112.751.405
Φόρος εισοδήματος	(37.605.616)	(29.034.815)
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	64.861.632	83.716.590
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα	35,65	46,01

Πίνακας 6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

- Οι **καθαρές πωλήσεις μειώθηκαν** κατά περίπου 2,7% κατ' αξία, κυρίως λόγω της μείωσης του όγκου των πωλήσεων, η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από την περιορισμένη αύξηση των τιμών και την αλλαγή του μείγματος των πωλήσεων.
- Το **κόστος της κίνησης των αποθεμάτων μειώθηκε** κατά περίπου 3,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης του όγκου των πωλήσεων.

- Οι **φόροι και τέλη** αυξήθηκαν κατά περίπου 11% κατ' αξία, λόγω της αύξησης του ειδικού φόρου κατανάλωσης.
- Τα **λοιπά λειτουργικά έξοδα** μειώθηκαν κατά περίπου 7,5% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των εξόδων προβολής και διαφήμισης, του κόστους ενέργειας, καθώς και χρήσης σήματος (λόγω της μείωσης των πωλήσεων)
- Οι **αποσβέσεις** μειώθηκαν κατά περίπου 3,4% κατ' αξία, λόγω κυρίως της μείωσης των επενδύσεων.
- Τα **χρηματοοικονομικά αποτελέσματα** μειώθηκαν σημαντικά, λόγω της μείωσης των επιτοκίων.
- Ο **φόρος εισοδήματος** αυξήθηκε, λόγω κυρίως της επιβάρυνσης στην τρέχουσα χρήση της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατομμυρίων ευρώ.

Επιπρόσθετα, αναλύοντας την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως σε απόλυτα μεγέθη όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2 , παρατηρούμε τις εξής τάσεις στα αποτελέσματα της εταιρείας:

- Η κίνηση των αποθεμάτων διαχρονικά κυμαίνεται στο 18% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης.
- Τα λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν οριακά περίπου κατά 1%, σε μια προσπάθεια της εταιρείας να περιορίσει τα έξοδα της λόγω οικονομικής ύφεσης.
- Το λειτουργικό αποτέλεσμα καθώς και τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν σημαντική πτώση της τάξεως του 3,5%.

	31 Δεκεμβρίου 2009	31 Δεκεμβρίου 2008
Πωλήσεις	100%	100%
Λοιπα λειτουργικά έσοδα	1,60%	1,82%
Κίνηση Αποθεμάτων	18,20%	18,35%
Φόροι & τέλη	11,99%	10,49%
Έξοδα Προσωπικού	16,32%	15,98%
Αποσβέσεις	6,48%	6,52%
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	26,05%	27,40%
Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων	22,56%	23,08%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	0,32%	1,41%
Χρηματοοικονομικά έξοδα	0,02%	0,02%
Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	0,30%	1,38%
Κέρδη προ φόρων	22,86%	24,47%
Φόρος εισοδήματος	8,39%	6,30%
Κέρδη μετά φόρων	14,47%	18,17%
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά από φορους		
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα χρήσεως	14,47%	18,17%
Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα		

Πίνακας 6.2 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σε απόλυτα μεγέθη (πηγή www.athenianbrewery.gr)

Οικονομική Θέση

Κατά τη κυλιόμενη χρήση του 2009, συνέβησαν μεταβολές στην οικονομική θέση της εταιρείας όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 6.3 που αποτυπώνει τον Ισολογισμό της εταιρείας. Οι μεταβολές αυτές είναι οι κάτωθι:

- Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία μειώθηκαν κατά 5,4% κατ' αξία κυρίως λόγω των αποσβέσεων της χρήσης.
- Τα αποθέματα μειώθηκαν κατά περίπου 20,7% , λόγω της καλύτερης διαχείρισης και τη μείωση των τιμών των αποθεμάτων
- Οι πελάτες και λοιπές απαιτήσεις μειώθηκαν κατά 9,7% λόγω κυρίως της μείωσης των πωλήσεων
- Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων μειώθηκε κατά 7,73%, λόγω κυρίως των κερδών της χρήσης και της διανομής μερισμάτων.
- Οι παροχές σε εργαζόμενους μετά την έξοδο από την υπηρεσία μειώθηκαν κατά 6,6% λόγω κυρίως των αυξημένων καταβολών αποζημιώσεων λόγω συνταξιοδότησης.

- Οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις μειώθηκαν κατά περίπου 15,4% , λόγω κυρίως της αναβαλλόμενης φορολογίας των παγίων στοιχείων.
- Οι προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις αυξήθηκαν κατά 3,2%, λόγω κυρίως των αυξημένων αγορών στο τέλος της χρήσης.
- Οι φόροι εισοδήματος πληρωτέοι κατά περίπου 20, λόγω κυρίως της επιβολής της έκτακτης εισφοράς 11,2 εκατ. ευρώ η οποία αντισταθμίστηκε μερικώς από τη μείωση των φορολογικών κερδών της χρήσης και της υψηλής προκαταβολής κατά την προηγούμενη χρήση.

	2009	2008	2007
Ενεργητικό			
Πάγια περουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	204.391.344
Άυλα περουσιακά στοιχεία	291.605	783.793	1.392.467
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185	396.185
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	88.041
Λοιπες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	195.102
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	206.463.139
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	28.194.829
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	61.636.176
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	200.889.084
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	290.720.089
Έξοδα επόμενων χρήσεων			
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	497.183.228
Ίδια κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	54.581.310
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	1.365
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	92.983.192
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	193.270.371
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	340.836.238
Υποχρεώσεις			
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	42.398.192
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005	20.930.243
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	985.000
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	64.313.435
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	84.042.681
Προβλέψεις	3.135.240		
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815	7.990.874
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	92.033.555
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	156.346.990
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	497.183.228

Πίνακας 6.3 Ισολογισμός Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Ταμειακές ροές

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 6.4, τα ταμειακά διαθέσιμα τα οποία διατηρεί η εταιρεία διαχρονικά κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Το 2009 λόγω και της οικονομικής ύφεσης παρουσίασαν μικρή μείωση και έφτασαν τα 196 εκατ. ευρώ. Παρατηρούμε επίσης, ότι η κύρια πηγή εσόδων της εταιρείας είναι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες.

Συγκρίνοντας παραπέρα, τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες παρατηρούμε ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας είναι πάντα χαμηλότερα από τις ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες, γεγονός που χαρακτηρίζει την εταιρεία ως υγιής, αφού τα κέρδη δεν είναι αποτέλεσμα πώλησης παγίων, δανείων κτλ.

Το σύνολο των ταμιακών ροών από επενδυτικές δραστηριότητες δηλώνει τα χρήματα τα οποία η εταιρεία επένδυσε για ανάπτυξη, σε πάγια περιουσιακά στοιχεία. Το 2009, η εταιρεία επένδυσε μόλις το 3% των συνολικών της εσόδων για ανάπτυξη, βασισμένη στην στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία.

Τέλος, οι ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές προς χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες περιγράφουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς τους μετόχους και τους πιστωτές, αφορά εκροές γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία δεν είχε ανάγκη εξωτερικής χρηματοδότησης.

	2009	2008	2007
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
Κέρδη μετά φόρων	64.861.632	83.716.590	78.236.132
Διορθωτικές εγγραφές:			
Αποσβέσεις	29.048.354	30.070.238	30.159.537
Προβλέψεις	3.430.016	1.704.990	512.000
Κέρδη από πώληση παγίων	(980.316)	(1.215.527)	(382.046)
Έσοδα τόκων	(1.316.037)	(6.477.327)	(7.106.432)
Έξοδα από παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	7.495.719	8.736.045	7.977.262
Φόρος εισοδήματος	37.605.618	29.034.815	31.504.012
Ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες πριν τις μεταβολές από κεφάλαια κίνησης από προβλέψεις	140.144.986	145.569.824	140.900.465
Αύξηση λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	(4.100)	(6.981)	(14.701)
Μείωση/(Αύξηση) αποθεμάτων	5.890.243	(5.270.582)	(7.032.568)
Μείωση/(Αύξηση) πελατών και λοιπών απαιτήσεων	3.814.100	(4.581.317)	(6.320.049)
Αύξηση προμηθευτών και λοιπών υποχρεώσεων	2.725.109	4.492.516	11.820.655
Τόκοι εισπραχθέντες	1.316.037	6.477.327	7.106.432
Παροχές σε εργαζόμενους καταβληθείσες	(10.269.083)	(9.371.678)	(8.425.460)
Φόρος εισοδήματος καταβληθείς	(35.703.522)	(26.977.248)	(38.830.251)
Καθαρές ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	107.913.770	110.331.861	99.204.523
Ταμιακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από πώληση παγίων περυσιακών στοιχείων	1.007.923	2.358.936	452.019
Απόκτηση άυλων περυσιακών στοιχείων	(188.219)	(241.746)	(243.092)
Απόκτηση παγίων περυσιακών στοιχείων	(17.633.570)	(26.351.850)	(24.527.649)
Καθαρές ταμιακές ροές προς επενδυτικές δραστηριότητες	(16.813.866)	(24.234.660)	(24.234.660)
Ταμιακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες			
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	5
Μερίσματα πληρωθέντα	(90.623.168)	(91.369.113)	(82.068.017)
Καθαρές ταμιακές ροές προς χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(90.623.168)	(91.369.113)	(91.369.113)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	476.736	(5.271.912)	(7.182.211)
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα 1η Ιανουαρίου	195.617.172	200.889.074	208.071.295
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα την 31 Δεκεμβρίου	196.093.908	195.617.162	200.889.084

Πίνακας 6.4 Ταμειακές ροές Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
(πηγή www.athenianbrewery.gr)

Κυριότεροι Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι

Η εταιρεία εκτίθεται στους παρακάτω κινδύνου

Πιστωτικός κίνδυνος

Πιστωτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας της εταιρείας σε περίπτωση που ένας πελάτης ή τρίτοι σε συναλλαγή χρηματοοικονομικού μέσου δεν εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις και σχετίζεται κατά κύριο λόγο με τις απαιτήσεις από πελάτες. Κανένας πελάτης δεν ξεπερνά το 10% των πωλήσεων και επομένως ο πιστωτικός κίνδυνος είναι κατανεμημένος σε μεγάλο αριθμό πελατών.

Η διοίκηση εφαρμόζει συγκεκριμένη πιστωτική πολιτική και η έκθεση σε πιστωτικούς κινδύνους παρακολουθείται συστηματικά. Πιστοληπτικές αξιολογήσεις διενεργούνται για όλους τους πελάτες και εμπράγματα εγγυήσεις λαμβάνονται σε περιπτώσεις που αυτό κριθεί απαραίτητο.

Η εταιρεία καταχωρεί πρόβλεψη απομείωσης που αντιπροσωπεύει την εκτίμηση της για ζημιές σε σχέση με τους πελάτες και τις λοιπές απαιτήσεις. Η πρόβλεψη αυτή αποτελείται κυρίως από ζημιές απομείωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων σημαντικού ρίσκου που εκτιμώνται βάση των δεδομένων συνθηκών ότι θα πραγματοποιηθούν αλλά δεν έχουν ακόμα οριστικοποιηθεί.

Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας συνίσταται στον κίνδυνο της εταιρείας να μη δύναται να εκπληρώσει τις χρηματοοικονομικές της υποχρεώσεις όταν αυτές λήγουν. Η προσέγγιση που υιοθετεί η εταιρεία για τη διαχείριση της ρευστότητας είναι να διασφαλίζει, όσο γίνεται περισσότερο, ότι πάντα θα έχει αρκετή ρευστότητα για να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της όταν αυτές λήγουν, κάτω από συνήθεις συνθήκες χωρίς να υφίσταται μη αποδεκτές ή να διακινδυνεύεται η φήμη της εταιρείας.

Για την αποφυγή των κινδύνων ρευστότητας η εταιρεία διενεργεί πρόβλεψη ταμειακών ροών για περίοδο ενός έτους κατά τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και μηνιαία κυλιόμενη πρόβλεψη ενός μήνα έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι διαθέτει αρκετά ταμειακά διαθέσιμα για να καλύψει τις λειτουργικές της ανάγκες, συμπεριλαμβανομένης και της κάλυψης των χρηματοοικονομικών της υποχρεώσεων. Η πολιτική αυτή δεν λαμβάνει υπόψη της τη σχετική επίδραση από ακραίες συνθήκες που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Η εταιρεία όπως προκύπτει από τον πίνακα 6.4, εμφανίζει επαρκή ρευστότητα συνολικού ποσού 196 εκατ ευρώ περίπου και επομένως ο σχετικός κίνδυνος δεν φαίνεται να μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία της.

Κίνδυνος συνθηκών αγοράς

Ο κίνδυνος συνθηκών αγοράς συνίσταται στον κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εταιρείας ή την αξία των χρηματοοικονομικών της μέσω.

Η εταιρεία δεν χρησιμοποιεί παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα και μέσα αντιστάθμισης κινδύνου ώστε να διαχειριστεί τον κίνδυνο από τις συνθήκες αγοράς.

Συναλλαγματικός κίνδυνος

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα και δευτερευόντως σε λοιπές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνεπώς το μέγιστο μέρος των συναλλαγών της γίνεται σε ευρώ.

- *Κίνδυνος επιτοκίων*

Τα έντοκα χρηματοοικονομικά μέσα (χρηματικά διαθέσιμα) της εταιρείας συνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια τα οποία προσαρμόζονται με τη διακύμανση του επιτοκίου Euribor.

- *Λειτουργικός κίνδυνος*

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος της άμεσης ή έμμεσης ζημίας που προκύπτει από τις αιτίες που σχετίζονται με τις διαδικασίες, το προσωπικό της εταιρείας, την τεχνολογία και τις υποδομές, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες (πλην του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς και ρευστότητας) όπως αυτές προκύπτουν από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις και γενικώς αποδεκτά πρότυπα εταιρικής συμπεριφοράς. Λειτουργικοί κίνδυνοι προκύπτουν από το σύνολο των εργασιών της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος οικονομικών ζημιών και προσβολής της φήμης της εταιρείας.

Για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου έχουν θεσπιστεί γενικά πρότυπα όπως κατάλληλος διαχωρισμός των καθηκόντων, συμφωνία και παρακολούθηση συναλλαγών, συμμόρφωση με ρυθμιστικές και άλλες νομικές απαιτήσεις κτλ.

6.12.1. Σύγκριση Οικονομικών αποτελεσμάτων Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Από την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας διαπιστώσαμε ότι πρόκειται για μια υγιής κερδοφόρα εταιρεία. Προκειμένου, να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ποτών, θα προχωρήσουμε σε σύγκριση οικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με τον κύριο ανταγωνιστή της την Ζυθοποιία Μύθος.

Σύμφωνα με τα στοιχεία όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5. Το κυκλοφορούν ενεργητικό της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι σε υψηλά επίπεδα, κυρίως λόγω των υψηλών χρηματικών διαθεσίμων που έχει. Η διάθρωση του ενεργητικού και στις δύο εταιρείες είναι παρόμοια με το περίπου 60% να αφορά κυκλοφορούν ενεργητικό.

Στον τομέα της διαχείρισης των αποθεμάτων η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δείχνει να υστερεί, αφού διαμορφώνονται στο 5,6% έναντι 3,3% του ανταγωνισμού.

Αξίζει να σημειώσουμε, ότι η Ζυθοποιία Μύθος διαχρονικά παρουσιάζει ζημίες στα καθαρά της κέρδη με σημαντική βελτίωση το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Το 60% των ιδίων κεφαλαίων της Μύθος αποτελείται από μετοχικό κεφάλαιο.

Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι υψηλότερη σε σχέση με τον ανταγωνισμό κυρίως λόγω των αναβαλλόμενων φορολογικών της υποχρεώσεων.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πιο υγιής εταιρεία σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή της. Παρ' όλα αυτά είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η θέση της Ζυθοποιίας Μύθος

βελτιώθηκε το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, γεγονός το οποίο μπορεί να εξαρτάται από την εξαγορά της Ζυθοποιίας Μύθος από την πολυεθνική εταιρεία Calsberg.

	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Ενεργητικό				
Πάγια περιουσιακά στοιχεία	189.617.983	200.379.967	23.810.952	22.249.084
Αύλα περιουσιακά στοιχεία	291.605	783.793		
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	396.185	396.185		
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	248.988	293.140
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	206.183	202.083	269.885	260.064
Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	190.599.997	201.850.069	24.329.825	22.802.288
Αποθέματα	26.462.539	33.352.781	2.055.146	2.504.050
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	58.827.553	64.967.494	17.989.205	19.483.904
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	196.093.906	195.617.172	18.164.002	11.395.864
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	281.383.998	293.937.447	38.208.353	33.383.818
Έξοδα επόμενων χρήσεων			35.811	
Σύνολο ενεργητικού	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106
Ίδια κεφάλαια				
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	39.405.498	39.405.498
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	26.828.182	26.828.182
Επιχορηγήσεις επενδύσεων παγίου			78.103	269.939
Αποθεματικά	92.983.192	92.983.192	261.713	261.713
Κέρδη εις νέον	159.856.312	185.617.848	(22.603.311)	(28.223.669)
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	307.422.179	333.183.715	43.970.185	38.541.663
Υποχρεώσεις				
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	38.989.195	41.762.559	1.281.755	1.568.006
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	15.955.939	18.864.005		
Προβλέψεις	1.065.930	1.927.360	257.431	404.055
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	56.011.064	62.553.924	1.539.186	1.972.061
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	91.682.332	88.644.062	12.379.891	9.138.543
Προβλέψεις	3.135.240		4.684.727	6.533.839
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	13.733.180	11.405.815		
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	108.550.752	100.049.877	17.064.618	15.672.382
Σύνολο υποχρεώσεων	164.561.816	162.603.801	18.603.804	17.644.443
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	471.983.995	495.787.516	62.573.989	56.186.106

Πίνακας 6.5 Σύγκριση Ισολογισμών Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος
(πηγές www.athenianbrewery.gr & www.mythosbrewery.gr)

6.13. Ανάλυση Δεικτών

Με βάση τις τιμές στους πίνακες 6.1 & 6.3, γίνεται η ανάλυση των κυριότερων χρηματοοικονομικών δεικτών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και σε σύγκριση με τον κυριότερο ανταγωνιστή της στον κλάδο της μπίρας τη Ζυθοποιία Μύθος. Παρουσιάζονται τρεις κατηγορίες δεικτών: *Δείκτης Ρευστότητας, Αποδοτικότητα, Δραστηριότητα & Μόχλευσης (διάθρωση κεφαλαίων)*¹⁰.

	ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ		ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΘΟΣ	
	2009	2008	2009	2008
Δείκτες Ρευστότητας				
Δείκτης Κυκλοφοριακή ρευστότητας	2,59	2,94	2,24	2,13
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	2,35	2,60	2,12	1,97
Δείκτης Μετρητών	0,70	0,67	0,48	0,34
Δείκτες Απόδοσης				
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	29,04	29,61	11,67	4,72
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	22,56	23,08		
Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων κεφαλαίων	21,71	22,74	12,05	5,13
Δείκτης Απόδοσης Ίδιων κεφαλαίων	21,10	25,13	-0,51	-0,73
Δείκτες Δραστηριότητας				
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων	7,26	7,28	28,33	26,95
Μέση διάρκεια παραμονής αποθέματων	50,27	50,14	12,88	13,55
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού	0,23	0,23	1,09	1,16
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περουσιακών στοιχείων	2,28	2,26	2,77	2,82
Μέση διάρκεια είσπραξης απατήσεων	50,40	50,14	105,90	109,24

Πίνακας 6.6 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας & Ζυθοποιίας Μύθος

Αυτό το οποίο γίνεται κατανοητό με την πρώτη ματιά του πίνακα 6.6, είναι ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δεν χρησιμοποιεί καθόλου ξένα κεφάλαια στην κεφαλαιακή της διάρθρωση. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες ανά κατηγορία¹¹.

i. **Δείκτες Ρευστότητας.** Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (Current Ratio)**

Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού είναι επαρκές για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Παρατηρούμε, ότι ο δείκτης έχει τιμή πάνω από 2,5, γεγονός που δηλώνει ότι η εταιρεία έχει πολύ καλό «περιθώριο ασφάλειας». Παράλληλα, ο δείκτης για τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας είναι στο 2,3 ο οποίος είναι εξίσου ικανοποιητικός.

- **Δείκτης άμεσης ρευστότητας (Acid Test)**

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι παρόμοιος με τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας με τη διαφορά ότι λαμβάνει υπόψη μόνο τα στοιχεία του κυκλοφορούν ενεργητικού που ρευστοποιούνται άμεσα, όπως είναι οι απαιτήσεις και τα ταμειακά διαθέσιμα. Ο δείκτης αυτός για να είναι ικανοποιητικός πρέπει να είναι πάνω από τη μονάδα. Για την εξεταζόμενη

εταιρεία ο δείκτης είναι στο 2,35 ο οποίος είναι πολύ καλός. Ελάχιστα χαμηλότερος είναι και ο δείκτης του κύριου ανταγωνιστή της εταιρείας, ο οποίος ορίζεται στα 2,12.

- **Δείκτης μετρητών (Cash Ratio)**

Ο δείκτης μετρητών δείχνει τη σχέση των μετρητών στο σύνολο των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων και λαμβάνει τιμές από μηδέν έως τη μονάδα. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης μετρητών για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι πάνω από το μισό αγγίζοντας το 0,70, ενώ από την άλλη πλευρά ο κυρίως ανταγωνιστής βαθμολογείται μόλις στο 0,48. Άρα σε σχέση με τον κύριο ανταγωνιστή η εξεταζόμενη εταιρεία στο επίπεδο μετρητών βαθμολογείται πολύ καλύτερα.

ii. **Δείκτες αποδοτικότητας.** Οι δείκτες απόδοσης δείχνουν το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί η εταιρεία. Η εξέταση μπορεί να αναφέρεται στην απόδοση σε σχέση με τις Πωλήσεις ή σε σχέση με το επενδυμένο κεφάλαιο.

- **Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις (Net Margin ratio)**

Το ποσοστό καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι 22,56% επί της αξίας των Πωλήσεων και είναι ελαφρώς μειωμένο σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

- **Δείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις**

Ο δείκτης αυτός αποτελεί το πρώτο επίπεδο κέρδους της εταιρείας και μας δείχνει πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τους πόρους της για την παραγωγή του προϊόντος. Παρατηρούμε ότι ο δείκτης αυτός για την εξεταζόμενη εταιρεία αγγίζει το 29,04% .

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων (R.O.I)**

Ο δείκτης αυτός είναι από τους πιο σημαντικούς δείκτες καθώς δείχνει πόσο αποτελεσματικά η διοίκηση της εταιρείας χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να δημιουργεί κέρδη. Με βάση το δείκτη αυτό καταλαβαίνουμε ότι η ετήσια απόδοση των συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων της εξεταζόμενης επιχείρησης ανέρχεται σε 21% έναντι του ανταγωνισμού που είναι 12,5%.

- **Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (R.O.E)**

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Ο δείκτης αυτός είναι μειωμένος σε σχέση με την προηγούμενη χρήση με τιμή 21,10% , αν και ικανοποιητικός.

iii. Δείκτες Δραστηριότητας.

Οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν τον βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

- **Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων**

Μετρά πόσες φορές στη διάρκεια του έτους τα αποθέματα πωλήθηκαν. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη αυτού, τα αποθέματα της εταιρείας πωλήθηκαν 7,4 φορές μέσα στο έτος και υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνιστή του οποίου πωλήθηκαν 28 φορές.

- **Μέση Διάρκεια παραμονής αποθεμάτων**

Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες της επιχείρησης αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της χρονικής περιόδου, που απαιτείται να περιμένει η εταιρεία για την πώληση και αντικατάσταση των εμπορευμάτων της. Σύμφωνα με την τιμή του δείκτη, η μέση διάρκεια παραμονής των

αποθεμάτων στην επιχείρηση είναι 50 ημέρες αρκετά υψηλότερο σε σχέση με τον ανταγωνιστή που είναι μόλις 13 ημέρες.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού***

Παρατηρούμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι σε πολύ χαμηλή τιμή στο 0,23, η τιμή για τον ανταγωνιστή ξεπερνά τη μονάδα.

- ***Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων περιουσιακών στοιχείων***

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο εκτίμησης της παραγωγικότητας των παγίων ως προς τη δημιουργία εσόδων. Η τιμή του δείκτη είναι 2,3 και θα πρέπει να τον έχει ιδιαίτερη υπόψιν του ο χρηματοοικονομικός διευθυντής, όταν εξετάζει προτάσεις των υπεύθυνων παραγωγής, οι οποίοι ζητούν κεφάλαια για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία.

- ***Μέση διάρκεια εισπράξεις απαιτήσεων***

Η μέση διάρκεια εισπράξης για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι 50 ημέρες ενώ για τον ανταγωνισμό είναι διπλάσιο και ανέρχεται στις 105, ελαφρώς μειωμένη σε σχέση με τον προηγούμενο έτος.

6.14. Διακεκριμένες Ικανότητες & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στην Παρούσα ενότητα λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω που αφορούν στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα προχωρήσουμε στην ανακάλυψη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας με βάση τους Πόρους (Resources), τις Ικανότητες (capabilities) και τις διακεκριμένες ικανότητες (competencies). Το μοντέλο με το οποίο θα βασιστούμε στην διερεύνηση των Πόρων και Ικανοτήτων είναι το VRIO. Συγκεντρώνοντας τους πόρους και ικανότητες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες κατασκευάζουμε τον πίνακα 6.7.

Πόρος ή Ικανότητα	Πολύτιμο	Σπάνιο	Κοστοβόρο να αποκτηθεί	Εκμεταλλεύσιμο	Δύναμη/ Αδυναμία	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οικονομική Θέση	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ισχυροί μέτοχοι	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Ικανό management	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Τεχνολογία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Έρευνα & Ανάπτυξη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Εμπειρία κλάδου	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Διανομή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κουλτούρα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κώδικας Ηθικής	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Brand name	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Ποιότητα προϊόντος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Μερίδιο Αγοράς/ Brand loyalty	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Τεχνογνωσία	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Κοινωνικό Πρόσωπο	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Έμφαση στον καταναλωτή	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Διατηρήσιμο
Πληροφοριακά συστήματα	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Αφοσίωση προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό
Επίδοση τμημάτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Δύναμη	Προσωρινό

Πίνακας 6.7 Διακεκριμένες Ικανότητες Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Οι στήλες 2, 3, 4 και 5 περιγράφουν τον πόρο ως προς τις παραμέτρους του μοντέλου VRIO. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, όσον αφορά τους πόρους, ως σπάνιο θα θεωρήσουμε τον πόρο εκείνο που δεν τον έχει τουλάχιστον ένας από τους κύριους ανταγωνιστές. Στην ερώτηση αν είναι κοστοβόρος να αποκτηθεί, το κατά πόσο είναι, το λαμβάνουμε υπόψη με βάση τις οικονομικές δυνατότητες των ανταγωνιστών.

Στο πίνακα 6.7 τονίζουμε με γαλάζιο εκείνους τους πόρους που θεωρούμε βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Έτσι συνοψίζοντας έχουμε:

- Πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση με θετικές ταμειακές ροές που μπορούν να υποστηρίξουν νέες επενδύσεις
- Εκτεταμένη έρευνα αγοράς για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Πολυετή εμπειρία στον κλάδο και ισχυρή θέση στην αγορά.
- Δυνατή παρουσία στα κανάλια διανομής
- Αφοσιωμένο προσωπικό
- Μεγάλη ποικιλία στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Μεγάλο μερίδιο αγοράς και πιστότητα από τους καταναλωτές
- Ισχυρά Brand names
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων - Πιστοποιήσεις ποιότητας
- Οικονομίες κλίμακας (Know-How, σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός)
- Κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας με ενέργειες που στηρίζουν την κοινωνία ουσιαστικά
- Φιλοσοφία προσανατολισμένη στον καταναλωτή
- Η κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα

6.15. Σύνολο εσωτερικών δυνάμεων

Συνοψίζοντας όλους τους Εσωτερικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στην επιχείρηση έχουμε το πίνακα 6.8.

Εσωτερικοί παράγοντες
Δυνάμεις
Ισχυρή Οικονομική Θέση
Ισχυροί μέτοχοι
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία
Σύγχρονη Τεχνολογία
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα
Κώδικας Ηθικής
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση
Επίδοση τμημάτων
Αδυναμίες
Υψηλά σταθερά κόστη
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Γραφειοκρατία
Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού

Πίνακας 6.8 Δυνάμεις & Αδυναμίες της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

6.16. Βιβλιογραφία

1. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985
2. www.athenianbrewery.gr
3. www.athenianbrewery.gr
4. www.athenianbrewery.gr
5. www.athenianbrewery.gr
6. www.athenianbrewery.gr
7. www.athenianbrewery.gr
8. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999 σελ 438
9. www.athenianbrewery.gr
10. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999, σελ 97-116
11. Αρτίκης Γ., "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003, σελ 109-129

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στο εν λόγω κεφάλαιο θα προχωρήσουμε σε σύνοψη όλων εκείνων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που αναφέραμε στα κεφάλαια 5 & 6. Θα αναφερθούμε στις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθώς επίσης και στις αδυναμίες και δυνάμεις που κατέχει προκειμένου να ανταποκριθεί στο περιβάλλον αυτό. Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη συμπεριφορά της εταιρείας θα χρησιμοποιήσουμε μια τεχνική η οποία «βαθμολογεί» τους παράγοντες αυτούς αφενός ως προς τη σημασία τους αφετέρου ως προς την επίδοση της εταιρείας απέναντι σε αυτούς.

Συγκεκριμένα, η τεχνική αυτή, βασίζεται σε ένα σύστημα βαθμολόγησης των 8-10 βασικών παραγόντων ως προς τη σημασία που έχουν για την επιχείρηση οι οποίοι αποτυπώνονται σε έναν πίνακα (στήλη 1) όπου κάθε παράγοντας βαθμολογείται από 0,0 -καθόλου σημαντικός- ως 1,0 -πολύ σημαντικός- (στήλη 2). Το άθροισμα αυτών ανεξαρτήτως του πλήθους των παραγόντων, θα πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Στη συνέχεια η επόμενη στήλη του πίνακα θα βαθμολογεί από 1,0 -ισχνή- ως 5,00 (εξαιρετική) την επίδοση της επιχείρησης ως προς τους παράγοντες αυτούς. Η τελευταία στήλη, θα περιλαμβάνει τη σταθμισμένη βαθμολογία που είναι το γινόμενο των δυο προηγούμενων στηλών¹.

Η διαδικασία αυτή θα γίνει και για τους δύο πίνακες 5.2 και 6.8 με στόχο τη δημιουργία πίνακα που θα συνοψίζει τους κυριότερους παράγοντες και πώς η επιχείρηση ανταποκρίνεται ως προς αυτούς (SFAS) και τέλος τη δημιουργία μήτρας TOWS όπου μέσω των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών θα δημιουργήσουμε αντίστοιχες στρατηγικές που θα κάνουν χρήση ή των δυνάμεων και ευκαιριών (SO), ή των αδυναμιών και ευκαιριών (WO), ή των δυνάμεων και απειλών (ST) ή τέλος των αδυναμιών και απειλών (WT). Ο πίνακας 7.1 είναι χαρακτηριστικό του αποτελέσματος που προσδοκούμε από αυτή τη διαδικασία.

		Εσωτερικοί παράγοντες	
		Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Εξωτερικοί παράγοντες			
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W-O Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις Ευκαιρίες	Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις Ευκαιρίες ξεπερνώντας τις Αδυναμίες	
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W-T Στρατηγικές	
	Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις Δυνάμεις για να αποφύγουν τις Απειλές	Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις Αδυναμίες και αποφεύγουν τις Απειλές	

Πίνακας 7.1 Πίνακας TOWS

7.1. Μήτρα Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS MATRIX)

Εξωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Πράσινη Οικονομία	0,05	4,50	0,23	Η εταιρεία είναι φιλική προς το περιβάλλον και πραγματοποιεί πληθώρας ενέργειες σχετικά
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,1	5,00	0,50	Πιστοποίηση για ασφάλεια & ποιότητα.
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,15	4,50	0,68	Χαρτοφυλάκιο μαρκών για την κάλυψη όλων των αναγκών των καταναλωτών.
Τεχνολογικές καινοτομίες	0,05	4,00	0,20	Σύγχρονα μηχανήματα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τις οικονομίες κλίμακος & σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα
Υψηλά εμπόδια εισόδου	0,05	5,00	0,25	Απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός. Ηγέτης
Απειλές				
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP	0,1	2,00	0,20	Μείωση των όγκων της εταιρείας, λόγω μείωσης της αγοραστικής δύναμης . Απουσία discount μαρκών από το χαρτοφυλάκιο μαρκών.
Δημογραφικό	0,05	3,00	0,15	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών	0,05	4,00	0,20	Μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές - πολλοί προμηθευτές
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,2	2,00	0,40	Στασιμότητα, ανταλλαγή μεριδίων μεταξύ υφιστάμενων παικτών
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,2	4,50	0,90	Προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων
Σύνολο	1,00		3,70	

Πίνακας 7.2 Πίνακας EFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.2. Μήτρα Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS MATRIX)

Εσωτερικοί παράγοντες	Rating	Weight	Weighted score	Σχόλια
Δυνάμεις				
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος	0,10	5,00	0,50	Κατέχει αντίστοιχα πιστοποιητικά
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,20	5,00	1,00	Είναι ηγέτης πάνω από 40 χρόνια
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59	Εμπορεύεται πάνω από 10 μάρκες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	0,08	4,50	0,36	Υψηλά κέρδη
Σύγχρονη Τεχνολογία	0,07	4,00	0,28	Επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες
Κοινωνικό Πρόσωπο	0,10	4,50	0,45	Προσφορά στην κοινωνία μέσα από πληθώρα εκδηλώσεων
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	0,05	5,00	0,25	Αφοσίωση του προσωπικού
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,12	5,00	0,60	Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
Αδυναμίες				
Υψηλά σταθερά κόστη	0,05	3,00	0,15	Ακριβές τεχνολογικές εγκαταστάσεις
Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,10	4,00	0,40	ΜΟΝΟ για παραγωγή μπίρας
Σύνολο	1,00		4,58	Παίρνονται δύσκολα αποφάσεις

Πίνακας 7.3 Πίνακας IFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.3. S.W.O.T

Συγκεντρώνοντας όλους του παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έχουμε τη μήτρα S.W.O.T του πίνακα 7.4.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ισχυρή Οικονομική Θέση	Υψηλά σταθερά κόστη
Ισχυροί μέτοχοι	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
Ικανό management που δίνουν προστιθέμενη αξία	Γραφειοκρατία
Σύγχρονη Τεχνολογία	Μεγάλη εξάρτηση από την αγορά λόγω του εξειδικευμένου τεχνολογικού εξοπλισμού
Έρευνα & Ανάπτυξη για νέες συσκευασίες για τη βελτίωση των προϊόντων	
47 χρονη εμπειρία στον κλάδο της μπίρας με ηγετική θέση	
Πανελλαδική Διανομή σε πάνω από 125.000 σημεία	
Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και την εντιμότητα	
Κώδικας Ηθικής	
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτοντας σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς	
Ισχυρά Brand names - Τα 2 μεγαλύτερα προϊόντα της αγοράς με υψηλή αναγνωρισιμότητα	
Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	
Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty	
Τεχνογνωσία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος και μιας μάρκας	
Κοινωνικό Πρόσωπο με πληθώρα κοινωνικές δραστηριότητες	
Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Πληροφοριακά συστήματα - ολοκληρωμένα	
Αφοσίωση προσωπικού - χαμηλό turnover	
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων - ομαδικό πνεύμα με εστίαση στην υψηλή απόδοση	
Επίδοση τμημάτων	
Ευκαιρίες	Απειλές
Outsourcing	Antitrust Law
Πράσινη Οικονομία	Έλεγχος τιμών
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Φορολογία
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Απαγόρευση καπνίσματος
Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων	Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP
Τεχνολογικές καινοτομίες	Πληθωρισμός - Μείωση Αγοραστικής δύναμης καταναλωτών
Αυτοματισμός	Αύξηση επιτοκίων μακροπρόθεσμου δανεισμού
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Μείωση Τουρισμού
Λίγοι παίκτες στην αγορά	Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών
Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Δημογραφικό
Έλλειψη κόστους μετακίνησης	Υψηλά εμπόδια εξόδου
Κλιματικές συνθήκες/ επέκταση καλοκαιριού	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης
	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα
	Είσοδος νέων ισχυρων επιχειρήσεων από συγχωεύσεις

Πίνακας 7.4 Πίνακας SWOT για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

7.4. Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS MATRIX)

Οι μήτρες EFAS & IFAS οι οποίες παρουσιάζονται στους πίνακες 7.2 & 7.3 μαζί με την SFAS μήτρα, έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες για την αξιολόγηση της S.W.O.T ανάλυσης. Όταν χρησιμοποιούνται παράλληλα, είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο ανάλυσης στρατηγικής. Η SFAS μήτρα συνοψίζει τους στρατηγικού παράγοντες της εταιρείας συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες της EFAS μήτρας, με

τους εσωτερικούς παράγοντες της IFAS μήτρας. Στόχος της SFAS μήτρας, είναι να μειώσει τους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζονται στις μήτρες αυτές επαναξιολογώντας τους συνδυαζόμενους μαζί. Οι 20 παράγοντες που παρουσιάζονται στις δύο μήτρες, περιορίζονται το πολύ σε 10 ανάλογα με την βαρύτητά τους, αναθεωρούνται και επαβαθμολογούνται. Τα αναθεωρημένα βάρη αντανακλούν τις προτεραιότητες των παραγόντων ως προς την επιτυχία της επιχείρησης².

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, η μήτρα SFAS για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η εξής (πίνακας 7.5):

Εξωτερικοί παράγοντες		Rating	Weight	Weighted score
S1	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	0,10	5,00	0,50
S2	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	0,14	5,00	0,70
S3	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,13	4,50	0,59
S4	Κοινωνικό Πρόσωπο	0,08	5,00	0,40
S5	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	0,08	4,50	0,36
W1	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της	0,08	3,50	0,28
O1	Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	0,06	4,00	0,24
O2	Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	0,05	4,00	0,20
T1	Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	0,15	3,00	0,45
T2	Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	0,13	3,00	0,39
Σύνολο		1,00		4,11

Πίνακας 7.5 Πίνακας SFAS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η βαθμολογία της εταιρείας όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.5 είναι 4,11 η οποία είναι αρκετά υψηλή (μέγιστη βαθμολογία 5,00).

7.5. TOWS MATRIX & Εναλλακτικές Στρατηγικές

Η μήτρα TOWS (πίνακας 7.6) είναι ένας άλλος τρόπος έκφρασης της ανάλυσης SWOT. Απεικονίζει πώς οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία μπορούν να αντιστοιχιστούν με τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας, ώστε να προκύψουν τέσσερις εναλλακτικές στρατηγικές.

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
	Ποιότητα & ασφάλεια προϊόντος με αντίστοιχες πιστοποιήσεις	Υψηλά σταθερά κόστη
	Μερίδιο Αγοράς/Brand loyalty/Ηγέτης	Μικρή ευελιξία λόγω του όγκου μεγέθους της
	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων	
	Ισχυρή Οικονομική Θέση	
	Σύγχρονη Τεχνολογία	
	Κοινωνικό Πρόσωπο	
	Κουλτούρα με έμφαση στην ακεραιότητα και στην εντιμότητα	
	Έμφαση στον καταναλωτή με ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης	
Ευκαιρίες		
Πράσινη Οικονομία	Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας	
Αύξηση ευαισθησίας πολιτών σε θέματα υγιεινής & ασφάλειας & ποιότητας προϊόντος	Προβολή της έμφασης στην ποιότητα	
Μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα	Ανάπτυξη περαιτέρω του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου προκειμένου να καλύψει όλες τις ανάγκες	
		Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων & συνεχής εξέλιξη με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων & μείωση διαδικασιών (βελτίωση της ευελιξίας)
Τεχνολογικές καινοτομίες		
Υψηλά εμπόδια εισόδου	Ηγέτης αγοράς	
Απειλές		
Μείωση Ρυθμού ανάπτυξης GDP		Λόγω οικονομίας κλίμακος, παραγωγή προϊόντος χαμηλότερης τιμής
Δημογραφικό	Προώθηση προϊόντων χαμηλών σε αλκοόλ	
Αύξηση τιμών πετρελαίου & πρώτων υλών		Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου
Στάσιμη αγορά - Αγορά στο στάδιο ωρίμανσης	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	
Υψηλή απειλή από υποκατάστατα	Ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων	

Πίνακας 7.6 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Από τη μήτρα TOWS προκύπτουν οι εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες συνοψίζονται στον πίνακα 7.7.

Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί παράγοντες	
	Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	S-O Στρατηγικές	W-O Στρατηγικές
	Διατήρηση του μεριδίου αγοράς, ενοσχόντας τα προϊόντα που διαθέτει & ανάπτυξη νέων προϊόντων	
	Προβολή του πλεονεκτήματος ότι τα προϊόντα, είναι φυσικά, ποιοτικά & ασφαλή	
	Εστίαση στην προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας και της κοινωνικής προσφοράς της	Περαιτέρω υιοθέτηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών & βελτιωμένων πληροφοριακών συστημάτων με στόχο τη βελτίωση της ευελιξίας
Απειλές (Threats)	S-T Στρατηγικές	W-T Στρατηγικές
	Προώθηση προϊόντος χαμηλού σε αλκοόλ	Παραγωγή προϊόντος με χαμηλή τιμή λόγω οικονομίας κλίμακας
	Ενδυνάμωση της πιστότητας των καταναλωτών	Οικονομίες κλίμακας λόγω μεγάλου όγκου παραγωγής
	Εμπλούπιση του χαρτοφυλακίου, με νέα προϊόντα στοχεύοντας στα ανάλογα τμήματα της αγοράς	

Πίνακας 7.7 Πίνακας TOWS για Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Στο τεταρτημόριο S-O εμφανίζονται στρατηγικές που κάνουν χρήση των δυνάμεων της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος³. Εξετάζοντας αυτές τις στρατηγικές παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία με την επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η επιχείρηση και περιγράφηκε στη παράγραφο 3.2.2. καθώς και την επιχειρηματική στρατηγική.

Στο τεταρτημόριο W-O εμφανίζονται στρατηγικές που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες με αποφυγή και μείωση των αδυναμιών. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών συστημάτων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκμεταλλευόμενη τη συνεχή εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων. Η ανάπτυξη αυτή θα βοηθήσει στη βελτίωση της ευελιξίας της εταιρείας και στον περιορισμό των χρονοβόρων διαδικασιών που επίσης έρχεται σε συμφωνία με τις ακολουθούμενες από την επιχείρηση στρατηγικές και πολιτικές.

Στο τεταρτημόριο S-T περιγράφονται στρατηγικές που χρησιμοποιούν δυνάμεις για να αποφύγουν απειλές. Η προτεινόμενη στρατηγική ανάπτυξης μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων καλύπτοντας νέες ανάγκες και τύπου καταναλωτών παρατηρούμε ότι είναι σε συμφωνία αφενός με την

επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης.

Το τεταρτημόριο W-T περιλαμβάνει στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφεύγουν τις απειλές. Σε αυτά τα πλαίσια προκύπτει η εκμετάλλευση περαιτέρω του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού για παραγωγή φθηνών προϊόντων.

7.6. Μήτρα ANSOFF

Στις στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν αναλυθεί στην παράγραφο 1.3, σύμφωνα με τον Ansoff η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων). Σύμφωνα με όλα έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα στο κεφάλαιο 7, ο πίνακας ANSOFF για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρουσιάζεται στον πίνακα 7.8.

		Προϊόντα (Products)	
		Τρέχοντα (Current)	Νέα (New)
Αγορές (Markets)	Τρέχουσες (Current)	Market Penetration	Product Development
		Πρωθητικές ενέργειες Λανσάρισμα της Άλφα ως low mainstream brand	Λανσάρισμα νέων προϊόντων στο Super Premium & Premium κομμάτι της αγοράς (αναπτυσσόμενο)
	Νέες (New)	Market Development	Diversification
		Beer culture Στοχευμένη διαχείριση των ήδη υπαρχόντων μαρκών Προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκόολ ακολουθώντας τον υγιεινό τρόπο ζωής	Νέες συσκευασίες/πολυσυσκευασίες Νέες εξελιγμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη Λανσάρισμα νέων προϊόντων προκειμένου να δημιουργήσουν νέες ανάγκες στους καταναλωτές Προβολή του κοινωνικού προσώπου της εταιρείας

Πίνακας 7.8 Προτεινόμενες στρατηγικές για Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατά ANSOFF

7.7. Συμπέρασμα – Προτεινόμενη στρατηγική

Συνοψίζοντας όσα έχουμε αναπτύξει γύρω από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος γεγονός που οφείλεται στη σχετική στασιμότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας της εξέλιξης του κλάδου είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση της μπίρας στη χώρας μας αλλά και η έλλειψη κουλτούρας. Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού οι εταιρείες διευρύνουν το δίκτυο διανομής τους, λανσάρουν καινούργια προϊόντα, βελτιώνουν ή αλλάζουν τη συσκευασία των προϊόντων που ήδη διαθέτουν στην αγορά και αυξάνουν τις δαπάνες για την προβολή των προϊόντων τους.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δραστηριοποιείται σε έναν περιβάλλον με πολλές ιδιορρυθμίες και αρκετούς περιορισμούς. Επιπλέον, η αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικότερα (P.E.S.T.) δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Παράλληλα όμως την θέτουν αντιμετώπιση με νέες απειλές τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.

Ο κλάδος της μπίρας δεν εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικός εφόσον μιλάμε για μία ώριμη αγορά με έντονο ανταγωνισμό και σχετικά μεγάλη απειλή από υποκατάστατα. Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των αγοραστών όσο και των προμηθευτών εμφανίζεται μέτρια.

Σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπως κάθε πολυεθνική εταιρεία, χαρακτηρίζεται από άρτια οργάνωση και πληθώρα διαδικασιών. Παράλληλα, όμως προβάλλει και έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα έχοντας σαν κύριο μέλημά της «τον άνθρωπο». Αυτό το επιτυγχάνει μέσω συγκερασμού των προσωπικών στόχων με τους εταιρικούς με σεβασμό προς την ατομικότητα. Ταυτόχρονα, φροντίζει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το όραμα της εταιρείας και να ενστερνίζεται τις κοινές αξίες (shared values) που προβάλλει η επιχείρηση. Επιπλέον, μεριμνά για την ανάπτυξη καλών μακροχρόνιων σχέσεων τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μια

μακροχρόνια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που δύσκολα κλονίζεται.

Η ηγετική της θέση στην αγορά και η πληθώρα των δυνάμεών της, όπως τα ισχυρά brand names, το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην αγορά, η οικονομική της ευρωστία και το κοινωνικό της πρόσωπο βάζουν ακόμα πιο ψηλά τον πήχη θέτοντας νέες προκλήσεις για το μέλλον.

Αναφορικά με τη στρατηγική που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι όλα τα επίπεδα της είναι προσανατολισμένα για την επίτευξη των σκοπών και του οράματος, καθώς επίσης και οι πολιτικές της εταιρείας, είναι σε άμεση συμφωνία μεταξύ τους αφού κάθε ιεραρχικό επίπεδο στηρίζει το αμέσως ανώτερό του.

Ξεκινώντας λοιπόν από το όραμα της εταιρείας, αυτό στηρίζεται στο να διατηρήσει την ηγετική θέση της στην ελληνική αγορά ως ο καλύτερος προμηθευτής για τους πελάτες της, να διαθέτει ένα δίκαιο και αξιοκρατικό εργασιακό περιβάλλον για τους ανθρώπους της, να λειτουργεί ως μια διαφανής και ακμαία επιχείρηση για τους μετόχους της και να είναι ένας ευαισθητοποιημένος, δραστήριος & υπεύθυνος εταιρικός πολίτης για την κοινωνία.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η Αθηναϊκή ακολουθεί στρατηγική κατεύθυνσης Ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης. Η συσχετισμένη διαποίκιση με επικέντρωση (core business) στα προϊόντα μπίρας είναι μία στρατηγική επιλογή της εταιρείας, που θα της επιτρέψει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που σήμερα κατέχει αξιοποιώντας τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που διαθέτει, τη μακρόχρονη πείρα που έχει στην παραγωγή μπίρας ικανοποιώντας παράλληλα την πιο εξεζητημένη ανάγκη του καταναλωτή.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική και προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνίζεται «ξεκάθαρα» εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, παρέχοντας υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος καλύπτοντας όλα τα τμήματα της αγοράς μπίρας απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης,

σε κάθε τύπο καταναλωτή και ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Η ιστορία έχει δείξει ότι μία επιχείρηση είτε επεκτείνεται και παράλληλα δυναμώνει και μεγαλώνει περαιτέρω, είτε παρακμάζει και εντέλει χάνει το μερίδιο της στην αγορά. Το πιο δύσκολο για έναν δυνατό «παίκτη» σαν την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι να κρατήσει την ηγετική του θέση. Άρα σε λειτουργικό επίπεδο, η εταιρεία για να το πετύχει αυτό, πρέπει να επενδύει συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη, να εξειδικεύεται όλο και περισσότερο όσον αφορά την τμηματοποίηση και την πληροφόρηση της αγοράς ώστε να προσφέρει νέα προϊόντα και να τοποθετήσει τα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της ορθότερα στην αγορά. Παράλληλα, θα πρέπει να μειώσει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες της προκειμένου να βελτιώσει την ευελιξία της και να ενδυναμώσει ακόμα περισσότερο τη σχέση της με τον πελάτη. Το μονοπάτι αυτό είναι σίγουρα πολύ δύσκολο αλλά πιστεύουμε ότι είναι ο μόνος δρόμος για να παραμείνει η εταιρεία ισχυρή αλλά και για να επεκταθεί, αναπτύσσοντας παράλληλα την κατηγορία της μπίρας στην Ελλάδα.

Έχοντας ήδη ποικίλα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της, γνωρίζοντας τις περιστάσεις κατανάλωσης και εκμεταλλευόμενη τις τάσεις της αγοράς θα μπορούσε να τοποθετήσει ανάλογα τα προϊόντα της προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό αυτό.

Μια σημαντική τάση η οποία έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια, είναι ότι οι καταναλωτές παρουσιάζονται πιο μορφωμένοι γύρω από τα θέματα υγείας και γενικότερα προσέχουν τον τρόπο διατροφής τους. Οι καταναλωτές στρέφονται προς έναν υγιεινό τρόπο ζωής περιορίζοντας την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ και τα ποτά με πολλές θερμίδες. Η μπίρα, ως φυσικό προϊόν, έχει χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και μπορεί να είναι η εναλλακτική πρόταση ποτού στον υγιεινό τρόπο διασκέδασης. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας ήδη στο χαρτοφυλάκιο της τις ετικέτες Amstel Pulse & Amstel Light οι οποίες έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και λιγότερες θερμίδες καθώς και την Buckler που δεν περιέχει καθόλου αλκοόλ, θα μπορούσε να τις τοποθετήσει σε ανάλογα τμήματα της αγοράς και να απευθυνθεί στο κοινό αυτό. Και τα τρία προϊόντα μέχρι σήμερα είναι

«ερωτηματικά» στα οποία η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει χρήματα ώστε να τα μετατρέψει σε «αστέρια».

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η μπίρα στην Ελλάδα είναι καθαρά εποχικό προϊόν το οποίο καταναλώνεται κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω των υψηλών θερμοκρασιών. Οι καταναλωτές την αντιλαμβάνονται σαν ένα ποτό που τους δροσίζει. Το ίδιο φαινόμενο δεν παρουσιάζεται σε άλλες χώρες στις οποίες παρόλο που οι θερμοκρασίες όλο το χρόνο είναι χαμηλότερες σε σχέση με την Ελλάδα σημειώνουν υψηλές καταναλώσεις μπίρας (Αγγλία, Γερμανία, Αυστρία). Προκειμένου να μειωθεί η εποχικότητα στην Ελλάδα θα πρέπει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ως ηγέτης της κατηγορίας να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές ως προς την κουλτούρα της μπίρας και το πλήθος των τύπων μπίρας που υπάρχουν και μπορούν να καλύψουν κάθε περίπτωση κατανάλωσης. Ιδιαίτερα για τη μείωση της εποχικότητας η Αθηναϊκή Ζυθοποιία μπορεί να τοποθετήσει την Amstel Bock και την Erdinger (ερωτηματικά προϊόντα) σαν ετικέτες των τύπων μπίρας Bock & Weiss οι οποίες μπορούν να καταναλωθούν τους χειμερινούς μήνες. Όπως έχουμε αναφέρει, οι κύριοι όγκοι της μπίρας στην Ελλάδα σημειώνονται στην κατηγορία lager η οποία είναι και η πιο δημοφιλής. Προωθώντας τους τύπους μπίρας Bock & Weiss σαν τύπους «χειμερινής» μπίρας θα προσπαθήσει να αυξήσει την κατανάλωση όλη τη διάρκεια του χρόνου μειώνοντας την εποχικότητα.

Επιπρόσθετα, αυτό το οποίο μπορεί κανείς να παρατηρήσει στην Ελληνική αγορά μπίρας είναι ότι το προϊόν απευθύνεται σε αντρικό πληθυσμό αφήνοντας εκτός της καταναλωτικής βάσης ένα μεγάλο ποσοστό, τις γυναίκες. Η αλήθεια είναι ότι οι περισσότεροι τύποι μπίρας έχουν γευστικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι αρεστά στις γυναίκες, όπως είναι η πικράδα. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της την ετικέτα Mc Farland, μια κόκκινη μπίρα θα μπορούσε να είναι η πρόταση της για το niche κομμάτι αυτό της αγοράς και να την τοποθετήσει σαν τη «γυναικεία» μπίρα.

Βεβαία, από την άλλη πλευρά και το αντρικό κοινό δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ομοιόμορφο. Αντίθετα, παρουσιάζει μεγάλη ανομοιομορφία

τόσο ανάλογα με το ηλικιακό group αλλά και με τον τρόπο ζωής του καθενός. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και πιο έντονα, οι άντρες να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καριέρα και στο κοινωνικό status. Ο τρόπος αυτός ζωής αποτυπώνεται και στην επιλογή των προϊόντων που καταναλώνουν και μέσα από αυτά θέλουν πολλές φορές να «δείχνονται». Σε αυτό το κοινό θα πρέπει να στοχεύσει και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία με ένα premium προϊόν της την Fischer. Να την τοποθετήσει σαν ένα εκλεπτυσμένο προϊόν, που είναι για ανθρώπους πιο ψαγμένους που θέλουν να ξεχωρίζουν από το σύνολο και να μην καταναλώνουν προϊόντα μαζικής παραγωγής.

Η τοποθέτηση των προϊόντων Amstel Pulse, Amstel Light, Buckler, Erdinger, Amstel Bock, Fischer & Mc Farland σε niche αγορές θα βοηθήσουν την επέκταση της εταιρείας σε νέα τμήματα της αγοράς αλλά και γενικότερα θα αναπτύξει την κατηγορία την μπίρα στην Ελλάδα, αφού θα απευθυνθεί σε καταναλωτές οι οποίοι μέχρι σήμερα δεν άνηκαν στην καταναλωτική της βάση. Για να μπορέσει όμως η εταιρεία να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, δεν θα πρέπει να λησμονεί τη συνεχή βελτίωση και ανανέωση μέσω καινοτομικών συσκευασιών των δύο κύριων προϊόντων της, την Amstel και την Heineken, διατηρώντας/αυξάνοντας την καταναλωτική τους βάση και ενδυναμώνοντας την εικόνα τους.

7.8. Βιβλιογραφία

1. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
2. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 139
6. Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, “Concepts in Strategic management and Business Policy”, 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall, σελ. 144

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη:

1. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic management and Business Policy", 10th Edition 2006, Pearson Prentice Hall.
2. Thomas J., Clark S., and D.A Gioa, "Strategic Sense making and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, Outcomes, "Academy of management Journal (April 1993) pp 239-270;J.A Smith, "Strategies for Start-ups". Long Range Planning (December 1998)
3. Garg V.,Walters B., and Priem R., "Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism, and Manufacturing Performance", Strategic management Journal (August 2003)
4. Cockburn I., Henderson R., and Stern S., " Untangling the Origins of Competitive Advantage" Strategic Management journal ,2000 pp 1123-1145
5. Porter M., Competitive Strategy (New York: The Free Press, 1980)
6. Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press,1985.
7. Thompson A. and Strickland A. III, "Strategic Management: Concepts and Cases" tenth edition ,London ,Irwin-McGrath-Hill,1998
8. Johnson G. and Scholes K., "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases , London, Prentice Hall Europe,1999, fifth edition pp. 10
9. Wilson I., "Strategic Planning, Isn't Dead- it Changed", Long Range Planning ,1994 σελ 20
10. Garelli S, "Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness",2006 John Wiley & Sons
11. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004.
12. European Community Law, EC Regulation No 1907/2006.
13. Scott M. & Fianagan C., "What's up with the R.E.R in Europe?", Business Week 9/8/2007 (www.businessweek.com)
14. Maurice F., "Strategic outsourcing: A structure approach to outsourcing decisions & Initiatives" Amazon 1999 (σελ 11,209-210).

15. Blom D. & Canning D., "Global Demographic changes: Dimensions & Economic significance", April 2005, Harvard Initiative for Global Health (σελ 1-2)

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management", Σημειώσεις.
2. Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Management" εκδ. Μπένου 2006
3. Παπαδάκης Β., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία» εκδ. Μπένου 1999.
4. Ευθύμογλου Π, "Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοικήσεως", Πειραιάς 1999.
5. Αρτίκης Γ, "Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση & Προγραμματισμός", Interbooks 2003.
6. «Η ιστορία της μπίρας», έντυπο Αθηναϊκής Ζυθοποιίας
7. ICAP, Κλαδική μελέτη ζυθοποιίας, Διεύθυνση μελετών ICAP, Αθήνα, 2001.

Internet:

1. www.eede.com
2. www.informine.com
3. www.eurostat.com
4. www.fix-beer.gr
5. www.heineken.com
6. www.erab.com
7. www.athenianbrewery.gr
8. www.mythosbrewery.gr
9. www.beer4all.com
10. www.reporter.gr
11. www.annualreport.heineken.com