

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Ο ΟΜΙΛΟΣ CAMPARI/GRUPPO CAMPARI: ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ξεκίνημα: μία οικογένεια – ένα προϊόν:

Ο Όμιλος Campari διατηρεί τις ρίζες του πίσω στο 1860, χρονολογία κατά την οποία ξεκίνησε τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες η οικογένεια Campari. Ήταν τότε που ο Gaspare Campari εφηύρε το μεσαίας περιεκτικότητας σε οινόπνευμα απεριτίφ, με το λαμπερό κόκκινο χρώμα, το οποίο και πήρε το όνομά του.

Η επιχείρηση ξεκίνησε στο Μιλάνο και το 1904 εγκαινιάστηκε το πρώτο εργοστάσιο στην περιοχή Sesto San Giovanni στη Βόρεια Ιταλία, το οποίο εξακολούθησε αδιάκοπα την λειτουργία του έως το 2005.

Το 2005 ολοκληρώθηκε η κατασκευή του καινούριου σύγχρονου εργοστασίου στο Novi Ligure και όλη η παραγωγική δραστηριότητα μεταφέρθηκε εκεί.

## 1.2 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ

### 1.2.1 Μία ιταλική ιστορία επιτυχίας: αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα

Τη δεκαετία του 1920, ο υιός του ιδρυτή Gaspare, Davide Campari, λαμβάνει μία σημαντική στρατηγική απόφαση, να περιορίσει την παραγωγή σε εκείνα τα προϊόντα τα οποία διαθέτουν ισχυρή προϊοντική ταυτότητα και εικόνα: το aperitif Campari και το ηδύποτο Cordial Campari.

Ταυτόχρονα, στις αρχές του αιώνα και πάντα κάτω από τις κατευθυντήριες γραμμές του ίδιου του Davide Campari, ξεκίνησε μία περίοδος σταδιακής επέκτασης σε διεθνές επίπεδο, προσανατολισμένη στις δραστηριότητες της παραγωγής και της διανομής των προϊόντων.

Από το 1923, τα προϊόντα του Ομίλου Campari πωλούνται στο εξωτερικό και πολύ σύντομα ξεκίνησε παραγωγική δραστηριότητα σε νέα εργοστάσια στη Γαλλία, την Ελβετία και τη Βραζιλία. Αυτή η διεθνής επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας επιτάχυνε το ρυθμό της στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα.

Το 1932, επινοείται και μπαίνει σε παραγωγή το νέο προϊόν Campari Soda, τη φιάλη του οποίου σχεδίασε ο διάσημος φουτουριστικός σχεδιαστής της εποχής, Fortunato Depero.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, τα προϊόντα Campari διανέμονταν σε περισσότερες από 80 διαφορετικές χώρες.

### 1.2.2 Δεκαετία 1990: Μία αναπτυσσόμενη αγορά – γρήγορη συγκέντρωση και δραματικές αλλαγές

Το κρίσιμο βήμα που μετέτρεψε τον Όμιλο σε έναν από τους κορυφαίους «παίκτες» στην παγκόσμια αγορά οινόπνευματων, έλαβε χώρα στις αρχές της δεκατίας του 1990.

Την περίοδο αυτή, ο κλάδος του ποτού χαρακτηρίζεται από αλληπάλληλες συγχωνεύσεις εταιριών με αποτέλεσμα τη δημιουργία πολυεθνικών ομίλων οι οποίοι διαχειρίζονται υπερβολικά διευρυμένα χαρτοφυλάκια προϊόντων, γεγονός που άλλαξε ριζικά το τοπίο στην παγκόσμια αγορά των οινόπνευματων.

Πολλές μάρκες αλλάζουν ιδιοκτησία, ενώ έντονη δραστηριότητα λαμβάνει χώρα στους τομείς του μάρκετινγκ γενικά και της διαφήμισης ειδικότερα, καθώς οι εταιρίες του κλάδου προσπαθούσαν να μεγιστοποιήσουν τις συνέργειες.

#### 1.2.2.1 Η στρατηγική επιλογή της δυναμικής ανάπτυξης

Ο Όμιλος αντιμετώπισε ένα στρατηγικό δίλημμα: είτε να επεκταθεί μέσω εξαγορών ακολουθώντας ένα επιθετικό στρατηγικό πρόγραμμα, είτε να συνεχίσει στις ίδιες βάσεις και να υπερασπιστεί τη θέση του μέσα σε μία συγκεκριμένη και περιορισμένη αγορά.

Μετά από πολύ προσεκτική εξέταση, επιλέχθηκε η πρώτη εναλλακτική κίνηση. Ξεκίνησε έτσι ένα πρόγραμμα εξαγορών, το οποίο σε σύντομο χρονικό διάστημα τον έφερε στην κορυφή μιας ομάδας πολυεθνικών εταιριών στον κλάδο.

Ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένα ισχυρό και αξιόπιστο χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων, με δυναμικό χαρακτήρα, που θα μπορούσε να εξαπλωθεί διεθνώς. Κάθε μάρκα που αποκτούσε ο Όμιλος συνεισέφερε στη δημιουργία μεγαλύτερης ρευστότητας, με περαιτέρω συνέπεια την αποδέσμευση κεφαλαίων για επενδύσεις σε μάρκετινγκ, που ήταν πολύ σημαντικές για την αξιοποίηση όλης του της δυναμικής και την επίτευξη στο μέγιστο δυνατό βαθμό των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

### 1.2.2.2 1995 – η πρώτη μεγάλη εξαγορά του Ομίλου Campari - επέκταση στον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός ευρύτερου χαρτοφυλακίου προϊόντων έγινε το 1995, με την εξαγορά της Ιταλικής θυγατρικής εταιρίας του Γερμανικού ομίλου BolsWessanen. Αυτή η εξαγορά έφερε στον Όμιλο Campari έναν αριθμό πρώτων σε κατάταξη προϊόντων, όπως τα Crodino, Cynar, Lemonsoda, Oransoda, Biancosarti και Crodo.

### 1.2.2.3 1996-7: νέες μάρκες οινοπνευματωδών

Το 1996, ο Όμιλος απέκτησε τα δικαιώματα διανομής στην Ιταλική αγορά για τις μάρκες με ηγετική θέση στην κατηγορία του ουίσκι, Glenfiddich και W.Grant's, όπως επίσης και άδεια παραγωγής και διανομής στην Ιταλία – και αργότερα στη Βραζιλία – του νούμερο ένα Γερμανικού μπίττερ Jagermeister.

### 1.2.2.4 1998 – η συμμαχία με την εταιρία Skyy Spirits LLC και η είσοδος στην αγορά των αναψυκτικών

Το 1998, υλοποιείται μία ακόμα στρατηγική κίνηση, με την εξαγορά μίας μειοψηφίας δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και παγκόσμιας διανομής – εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής – της εταιρίας Skyy Spirits LLC, η οποία είναι νόμιμος κάτοχος της SKYY Vodka, μίας από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες μάρκες στην αγορά της Βόρειας Αμερικής. Αυτή η κίνηση αποτελούσε μέρος μίας στρατηγικής συμμαχίας με τη Skyy Spirits LLC, η οποία αντιστοίχως έγινε ο διανομέας όλων των προϊόντων Campari στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Αργότερα, το 1998, ο Όμιλος κέρδισε τα δικαιώματα διανομής στην Ιταλική αγορά μίας μάρκας ηγέτιδας του Ομίλου Unilever, του προϊόντος Lipton Ice Tea.

### 1.2.2.5 1999 – Ouzo 12 και Cinzano, ένα ουσιαστικό βήμα στη στρατηγική ανάπτυξης

Το 1999, η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεχίστηκε με την εισαγωγή στην αγορά του Pelmosoda ενός αναψυκτικού βασισμένου στο γκρέιπφρουτ και στην εξαγορά του Ouzo 12, του Ελληνικού οινοπνευματώδους με βάση τους σπόρους γλυκανίσου, το οποίο αποτελεί ηγέτη στην κατηγορία του και πραγματοποιεί πολύ υψηλές πωλήσεις σε Ελλάδα και Γερμανία, καθώς επίσης και ένα έμβλημα της Ελληνικής κουλτούρας.

Την ίδια χρονιά εξαγοράζεται η μάρκα Cinzano, που αποτελεί ηγέτη στην παγκόσμια αγορά του βερμούτ και του αφρώδους οίνου και μία από τις πιο διαδεδομένες διεθνώς Ιταλικές μάρκες.

### 1.2.3 Η νέα χιλιετία

Έχοντας ως δεδομένη την απόφαση της δυναμικής ανάπτυξης, ο Όμιλος προχωράει στην υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για συνέχιση της επεκτατικής του πολιτικής.

Οι επιτυχημένες κινήσεις κατά τις προηγούμενες δεκαετίες συνέβαλαν σημαντικά και επιβεβαίωσαν την επιλογή αυτή.

Με την ορμή αυτή λοιπόν, εισέρχεται πανέτοιμος στη νέα χιλιετία πραγματοποιώντας μία σειρά από αλληπάλληλες εξαγορές, διεύρυνση χαρτοφυλακίου, συμβόλαια διανομής, κοινοπραξίες και διείσδυση σε νέους τομείς του κλάδου οινοπνευματωδών και οίνων.

#### 1.2.3.1 2000 – νέες σειρές προϊόντων

Το 2000, ο Όμιλος απέκτησε τα δικαιώματα διανομής στην Ελβετική αγορά για τους αφρώδεις οίνους Henkell Trocken και για τη βότκα Gorbatschow, από το Γερμανικό Όμιλο Henkell Sohnlein.

Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων του Ομίλου Campari εκτείνεται πλέον σε ένα σημαντικό εύρος τομέων και αγορών: αντιπροσωπεύει μία εξισορροπημένη

συλλογή που περιλαμβάνει προϊόντα σε διαφορετικές κατηγορίες, με διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας, τόσο σε ώριμες όσο και σε αναδυόμενες αγορές.

Κύριες πηγές ισχύος του Ομίλου, καθίστανται η αξία και η ποιότητα των προϊόντων του, όπως επίσης και η προϊοντική ποικιλία σε ηγετικές θέσεις στις διάφορες αγορές.

#### 1.2.3.2 2001 – οι εξαγορές στη Βραζιλία

Η στρατηγική επέκτασης εξακολουθεί και το 2001 με την εξαγορά σημαντικών εμπορικών σημάτων στη Βραζιλία και την Ουρουγουάη, αγορές που προσέφεραν εξαιρετικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Πρόκειται για μάρκες - ηγέτιδες, όπως τα προϊόντα Dreher Aguardiente, Old Eight, τα ούισκι Drury's, Gregson's και Gold Cup και το κρασί Liebfraumilch.

#### 1.2.3.3 Η εξαγορά της εταιρίας Skyy Spirits LLC (2002-2006)

Φτάνοντας στο 2002, ο Όμιλος ο οποίος είχε ήδη αποκτήσει ένα μειοψηφικό πακέτο (1998), εξαγόρασε ένα επιπρόσθετο 50% του μετοχικού κεφαλαίου της Skyy Spirits LLC, με συνέπεια να γίνει ο κύριος μέτοχος της εταιρίας ασκώντας τον έλεγχο αφού διέθετε πλέον την απόλυτη πλειοψηφία.

Το Φεβρουάριο του 2005, όπως οριζόταν σαφώς στο συμβόλαιο του 2002, ο Όμιλος Campari απέκτησε ένα περεταίρω 30,1% της Skyy Spirits LLC, ανεβάζοντας τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας σε ποσοστό 89%.

Το Νοέμβριο του 2006, εξαγοράζοντας το υπόλοιπο 11%, απέκτησε το 100% της εταιρίας.

Η SKYY Vodka είναι μία από τις κυρίαρχες μάρκες στην Αμερικάνικη αγορά της premium βότκα.

Από το 2003, διεύρυνε την προσφορά της στον καταναλωτή, με την εισαγωγή των συμπληρωματικών προϊόντων SKYY Berry, SKYY Spiced, SKYY Vanilla

και το 2004 των SKYY Melon και SKYY Orange, που προστέθηκαν στην ήδη υπάρχουσα SKYY Citrus.

Τον Απρίλιο του 2005, η Skyy Spirits LLC αποφάσισε να μπει στον κλάδο της ultra premium βότκα, με το λανσάρισμα της SKYY90, της πρώτης «μοντέρνας πολυτελούς βότκα», την οποία μπορεί κανείς «να γευθεί πριν καν τη δοκιμάσει, απλά κοιτάζοντας τη σχεδίαση της συσκευασίας της», όπως χαρακτηριστικά περιγράφεται στα σχετικά δελτία τύπου.

#### 1.2.3.4 2002 – η εξαγορά των Sella & Mosca και Zedda Piras

Το 2002, η Campari οριστικοποίησε την συμφωνία εξαγοράς του 100% της εταιρίας Zedda Piras S.p.A. (Mirto di Sardegna), κατέχοντας ένα πλειοψηφικό πακέτο της τάξεως του 67,2% στην εταιρία, το οποίο αυξήθηκε στο 100% τον Ιούνιο του 2003.

Με τη σειρά της, η Sella & Mosca S.p.A. κατέχει το 93,66% της εταιρίας Qingdao Sella & Mosca Winery Co. Ltd., μίας κοινοπραξίας που εδρεύει στην Κίνα με τοπικούς συνεργάτες, η οποία παράγει το επώνυμο κινέζικο κρασί Catai, καθώς και το 100% της Societe Civile Immobiliare du Domaine de La Margue (παράγει το Chateau Lamargue μία ποικιλία υπερέχουσας ποιότητας γαλλικών κρασιών).

Η εξαγορά της Zedda Piras S.p.A προσέθεσε μία ακόμη ηγέτιδα μάρκα στο χαρτοφυλάκιο των αλκοολούχων ποτών της Campari, ενώ η ενσωμάτωση της Sella & Mosca S.p.A στόχευε στην ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τομέα του κρασιού και αντιπροσώπευε το πρώτο βήμα στη δημιουργία μίας ισχυρής θέσης στα Ιταλικά κρασιά υψηλής κατηγορίας.

#### 1.2.3.5 Η εισαγωγή των προϊόντων Campari Mixx και SKYY Blue

Από το 2002, ο Όμιλος επιδίωξε να διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων του, με την είσοδο του στη νέα αγορά των ready-to-drink (RTD, έτοιμο μίγμα σε μικρή φιάλη οινόπνευματώδους με χυμό, αναψυκτικό ή άλλη πρόσμιξη), εισάγοντας τα προϊόντα SKYY Blue και Cinzano Five στη Νότια Αφρική, το προϊόν Campari Mixx στην Ιταλία και την Αυστρία, τα προϊόντα Campari Mixx Orange, Campari Mixx Lime και Campari Mixx Peach στην Ιταλία

και το προϊόν SKYY Sport στη Βόρεια Αμερική. Στοχεύοντας στο νέο και καινοτόμο καταναλωτή, αυτά τα προϊόντα προσφέρουν μία εναλλακτική πρόταση, πιο σύγχρονη και πρωτοποριακή σε σχέση με τη μπίρα.

#### 1.2.3.6 Περισσότερες πρωτοβουλίες στο χώρο της διανομής (2002-2003)

Παραμένοντας στο 2002, ο Όμιλος απέκτησε δύο ακόμα σημαντικές εξουσιοδοτήσεις στο χώρο της διανομής: τα δικαιώματα στις Ηνωμένες Πολιτείες για το προϊόν Tequila 1800, μία από τις κορυφαίες τεκίλα υψηλής ποιότητας και τα δικαιώματα για το διάσημο Ιταλικό μπίπτερ Fernet Branca στην Ελβετία.

Κατά την ίδια χρονική περίοδο εγκαθιδρύεται στην Αγγλία μία κοινοπραξία με τη Morrison Bowmore (μία εταιρία του Ιαπωνικού Ομίλου Suntori), η οποία ακολουθήθηκε από μία ακόμα κοινοπραξία το 2003, με τη Gonzalez Byass, στην Ισπανική αγορά.

#### 1.2.3.7 2003-2004: οι εξαγορές των Riccadonna και Barbero 1891

Το 2003, ο Όμιλος εξαγόρασε τη σειρά Riccadonna, μάρκα με σημαντική παρουσία στην αγορά του αφρώδους οίνου και ιδιαίτερως στο κομμάτι του αφρώδους οίνου ονομασίας προέλευσης Asti. Πρωταρχικές αγορές στόχοι ήταν η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία ενώ σημαντικές θέσεις κατέχονταν στην Ιταλική και Πορτογαλική αγορά.

Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους, ο Όμιλος Campari αναγγέλλει την εξαγορά της Barbero 1891 S.p.A., κατόχου ενός διευρυμένου χαρτοφυλακίου επωνύμων προϊόντων, όπου περιλαμβάνονται τα προϊόντα Aperol, Aperol Soda, Maro Maro και Barbieri liqueurs, στον τομέα των οινοπνευματωδών και τα προϊόντα Mondoro και Enrico Serafino, στον τομέα των οίνων. Αυτή η εξαγορά αντιπροσώπευσε μία περαιτέρω ενδυνάμωση στις αγορές οίνων και οινοπνευματωδών: το Aperol ολοκληρώνει την προσφορά στον τομέα των οινοπνευματωδών μεσαίων αλκοολικών βαθμών, ενώ ταυτόχρονα με το



Mondoro εδραιώνεται η ισχυρή θέση του Ομίλου στην κατηγορία της υψηλής ποιότητας αφρώδους οίνου Asti, στις διεθνείς αγορές.

#### 1.2.3.8 Συμβόλαια διανομής (2004-2006)

Το 2004, η Γερμανία, η Ελβετία και η Ιταλία απέκτησαν τα δικαιώματα διανομής του διάσημου Βραζιλιάνικου οινοπνευνατώδους Cachaca 51.

Επίσης, η Ιταλία ακολουθούμενη από τη Γερμανία και την Ελβετία, απέκτησε τα δικαιώματα διανομής για το προϊόν Grand Marnier, το πασίγνωστο Γαλλικό ηδύποτο που διανέμεται παγκοσμίως.

Στις αρχές του 2005, μέσω της Skyy Spirits LLC αποκτώνται τα δικαιώματα διανομής για το προϊόν Martin Miller's ενός ultra premium τζιν, στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το συμβόλαιο διανομής κατόπιν, διευρύνθηκε για να επιτρέψει στον Όμιλο Campari τη διανομή του Martin Miller's Gin σε όλες τις διεθνείς αγορές, εκτός της Μεγάλης Βρετανίας.

Επίσης, το 2005, μία περαιτέρω συμφωνία διανομής μεταξύ της Campari και της Brown-Forman, οδήγησε στη διανομή των προϊόντων Jack Daniel's, Southern Comfort, Woodford Reserve και Finlandia Vodka στην Ιταλία.

Τον Ιανουάριο του 2006, ξεκινάει και η διανομή των διεθνών εμπορικών σημάτων της C&C Group, στην Αμερική (τη μεγαλύτερη διεθνή αγορά της C&C), μέσω της Skyy Spirits LLC, καθώς και στην Ολλανδία, το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο, μέσω των υφιστάμενων κοινοπραξιών της και τέλος στη Βραζιλία μέσω της Campari do Brazil.

Οι μάρκες της C&C που διανέμονται από τον Όμιλο Campari, περιλαμβάνουν τα προϊόντα Carolans cream liqueur, Frangelico, Tullamore Dew Irish Whiskey και Irish Mist.

Ταυτόχρονα, χάρη σε μια συμφωνία με την Suntory Corp., στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Skyy Spirits LLC ξεκινάει επίσης τη διανομή των προϊόντων Midori Melon Liqueur, ZEN Green Tea Liqueur, Yamazaki Single Malt Whisky και Akadama Plum Wine.

### 1.2.3.9 2005-2006: Νέες εξαγορές και είσοδος στον τομέα του Σκωτσέζικου ουίσκι

Το Δεκέμβριο του 2005, ο Όμιλος πραγματοποιεί μία ακόμα εξαγορά του οιοποιείου Teruzzi & Puthod, προερχόμενο από την πόλη San Gimignano, στην Τοσκάνη. Το οιοποιείο Teruzzi & Puthod είναι ένας από τους ηγέτες ανάμεσα στα οιοποιεία της Τοσκάνης, για την παραγωγή υψηλής ποιότητας οίνων, που πωλούνται σε περισσότερες από 20 χώρες παγκοσμίως. Ο αμπελώνας του είναι ένας από τους μεγαλύτερους στην Τοσκάνη, εκτεινόμενος σε 180 εκτάρια γης, από τα οποία περισσότερα από 91, καλλιεργούνται ως αμπελώνες. Εκεί παράγονται περισσότεροι από πέντε διαφορετικοί οίνοι, όπως είναι τα κρασιά: Vernaccia di San Gimignano, Vernaccia di San Gimignano Vigna Rondolino, Terre di tufi, Carmen Puthod και Peperino.

Τον ίδιο μήνα, η Campari ανακοίνωσε την υπογραφή συμφωνίας για την εξαγορά από την Pernod Ricard των μαρκών ουίσκι Glen Grant, Old Smuggler και Braemar.

Η παραπάνω εξαγορά ολοκληρώθηκε το 2006, με την ταυτόχρονη εξαγορά του αποστακτηρίου στο οποίο παράγεται το ουίσκι Glen Grant, στη Σκωτία.

Το Glen Grant είναι η δεύτερη μάρκα ουίσκι από βύνη στον κόσμο και η μάρκα που ηγείται στην αγορά της Ιταλίας.

Αυτή η σημαντική συμφωνία επιτρέπει στον Όμιλο όχι μόνο να ενδυναμώσει ακόμα περισσότερο τη θέση του στον κλάδο, αλλά επιπλέον να σηματοδοτήσει επισήμως την είσοδό του στον πάρα πολλά υποσχόμενο τομέα του Σκωτσέζικου ουίσκι, μίας από τις πιο σημαντικές κατηγορίες οιοπνευματωδών παγκοσμίως, ένας τομέας με μεγάλη δυναμική τόσο στην εγχώρια Ιταλική αγορά όσο και στη διεθνή αγορά.

### 1.2.3.10 2007 – Ο Όμιλος Campari εξαγοράζει την Cabo Wabo Tequila

Το 2007, ο Όμιλος ανακοίνωσε την εξαγορά της Cabo Wabo Tequila, μίας από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες τεκίλα στην premium και super premium κατηγορία τεκίλα. Η Cabo Wabo Tequila αποτελεί το πνευματικό παιδί του σταρ

της ροκ και λάτρη της τεκίλα Sammy Hagar, ο οποίος ήταν η δημιουργική δύναμη του προϊόντος, η δύναμη ώθησής του, από την εισαγωγή του στην αγορά, το 1998.

Μέσω αυτής της εξαγοράς, ο Όμιλος Campari προσθέτει στο ήδη αναγνωρισμένου κύρους χαρτοφυλάκιο των πολυτελών, υπερέχουσας ποιότητας και υψηλής τιμολόγησης προϊόντων του, έναν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα τομέα.

#### 1.2.3.11 2007 – Ο Όμιλος Campari ανακοινώνει την εξαγορά των προϊόντων X-Rated

Η πιο πρόσφατη εξαγορά πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2007, όταν ο Όμιλος ανακοίνωσε την ενσωμάτωση στο χαρτοφυλάκιο του, των προϊόντων X-Rated Fusion Liqueur, X-Rated Vodka και Jean-Marc XO luxury Vodka.

Το προϊόν X-Rated Fusion αποτελεί μία από τις πιο «καυτές» super premium μάρκες στην Αμερικάνικη αγορά και μία από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες στον κλάδο. Μοναδικό τόσο σε γεύση όσο και σαν σύλληψη ιδέας, το X-Rated Fusion είναι μία προσθήκη στρατηγικής σημασίας στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων του Ομίλου Campari και ένας σημαντικός διαμορφωτής της τάσης της ολοένα αυξανόμενης προτίμησης των γυναικών στα κοκτέιλς.

Αυτό το πλάνο των εξαγορών, για το οποίο απαιτήθηκαν σημαντικές επενδύσεις, τοποθέτησε τον Όμιλο Campari ανάμεσα στους κυριότερους παίκτες στην παγκόσμια αγορά επωνύμων οινοπνευματωδών. Η στρατηγική της επέκτασης οδήγησε τον Όμιλο σε νέες αγορές, ενίσχυσε την υπάρχουσα παρουσία του και έδωσε νέο σφρίγος στις διεθνείς του μάρκες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΟΜΙΛΟΣ CAMPARI ΣΗΜΕΡΑ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, ο Όμιλος Campari έχει επεκταθεί εντυπωσιακά, μετατοπιζόμενος από μία μάρκα, από την παραγωγή σε ένα τομέα, σε μία διαφοροποιημένη λειτουργία εκτεινόμενη σε πολλούς τομείς, καθοδηγούμενη από μία ισχυρή και αποδοτική στρατηγική παραγωγής και μάρκετινγκ.

#### 2.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ

##### 2.2.1 Μία εξαιρετικά τμηματοποιημένη αγορά

Η αγορά των ποτών είναι ιδιαίτερα ποικιλόμορφη, σε βαθμό ώστε να μην είναι δυνατόν να προσδιοριστούν τα διαφορετικά τμήματά της με μία μοναδική περιγραφή.

Τα οινοπνευματώδη, οι οίνοι, τα αναψυκτικά και το μεταλλικό νερό συνιστούν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους είδη, κυρίως λόγω βασικών διαφορών στη ζήτησή τους, στις διαφορετικές περιστάσεις καταναλωσής τους, στις τάσεις και στη τρέχουσα μόδα, όπως επίσης και στις κλιματικές συνθήκες.

Όλοι αυτοί, καθώς και άλλοι παράγοντες, επηρεάζουν το καταναλωτικό πρότυπο το οποίο ποικίλει τόσο από προϊόν σε προϊόν, όσο και από τόπο σε τόπο.

### 2.2.2 Έντονη δραστηριότητα σε επίπεδο συγχωνεύσεων και εξαγορών

Τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από μία έντονη ροπή της αγοράς προς τη συγκέντρωση προϊόντων.

Η εξαγορά της Martini & Rossi από την Bacardi το 1992, η συγχώνευση της Guinness με την Grand Metropolitan το 1996 από την οποία προέκυψε η Diageo, η ανάληψη του ελέγχου της Seagram το 2001 από την Diageo και την Pernod Ricard, η εξαγορά της Grey Goose από την Bacardi το 2004, καθώς η πιο πρόσφατη εξαγορά της Allied Domecq από την Pernod Ricard, αποτελούν μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου τύπου κινήσεων, τα οποία έφεραν σημαντικές ανακατατάξεις στον κλάδο.

Οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου, αγοράζουν εξ ολοκλήρου μάρκες, τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο διανομής, προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους στις ώριμες αγορές, αλλά και να δημιουργήσουν ευκαιρίες διεξόδου στις αναδυόμενες αγορές.

Ο τομέας των οίνων, παρότι περισσότερο κατακερματισμένος από εκείνο των οινοπνευματωδών, έχει παρακολουθήσει την ανάδειξη μεγάλων ομίλων, οι οποίοι ακολούθησαν παρόμοια στρατηγική συγκέντρωσης ευρέως γνωστών μαρκών σε διευρυμένα χαρτοφυλάκια.

Τα αναψυκτικά, είναι ένας τομέας στον οποίο κυριαρχούν λίγοι, πολύ μεγάλοι διεθνείς όμιλοι (Coca Cola, Pepsi Cola και Cadbury Schweppes), με παρά πολλές μικρές προς μεσαίες τοπικές επιχειρήσεις να προσπαθούν να ακολουθήσουν τον ρυθμό.

## 2.3 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ CAMPARI

### 2.3.1 Γενικά

Η διοίκηση, έχει προωθήσει τον Όμιλο σε μία θέση ισχύος στον κλάδο, εστιασμένη σε μία ξεκάθαρη στρατηγική ανάπτυξης βασισμένη σε δύο άξονες: στις αλληπάλληλες εξαγορές μαρκών-ηγετών από τη μία και στην ενίσχυση της παρουσίας των μαρκών της στις αναδυόμενες αγορές από την άλλη.

Ο Όμιλος Campari σήμερα, συγκαταλέγεται ανάμεσα στους κυρίαρχους της παγκόσμιας αγοράς οινοπνευματωδών. Ιδρυθείς το 1860 στην Βόρεια Ιταλία, έχει συμπληρώσει ήδη σχεδόν ενάμισυ αιώνα παρουσίας.

Στις ημέρες μας διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο τον καθιστά παρόντα σε τρεις κατηγορίες/τομείς: στα οινοπνευματώδη, στους οίνους και στα αναψυκτικά.

### 2.3.2 Η γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων του Ομίλου

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην αγορά των ποτών, με ένα μίγμα πωλήσεων το οποίο αντικατοπτρίζει τον συνεχώς αυξανόμενο διεθνή προσανατολισμό των μαρκών του.

Οι πωλήσεις στις λοιπές χώρες εκτός της Ιταλικής αγοράς, έφτασαν το 2006 το ποσοστό του 56,9% σε αναλογία επί των συνολικών πωλήσεων.

Η Ευρώπη (εξαιρουμένης της Ιταλίας) απορροφά το 18,8% των συνολικών πωλήσεων. Η Αμερική αντιπροσωπεύει το 33,7% των συνολικών πωλήσεων, ενώ ο υπόλοιπος κόσμος (συμπεριλαμβανομένων των αφορολογήτων) το 4,4%.

Η κατανομή των πωλήσεων μεταξύ των τριών βασικών κατηγοριών για το 2006 είχε ως εξής: οινοπνευματώδη 70,5%, οίνοι 14,5% και αναψυκτικά 13,7%.

Η συγκρότηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου και η κατεύθυνση ανάπτυξής του, βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη βασική στρατηγική του Ομίλου, να

διατηρήσει ένα ισορροπημένο επιχειρηματικό μίγμα τόσο σε επίπεδο γεωγραφικής κάλυψης, όσο και στο επίπεδο διαφορετικών προϊόντικών κατηγοριών.

### 2.3.3 Οι πωλήσεις και το μίγμα πωλήσεων

Οι συνολικές πωλήσεις του Ομίλου το 2007, ανήλθαν στα 957 εκατομμύρια Ευρώ, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 2,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τα κέρδη προ φόρων (EBIT) έφτασαν τα 200 εκατομμύρια Ευρώ, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 5,3% έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ τα καθαρά κέρδη άγγιξαν τα 125 εκατομμύρια Ευρώ, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως του 6,9% έναντι του προηγούμενου έτους.

Το τρέχων μίγμα πωλήσεων συνθέτουν τα οινοπνευματώδη με συνεισφορά κατά 70,5%, οι οίνοι κατά 14,5%, τα αναψυκτικά κατά 13,7% και τα λοιπά κατά 1,3%.

### 2.3.4 Η μετοχική σύνθεση

Η μετοχική σύνθεση του Ομίλου Campari είναι η ακόλουθη:

#### **Κύριοι μέτοχοι:**

<b>Μέτοχοι</b>	<b>Αριθμός μετοχών</b>	<b>Ποσοστό (%) στο μετοχικό κεφάλαιο</b>
Alicros S.p.A.	148.104.000	51,000
Cedar Rock Capital	21.857.798	7,527
<b>Janus Capital Management LLC</b>	10.551.136	3,633
Lazard Asset Management LLC	6.036.870	2,079

Το υπόλοιπο μετοχικό κεφάλαιο, διαπραγματεύεται ελεύθερο υπό τη μορφή μετοχών, στο Χρηματιστήριο Αξιών του Μιλάνο.

Εκτός από τους μετόχους που αναφέρονται παραπάνω, δεν υπάρχουν άλλοι μέτοχοι με ποσοστά άνω του 2% του μετοχικού κεφαλαίου.

## 2.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΣ

### 2.4.1 Γενικά

Οι τομείς των οινοπνευματωδών, των οίνων και των μη αλκοολούχων ποτών σχηματίζουν μία ολοκληρωμένη προσφορά προϊόντων, που είναι ικανή να εισχωρήσει σε νέες αγορές και να προσεγγίσει νέες κατηγορίες καταναλωτών.

Οι νέες μάρκες ενσωματώνονται στην οργάνωση της διανομής, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας, οι οποίες μεταφράζονται σε διαπαραγματευτική δύναμη σε ώριμες αγορές, καθώς και σε δύναμη προβολής και ευκαιρίες σε αναδυόμενες αγορές.

### 2.4.2 Οινοπνευματώδη

Το χαρτοφυλάκιο των οινοπνευματωδών, αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι του Ομίλου, τόσο σε επίπεδο συμβολής επί των πωλήσεων – συνιστούν το 70,5% των συνολικών πωλήσεων – όσο και στο επίπεδο των επενδύσεων για το μέλλον.

#### 2.4.2.1 Campari

Το προϊόν Campari είναι η πιο γνωστή μάρκα της εταιρίας, το «σήμα κατατεθέν» της. Το Campari ήταν η αφετηρία των δραστηριοτήτων της το 1860 και συνεχίζει να είναι η μάρκα που επικεντρώνει τις πιο σημαντικές επενδύσεις σε προβολή στα μέσα μαζικής επικοινωνίας και σε χορηγίες σε διεθνές επίπεδο.



Η ιστορία του Campari ξεκίνησε στη Novara το 1860, όπου εφευρέθηκε η αρχική συνταγή, η οποία παραμένει अपαράλλαχτη.

Το 1904, εγκαινιάστηκε το πρώτο παραγωγικό εργοστάσιο της Campari στο Sesto San Giovanni και η εταιρία ξεκίνησε τις εξαγωγές σε ξένες χώρες.

Αυτή ήταν η έναρξη της πολύ επιτυχημένης ιστορίας της Campari, η οποία συνεχίζεται χωρίς να διαφένεται κανένα σημάδι ανάρσεσης ορμής.

Σήμερα, η μάρκα Campari διανέμεται σε περισσότερες από 190 χώρες και αποτελεί μία από τις πιο διάσημες μάρκες στον κόσμο.

Από το Campari, προήλθε το προϊόν CampariSoda, το 1932, ένα single-shot ορεκτικό ποτό/απεριτίφ.

#### 2.4.2.2 Οι υπόλοιπες μάρκες του Ομίλου Campari

Οι υπόλοιπες μάρκες που απαρτίζουν το χαρτοφυλάκιο των οιοπνευματωδών προϊόντων της Campari, είναι η SKYY Vodka, όλες οι συμπληρωματικές αρωματικές βότκα SKYY, συμπεριλαμβανομένης της καινούριας πολυτελούς βότκα SKYY90, καθώς και οι μάρκες: Cynar, Ouzo 12, Biancosarti και Zedda Piras (Mirto di Sardegna) μαζί με το Dreher, που αποτελεί ηγέτιδα μάρκα οιοπνευματωδών στη Βραζιλία (εκτός από το προϊόν cachaca), τα προϊόντα Old Eight και Drury's, τη δεύτερη και την τρίτη μάρκα ούισκι στη Βραζιλιάνικη αγορά, όπως επίσης και το προϊόν Gregson's, το νούμερο ένα ούισκι στην Ουρουγουάη, τα οποία αποκτήθηκαν το 2001 μέσω μιας συμφωνίας που έδωσε στον Όμιλο μία πολύ ουσιώδη παρουσία στη Βραζιλία και την Ουρουγουάη.

Το 2003 οι μάρκες Aperol, Aperol Soda, Mapo Mapo και Barbieri liqueurs προστέθηκαν στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της Campari.

Το 2005 ο Όμιλος εισέρχεται στην αγορά του Σκωτσέζικου ούισκι με το Glen Grant, τη μάρκα ούισκι που ηγείται στην Ιταλία, καθώς και τα Old Smuggler και Braemar.

Η εξαγορά του Glen Grant, που αποτελεί το δεύτερο Σκωτσέζικο ουίσκι από βύνη (single-malt) στον κόσμο και η γέτιδα μάρκα στην Ιταλική αγορά ουίσκι, απετέλεσε την πρώτη είσοδο του Ομίλου στη διεθνή αγορά του ουίσκι.

Το 2007, ήταν το έτος που σηματοδότησε την είσοδο του Ομίλου Campari στις super premium και ultra premium κατηγορίες της τεκίλα, με την εξαγορά της Cabo Wabo Tequila.

Την ίδια χρονιά, η εταιρία ανακοίνωσε την εξαγορά των προϊόντων X-Rated Fusion Liqueur και X-Rated Vodka, ενδυναμώνοντας περισσότερο το χαρτοφυλάκιό της στις κατηγορίες super premium και ultra premium λικέρ και vodka, στην Αμερικάνικη αγορά.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν μάρκες που ο Όμιλος διαχειρίζεται κατόπιν παραχώρησης νόμιμης αδείας εμπορίας τους, οι οποίες είναι οι εξής: η Cachaca 51 (στην Ιταλία, τη Γερμανία και την Ελβετία), το Carolans cream liqueur (στην Αμερική, την Ιταλία, τη Βραζιλία, την Ολλανδία, το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο), το Cutty Sark (στην Αμερική), η Fernet Branca (στην Ελβετία), η Finlandia Vodka (στην Ιταλία), το Frangelico (στην Ιταλία, τη Βραζιλία, την Ολλανδία, το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο), το Grand Marnier (στην Ιταλία, τη Γερμανία και την Ελβετία), το Gran Centenario (στην Αμερική και την Ελβετία), το Glenfiddich και το Grant's (στην Ιταλία), η Gorbatschow Wodka (στην Ελβετία), η Henkell Trocken (στην Ελβετία), το Irish Mist (στο Βέλγιο, τη Βραζιλία, την Ολλανδία, την Ιταλία, το Λουξεμβούργο και την Αμερική), το Jack Daniel's (στην Ιταλία), το Jagermeister (στην Ιταλία και τη Βραζιλία), η Jose Cuervo (στην Ελβετία), το Martin Miller's Gin (σε όλες τις διεθνείς αγορές, εκτός από την Αγγλία), το Midori (στην Ιταλία και την Αμερική), το Southern Comfort (στην Ιταλία), η Russian Standard Imperia, η Original Vodka και η Platinum (στη Γερμανία και την Ελβετία), η 1800 tequila (στην Ελβετία και την Αμερική), το Tullamore Dew Irish Whiskey (στην Αμερική, την Ιταλία, τη Βραζιλία, την Ολλανδία, το Βέλγιο και το Λουξεμβούργο), το Woodford Reserve (στην Ιταλία) και τέλος το Yamazaki Single Malt Whisky και το Zen Green Tea (στην Αμερική).

Ο Όμιλος Campari μπήκε στο χώρο των RTDs ποτών, με την εισαγωγή των προϊόντων Campari Mixx, Campari Mixx Orange, Campari Mixx Lime και Campari Mixx Peach, καθώς και με μία σειρά επέκτασης με φρουτώδη ποτά και το προϊόν Cinzano Five.

Τα προϊόντα Campari Mixx, Campari Mixx Orange, Campari Mixx Lime και Campari Mixx Peach έχουν μία μοναδική γεύση και μία καινοτόμο συσκευασία. Το Istituto Italiano Imballaggio απένειμε στην εταιρία για το Campari Mixx, βραβείο για την επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα σχεδίασης και συσκευασίας. Ο σκοπός ήταν η κατάκτηση της RTD αγοράς, έχοντας ως αγορά – στόχο τους νέους ηλικιακά καταναλωτές και προσφέροντάς τους μία εναλλακτική επιλογή έναντι της μπίρας.

### 2.4.3 Οίνοι

Αποτελούν το δεύτερο σημαντικότερο τομέα δραστηριοποίησης του Ομίλου, με 14,5% ποσοστό συνεισφοράς επί των συνολικών πωλήσεων.

Με δεδομένη τη ραγδαία εξέλιξη της κατηγορίας αυτής σε παγκόσμια κλίμακα, η εταιρία προσβλέπει στην μελλοντική ανάπτυξη του κομματιού αυτού του χαρτοφυλακίου της.

#### 2.4.3.1 Οίνοι Cinzano

Αναφορικά με τα κρασιά, πρωταρχικής σημασίας στοιχεία στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων του Ομίλου Campari, είναι τα βερμούτ και οι αφρώδεις οίνοι Cinzano.

Το βερμούτ Cinzano το οποίο πωλείται σε περισσότερες από 120 χώρες είναι η δεύτερη μάρκα παγκοσμίως στην κατηγορία του.

Η ιστορία του Cinzano ξεκινάει 250 χρόνια πριν. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1757.

Στο εύρος των προϊόντων της περιλαμβάνονται αφρώδεις οίνοι (Asti, Brachetto, Pinot Chardonnay και Principe di Piemonte είναι οι πιο γνωστοί) και βερμούτ (Bianco, Rosso, Rose και Dry).

Η μεγαλύτερη αγορά τους είναι αυτή της Αργεντινής, όπου παράγονται και διανέμονται με τη χρήση αποκλειστικής άδειας.

#### 2.4.3.2 Οι υπόλοιπες μάρκες κρασιού του Ομίλου Campari

Οι υπόλοιπες μάρκες στο χαρτοφυλάκιο οίνων, είναι τα προϊόντα Riccadonna, Mondoro και Enrico Serafino που εξαγοράστηκαν το 2003, το προϊόν Teruzzi&Puthod που αποκτήθηκε το 2005 και το προϊόν Henkell Trocken το οποίο διανέμεται κατόπιν απόκτησης νόμιμης αδείας εμπορίας του στην Ελβετία.

Επιπρόσθετα, το οινοποιείο Sella & Mosca έχοντας περίπου 550 εκτάρια αμπελώνων, είναι ένα από τα οινοποιεία – ηγέτες στην Ιταλία, με μία συνεχώς αυξανόμενη παρουσία στον υπερέχουσας ποιότητας και υψηλής τιμολόγησης τομέα των αποσταγμένων οίνων.

Επίσης, έχει ήδη αναφερθεί ότι η εταιρία Sella & Mosca S.p.A. κατέχει την κοινοπραξία Qingdao Sella & Mosca Winery Co. Ltd., η οποία εδρεύει στην Κίνα και παράγει το επώνυμο κινέζικο κρασί Catai, καθώς και την Societe Civile Immobiliare du Domaine de La Margue, που παράγει το Chateau Lamargue, μία ποικιλία υψηλής ποιότητας γαλλικών κρασιών.

Άλλη μία εξαγορά είναι αυτή του προϊόντος Liebfraumilch. Πρόκειται για μία μάρκα τοπικού Βραζιλιάνικου κρασιού, που έρχεται έβδομη στη Βραζιλιάνικη αγορά.

#### 2.4.4 Μη αλκοολούχα ποτά

Το προϊόν Crodino είναι ο ηγέτης στην Ιταλική αγορά των single-shot μη αλκοολούχων απεριτίφ.

Μάρκες όπως η Lemonsoda, η Oransoda, η Pelmosoda και η Tonicsoda συμπεριλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο των μη αλκοολούχων ποτών του Ομίλου.

Πρόκειται για αεριούχα ποτά, που διακρίνονται για τη μοναδική τους γεύση και τις ιδιαίτερα δροσιστικές και αναζωογονητικές τους ιδιότητες.

Τα προϊόντα Crodino, Lemonsoda, Oransoda, Pelmosoda και Tonicsoda πωλούνται κυρίως στην εγχώρια αγορά, όμως αυξάνονται και οι διεθνείς πωλήσεις.

Άλλες μάρκες που ανήκουν στην Campari είναι τα προϊόντα Crodo: μη αλκοολούχα ποτά και μεταλλικά νερά.

## **2.5 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

### **2.5.1 Γενικά**

Οι παραγωγικές δραστηριότητες του Ομίλου Campari είναι συγκεντρωμένες σε 8 εργοστάσια – 5 στην Ιταλία, 2 στη Βραζιλία και ένα 1 στη Γαλλία.

Επιπρόσθετα, ο Όμιλος έχει στην ιδιοκτησία του οινοποιεία στην Ιταλία, τη Γαλλία και την Κίνα, καθώς και ένα αποστακτήριο στη Σκωτία.

### **2.5.2 Παραγωγικές εγκαταστάσεις**

#### **2.5.2.1 Novi Ligure**

Τον Απρίλιο του 2004, εγκαινιάστηκε ένα ολοκαινούριο εργοστάσιο στο Novi Ligure, στην περιοχή Piedmont της Βορειοδυτικής Ιταλίας. Το εργοστάσιο έχει παραγωγικές γραμμές στις οποίες συμπεριλαμβάνονται αυτές της παραγωγής για το Campari, το CampariSoda, τους αφρώδεις οίνους και τα βερμούτ Cinzano, το Jagermeister, το Cynar και το Biancosarti.

#### **2.5.2.2 Crodo**

Άλλο ένα εργοστάσιο παραγωγής είναι εγκατεστημένο στο Crodo, στην ίδια περιοχή της Βορειοδυτικής Ιταλίας. Το εργοστάσιο αυτό αποτελεί το χώρο παραγωγής για τα προϊόντα Crodino, Lemonsoda, Oransoda, Pelmosoda, Cinzanino 3<sup>ο</sup>, όπως επίσης και για τα επώνυμα μη αλκοολούχα ποτά και μεταλλικά νερά Crodo.

### 2.5.2.3 Sulmona

Ένα ακόμα εργοστάσιο βρίσκεται στην περιοχή Sulmona, κοντά στην πόλη Aquilla. Αυτό χρησιμεύει για την παραγωγή των προϊόντων Crodino, CampariSoda, Lemonsoda, Oransoda, Pelmosoda και Tonicsoda και των μη αλκοολούχων ποτών της μάρκας Crodo.

### 2.5.2.4 Canale

Τα προϊόντα Aperol, Aperol Soda, Barbieri liqueurs, Mondoro, Enrico Serafino, και τα κρασιά Riccadonna παράγονται σε ένα άλλο εργοστάσιο, το οποίο είναι εγκατεστημένο στην περιοχή Canale, επίσης στο Piedmont.

### 2.5.2.5 Alghero

Τα κρασιά Sella & Mosca παράγονται αποκλειστικά από σταφύλια που καλλιεργούνται στους αμπελώνες του κτήματος Sella & Mosca, στη Σαρδηνία. Στα κελάρια του οινοποιείου Sella & Mosca, η ωρίμανση των εξαιρετικής ποιότητας οίνων πραγματοποιείται σε παραδοσιακά δρύινα βαρέλια.

Στο Alghero, το εργοστάσιο Zedda Piras παράγει τυπικά Σαρδηνέζικα οινοπνευματώδη ποτά, όπως το Mirto di Sardegna, το Monte Arcosu και το Ramo d'Oro e Filu 'e Ferru.

### 2.5.2.6 San Gimignano

Το οινοποιείο Teruzzi & Puthod, παράγει υψηλής ποιότητας οίνους, στην πόλη της Τοσκάνης San Gimignano, όπως τα πολύ γνωστά κρασιά Terre di tuffi και Vernaccia di San Gimignano. Το οινοποιείο αυτό είναι ένα από τα σημαντικότερα της Τοσκάνης και οι οίνοι του πωλούνται σε περισσότερες από 20 χώρες.

### 2.5.2.7 Campari in France

Η παραγωγική μονάδα του Ομίλου Campari στη Γαλλία, βρίσκεται στην πόλη Nanterre, εξασφαλίζοντας την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρίας για έναν αριθμό Ευρωπαϊκών και Αφρικανικών χωρών.

### 2.5.2.8 Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις στη Βραζιλία

Τα εργοστάσια του Ομίλου Campari στη Βραζιλία είναι τα Sorocaba και Jabotao.

Το πρώτο εργοστάσιο παράγει τα προϊόντα Campari, Cinzano, Cynar, Dreher, Drury's, Old Eight και Jagermeister.

Το Jabotao παράγει τα προϊόντα Campari, Old Eight και Dreher.

### 2.5.2.9 Rothes

Το ουίσκι παράγεται στο αποστακτήριο Glen Grant, το οποίο βρίσκεται στην περιοχή Rothes, στη Σκωτία. Διαθέτοντας μία ετήσια δυναμικότητα της τάξεως των 5.9 εκατομμυρίων λίτρων αλκοόλ, το αποστακτήριο Glen Grant κατατάσσεται με βάση τη δυναμικότητά του, τέταρτο, ανάμεσα στα αποστακτήρια τα οποία παράγουν ουίσκι από βύνη στη Σκωτία.

### 2.5.2.10 Δραστηριότητες παραχώρησης νόμιμης αδειάς πώλησης προϊόντων

Ο Όμιλος Campari, προκειμένου να καλύψει τις αυξανόμενες ανάγκες για τα προϊόντα του που υπάρχουν σε διάφορες αγορές, έχει παραχωρήσει επίσημη άδεια μέσω licensing για την παραγωγή του Campari από τοπικούς συνεργάτες οι οποίοι διαθέτουν σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις.

Κάτω από πολύ αυστηρές προϋποθέσεις, οι licensees πρέπει να έχουν αποκτήσει τη βασική προετοιμασία από τον Όμιλο Campari και να υφίστανται διαρκείς ελέγχους ποιότητας από τους ελεγκτές του Ομίλου.

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται οι στόχοι κάλυψης των τοπικών αγορών σε προϊόν, ενώ παράλληλα επιλύονται και τα προβλήματα logistics. Ειδικά για τις

περιοχές εκείνες που βρίσκονται μακριά από τις βασικές εγκαταστάσεις παραγωγής, αποθήκευσης και διακίνησης.

## 2.6 ΔΙΑΝΟΜΗ

### 2.6.1 Γενικά

Η διανομή των προϊόντων του Ομίλου Campari γίνεται από 6 στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες:

1. Campari Italy S.p.A για την εγχώρια Ιταλική αγορά
2. Strategic Business Unit Germany-Switzerland-Austria, το οποίο ελέγχει τις τοπικές αγορές της Γερμανίας, Ελβετίας και Αυστρίας, μέσω των αντίστοιχων τοπικών εταιριών: Campari Deutschland GmbH, Campari Schweiz AG, και Campari Austria GmbH
3. Campari do Brazil για την εγχώρια αγορά της Βραζιλίας, αλλά και για τις υπόλοιπες εγχώριες αγορές της Λατινικής Αμερικής.
4. Campari Beijing Trading για την εγχώρια Κινεζική αγορά.
5. Skyy Spirits LLC για την εγχώρια αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.
6. Campari International S.A.M για όλες τις υπόλοιπες τοπικές αγορές, καθώς επίσης και για το διεθνή χώρο των αφορολογητών Duty Free/Travel Retail.

### 2.6.2 Διανομή – άμεση διανομή, κοινοπραξίες και τρίτα μέρη

Η διανομή του Ομίλου Campari, η οποία εξαρτάται από τα μεγέθη και τις οικονομίες κλίμακας, μπορεί να εφαρμοστεί μέσω εσωτερικών δικτύων, εξωτερικών δικτύων ή μέσω κοινοπραξιών.

Ο Όμιλος έχει τα δικά του δίκτυα διανομής στην Ιταλία, τη Γερμανία, την Ελβετία, την Αυστρία, τη Βραζιλία, την Κίνα και την Αμερική.



Επιπλέον, έχει κοινοπραξίες στις Κάτω Χώρες, το Βέλγιο και την Ισπανία, ενώ χρησιμοποιεί και διανομείς-τρίτα μέρη (εξωτερικούς συνεργάτες) σε περισσότερες από 180 χώρες παγκοσμίως.

Κάθε αγορά διαιρείται σε δύο βασικούς διαύλους: στο On-Trade (τμήμα της αγοράς στο οποίο τα ποτά πωλούνται για άμεση κατανάλωση από τον τελικό καταναλωτή) και στο Off-Trade (όλα τα σημεία λιανικής πώλησης από τα οποία οι τελικοί καταναλωτές προμηθεύονται τα αλκοολούχα προϊόντα, όπως είναι τα supermarkets, τα hypermarkets, τα off-licences, οι κάβες κ.λ.π).

### 2.6.3 Η διαχείριση των προϊόντων από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

#### 2.6.3.1 Η διανομή στην Ιταλία

Στην Ιταλία, η Campari διαχειρίζεται άμεσα τη διανομή και το μάρκετινγκ όλων των μαρκών του Ομίλου καθώς και των μαρκών των συνεργαζόμενων εταιριών, των οποίων έχει αναλάβει την εμπορία. Το δίκτυο είναι διαιρεμένο σε δύο τμήματα: Campari Italia και Sella & Mosca Commerciale.

Η On-Trade αγορά στην Ιταλία αντιπροσωπεύει περίπου το μισό του συνολικού κύκλου εργασιών.

#### 2.6.3.2 Άμεση διανομή – Γερμανία, Ελβετία, Αυστρία, Βραζιλία, Κίνα και Αμερική

Ο Όμιλος χρησιμοποιεί τις δικές του δομές διανομής και μάρκετινγκ, στη Γερμανία με την Campari Deutschland GmbH, στην Ελβετία με την Campari Schweiz A.G., στην Αυστρία με την Campari Austria GmbH, στη Βραζιλία με την Campari do Brazil Ltda, στην Κίνα με την Campari Beijing Trading και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής με τη θυγατρική της Skyy Spirits LLC.

Αυτές οι θυγατρικές, εκτός από το ότι διοικούν τις μάρκες του Ομίλου, επίσης, διανέμουν μία σειρά από άλλες ηγετικές μάρκες μέσω licensing.

### 2.6.3.3 Συντονισμένη διεθνής διανομή – Campari International S.A.M.

Στις διεθνείς αγορές του, ο Όμιλος Campari συντονίζει το μάρκετινγκ και τη διανομή, μέσω της Campari International S.A.M.

Αυτό επιτρέπει στις στρατηγικές του μάρκετινγκ να είναι πολύ προσεκτικά συντονισμένες και συνεπώς διασφαλίζει μία συνεχή εικόνα στην παγκόσμια αγορά, ικανή να μεταφέρει στους καταναλωτές την ισχύ, το δυναμισμό και το κύρος όλων των μαρκών.

### 2.6.3.4 Κοινοπραξίες - Κάτω Χώρες, Βέλγιο και Ισπανία

Στις Κάτω Χώρες, η διανομή πραγματοποιείται από την International Marques V.o.f., μία κοινοπραξία με την Marnier-Lapostolle and William Grant & Sons.

Στο Βέλγιο, η διανομή πραγματοποιείται μέσω μίας άλλης κοινοπραξίας (MCS S.c.a.r.l.) με την Marnier-Lapostolle and Allied Domecq.

Το Φεβρουάριο του 2003, η Campari ίδρυσε μία καινούρια κοινοπραξία στην Ισπανία, με την Gonzalez Byass (Summa S.L.).

### 2.6.3.5 Ο υπόλοιπος κόσμος

Στα υπόλοιπα μέρη του κόσμου, η Campari συνεργάζεται με εξωτερικούς διανομείς-συνεργάτες, οι οποίοι ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας (νομικές, θρησκευτικές, εμπορικές, πολιτικές, κ.λ.π), μπορεί να λειτουργούν υπό τις εξής μορφές:

- αποκλειστικοί διανομείς
- εμπορικοί αντιπρόσωποι
- εισαγωγείς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΜΑΡΚΑ CAMPARI

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν είναι προφανώς τυχαίο το γεγονός, ότι η διεθνής εμπορική ονομασία του Ομίλου είναι ταυτόσημη με αυτήν του σημαντικότερου προϊόντος της και ναυαρχίδας του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου, του Campari.

Η γέννηση του Campari σηματοδοτεί και τη γέννηση του Ομίλου Campari.

Η Εταιρεία και το προϊόν μεγάλωσαν μαζί τον ενάμισυ αιώνα ύπαρξής τους, παίρνοντας από διάφορα στάδια εξέλιξης, ώσπου έφτασαν στις μέρες μας, το Campari να κατατάσσεται ανάμεσα στις κυρίαρχες μάρκες παγκοσμίου εμβέλειας.

Κάτι τέτοιο δεν προέκυψε συγκυριακά, αλλά σύμφωνα με ένα στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο καταστρώθηκε στη βάση πολλών αναλύσεων και ερευνών και εφαρμόστηκε με συνέπεια στη διάρκεια των ετών.

Στις ακόλουθες ενότητες, πρόκειται να γνωρίσουμε καλύτερα το προϊόν Campari, καθώς επίσης και να ξεδιπλώσουμε το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ της χρονιάς 2007.

## 3.2 ΓΝΩΡΙΜΙΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

### 3.2.1 Το προϊόν

Το Campari είναι ένα αλκοολούχο ορεκτικό ποτό (απεριτίφ), που παράγεται από την εκχύλιση πικρών βοτάνων, αρωματικών φυτών και φρούτων μέσα σε αλκοόλ και νερό.

Με τα ιδιαίτερος ευδιάκριτα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του, χρώμα, άρωμα και γεύση, το Campari ανέκαθεν αποτελούσε ένα σύμβολο πάθους, ενός πάθους που εκφράζεται με όρους αποπλάνησης, αισθησιασμού και αμαρτίας.

Αυτές είναι οι αξίες που έχουν καταστήσει το Campari πασίγνωστο σε ολόκληρο τον κόσμο, εκφράζοντας το Ιταλικό στίλ και την Ιταλική κουλτούρα.

### 3.2.2 Η ιστορία

Η ιστορία του προϊόντος ξεκίνησε στη Novara της Ιταλίας το 1860, με την ανακάλυψη της πρωτότυπης συνταγής, η οποία παραμένει σε χρήση έως και σήμερα.

Το 1904, εγκαινιάζεται η πρώτη παραγωγική μονάδα στο Sesto San Giovanni, ενώ ταυτόχρονα ξεκίνησαν και οι υπερπόντιες εξαγωγές. Ήταν η απαρχή μίας ιστορίας επιτυχίας η οποία συνεχίζεται και στις ημέρες μας.

Σήμερα, το Campari διανέμεται σε περισσότερες από 190 χώρες και αποτελεί μία από τις πιο διάσημες μάρκες παγκοσμίως.

### 3.2.3 Τρόποι σερβιρίσματος

Το Campari είναι ένα «σύγχρονα κλασικό» ποτό. Αποτελεί τη βάση για μερικά από τα πιο γνωστά κοκτέιλς. Το Campari με πάγο είναι ένα εξαιρετικό απεριτίφ, ενώ σε μία πιο ελαφριά και δροσιστική εκδοχή, η οποία αποκλείεται να απογοητεύσει κάποιον, μπορεί να αναμνηχθεί με χυμό πορτοκάλι ή χυμό γκρέϊπφρουτ.

Για μία πιο κλασική στιγμή Campari, ενδείκνυται χτυπημένο στο shaker, ή σαν Americano ή σαν Negroni.

Η απόλαυση ενός Campari μπορεί να γίνει και με πολλούς άλλους τρόπους, ανάλογα με τις συνήθειες και τις γευστικές προτιμήσεις των καταναλωτών ανά τον κόσμο. Χαρακτηριστικά, στην Ελβετία, στη Γαλλία, στη Γερμανία συνηθίζεται το Campari-soda ή το Campari-tonic. Σε μία πιο ακραία εκδοχή, στη Santa Lucia το αναμιγνύουν με γάλα.

### 3.2.4 Η θέση του Campari στην αγορά των οινοπνευματωδών

Η παγκόσμια αγορά οινοπνευματωδών χωρίζεται και αξιολογείται με βάση 9 βασικές προϊοντικές κατηγορίες: ούισκι, βότκα, τζίν, ρούμι, τεκίλα, λικέρ, κονιάκ, μπράντυ και απεριτίφ.

Στην προκειμένη περίπτωση το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στην κατηγορία των απεριτίφ, αφού το Campari αποτελεί τον κύριο εκπρόσωπό της.

#### 3.2.4.1 Η κατηγορία των απεριτίφ και βερμούτ

Ως γνήσιο πικρό απεριτίφ, το Campari εντάσσεται στην κατηγορία των μπίπτερ/οινοπνευματωδών απεριτίφ και κατά συνέπεια στην ευρύτερη κατηγορία των απεριτίφ και βερμούτ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1  
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΟΓΚΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΑΠΕΡΙΤΙΦ & ΒΕΡΜΟΥΤ

Όγκοι σε .000 9λιτρα κιβώτια

Category	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	CAGR 00-06
Bitters / Spirit Aperitifs	6.458,000	6.316,640	6.213,550	6.059,100	6.099,480	6.007,230	5.979,050	-1,3%
Vermouth	37.094,390	34.751,730	33.250,710	32.662,390	31.948,480	31.245,330	31.004,630	-2,9%
Grand total	43.552,390	41.068,370	39.464,260	38.721,490	38.047,960	37.252,560	36.983,680	-2,7%

%vsLy	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	-5,7%	-3,9%	-1,9%	-1,7%	-2,1%	-0,7%

Πηγή: IWSR

Τα μπίττερς είναι μία από τις πιο σημαντικές κατηγορίες οιοπνευματωδών, με ετήσιες πωλήσεις που φθάνουν τα έξι εκατομμύρια εννιά-λιτρα κιβώτια (9LC).

Η κατηγορία έχει υποστεί μία πτώση του συνολικού όγκου πωλήσεών της, από το 2000 έως το 2006, της τάξεως του -1,3%. Κύριες αιτίες της πτώσης αυτής είναι η μεταστροφή των καταναλωτών προς άλλες κατηγορίες (τζιν, λικέρς, ρούμι), η είσοδος στην αγορά νέων προϊόντων (π.χ RTDs) και η σημαντική αύξηση της κατανάλωσης οίνων.

### 3.2.4.2 Τα μπίττερς και το Campari

Το Campari είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης της κατηγορίας, με ετήσιες πωλήσεις δύομισυ εκατομμύρια εννιά-λιτρα κιβώτια (2,5 εκατ. 9LC).

Ο όγκος πωλήσεών του αντιπροσωπεύει το 40% της κατηγορίας.

Μερικές από τις βασικές ανταγωνιστικές μάρκες είναι οι: Suze, Cynar, Aperol, Picon, Pimms, Aveze, Martini Bitter, Zucca, Cinzano Bitter, Marinella, Mandarin και Bianco Sarti.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2  
ΟΓΚΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΜΑΡΚΩΝ ΜΠΙΤΤΕΡ

Όγκοι σε .000 9λιτρα κιβώτια

Brand	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR 00-05
Campari	2.521,230	2.465,850	2.434,500	2.352,830	2.372,510	2.367,050	-1,3%
Suze	813,430	801,850	780,850	755,250	717,850	666,700	-3,9%
Cynar	811,850	770,000	724,650	649,700	638,600	623,370	-5,1%
Aperol	398,750	422,000	432,000	464,300	508,000	535,150	6,1%
Picon	486,600	484,850	500,100	496,100	494,600	474,050	-0,5%
Pimms	152,900	171,150	164,200	256,370	264,170	324,800	16,3%
Aveze	110,000	95,000	90,000	83,250	94,000	85,000	-5,0%
Martini Bitter	58,030	58,350	71,210	75,250	69,650	71,280	4,2%
Zucca	85,000	85,000	80,000	70,000	66,000	64,500	-5,4%
Cinzano Bitter	111,800	89,250	80,750	66,350	72,550	62,750	-10,9%
Marinella	83,950	78,450	74,650	71,450	63,900	59,800	-6,6%
Mandarin	4,200	2,700	2,700	3,500	53,150	55,100	67,3%
Bianco Sarti	67,000	53,000	54,000	51,000	44,000	41,000	-9,4%

Πηγή: IWSR

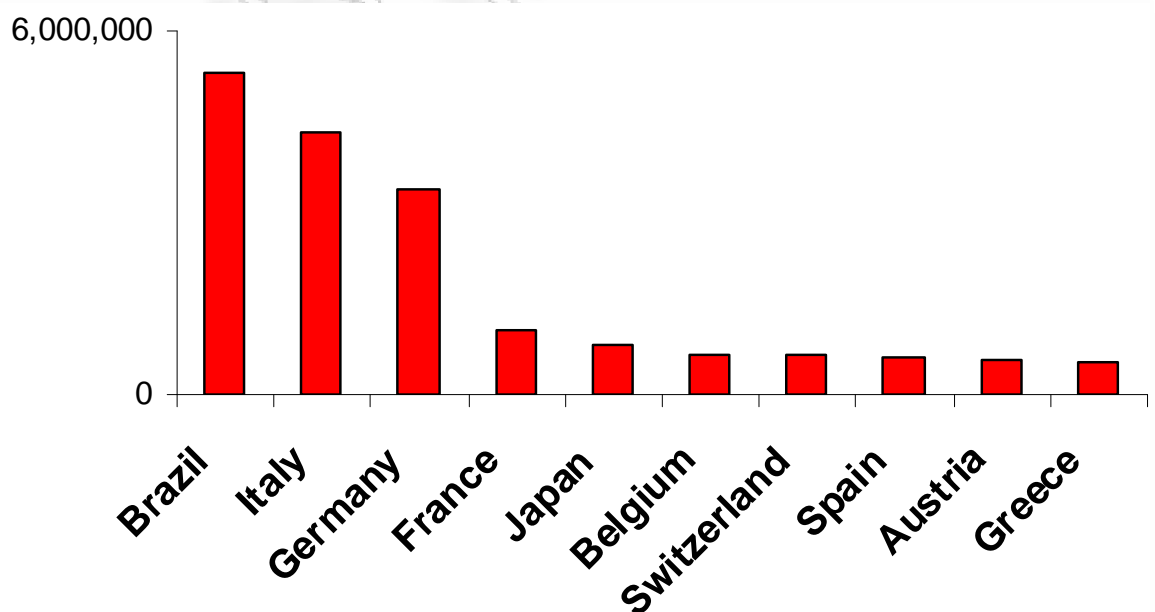
Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένα από τα παραπάνω προϊόντα δεν πραγματοποιεί πωλήσεις μεγαλύτερες των 650.000 9LC. Επίσης κανένα προϊόν δεν διαθέτει τη δυναμική του Campari σε παγκόσμια κλίμακα, δεδομένου ότι τα περισσότερα από αυτά κατέχουν ισχυρή θέση σε μεμονωμένες αγορές.

#### 3.2.4.3 Οι διεθνείς διαστάσεις του Campari

Σύμφωνα με πρόσφατη έκδοση (2007) του κλαδικού εντύπου Impact, το Campari περιλαμβάνεται στις εκατό κορυφαίες μάρκες οινοπνευματωδών του κόσμου. Καταλαμβάνει μάλιστα την 29<sup>η</sup> θέση στη λίστα με βάση τις ετήσιες πωλήσεις. Εάν σε αυτές δε, ενσωματωθούν και οι πωλήσεις της pre-mixed εκδοχής Campari Soda, τότε ανεβαίνει στη 13<sup>η</sup> θέση.

Σε αντίστοιχες θέσεις βρίσκονται και μάρκες εκπρόσωποι άλλων ισχυρότερων κατηγοριών, όπως το Jim Beam Whisky και το Gordon's Gin.

Οι 10 κυριότερες αγορές για το Campari, σε επίπεδο όγκου πωλήσεων, με βαρύτητα σημαντικότητας όπως αναφέρονται, είναι οι: Βραζιλία, Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Ιαπωνία, Βέλγιο, Ελβετία, Ισπανία, Αυστρία και Ελλάδα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΟΙ 10 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΓΙΑ ΤΟ CAMPARI

Οι τρεις πρώτες χώρες αποτελούν το 54% του συνολικού όγκου πωλήσεων, οι πέντε πρώτες το 63%, ενώ εάν προσθέσουμε τους όγκους και των δέκα κυριότερων αγορών μαζί, τότε θα έχουμε το 76% του συνολικού όγκου πωλήσεων του προϊόντος.

#### 3.2.4.3.1 Βραζιλία

Το 2006, η Βραζιλία ξεπέρασε σε πωλήσεις ακόμα και την γενέτειρα Ιταλική αγορά, καταλαμβάνοντας έτσι την πρώτη θέση στη λίστα των κυριότερων αγορών για το Campari.

Η κατανάλωση κατανέμεται κατά 62% στο On-Trade και κατά 38% στο Off-Trade.

Το προφίλ του καταναλωτή είναι άντρες σε ποσοστό 77% και σε ηλικιακό εύρος 18-44 ετών, με μεγαλύτερη διείσδυση στις ηλικιακές ομάδες από 25-34 ετών.

Τα επίπεδα αριθμητικής διανομής φτάνουν το 80% στο On-Trade (δηλαδή επί συνόλου 100 σημείων το Campari υπάρχει στα 80 σημεία) και το 36% στο Off-Trade (δηλαδή επί συνόλου 100 σημείων το Campari υπάρχει στα 36 σημεία).

#### 3.2.4.3.2 Ιταλία

Είναι η δεύτερη σημαντικότερη αγορά, με την κατανάλωση να είναι εμφανώς καθοδηγούμενη από το Off-Trade κομμάτι κατά 58% και το On-Trade να ακολουθεί με ποσοστό 42%.

Το προφίλ του καταναλωτή είναι άντρες σε ποσοστό 65% και σε ηλικιακό εύρος από 25-34 ετών.

Τα επίπεδα αριθμητικής διανομής είναι εξαιρετικά υψηλά και στα δύο κανάλια διανομής και φτάνουν το 84% στο On-Trade και το 96% στο Off-Trade.

#### 3.2.4.3.3 Γερμανία

Η Γερμανία παραμένει σταθερά η τρίτη αγορά με τις πωλήσεις να αυξάνονται το 2007 έναντι του 2006 κατά 11,5%.



Εδώ η κατανάλωση είναι σαφώς μεγαλύτερη στο Off-Trade 87% ενώ φτάνει μόλις το 13% στο On-Trade.

Το προφίλ του καταναλωτή είναι γυναίκες σε ποσοστό 60% στις ηλικίες πλέον των 40 ετών.

#### 3.2.4.3.4 Λοιπές αγορές

Στις υπόλοιπες αγορές, το κομμάτι των Duty Free & Travel Retail είναι το μεγαλύτερο από πλευράς όγκου πωλήσεων.

Εξίσου σημαντική είναι και η Γαλλική αγορά, η οποία αποτελεί και τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά στον κόσμο για την κατηγορία των απεριτίφ και βερμούτ.

Πολλές ακόμα χώρες, όπως η Ρωσία και γενικά η Ανατολική Ευρώπη, έχουν χαρακτηριστεί ως πολλά υποσχόμενες αγορές και έχουν ήδη εκπονηθεί προγράμματα ανάπτυξης.

#### 3.2.4.4 Το ανταγωνιστικό σύνολο προϊόντων

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει έκδηλη η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ανταγωνιστικού συνόλου προϊόντων έναντι των οποίων θα προσαρμοστεί το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ του Campari.

Η εξέλιξη του προϊόντος μέσα στην κατηγορία στην οποία ανήκει, θεωρείται ότι έχει σχεδόν εξαντλήσει τα όρια ανάπτυξης του και το περιορίζει.

Από την άλλη πλευρά, η δυναμική του στις αγορές εξακολουθεί να δείχνει ιδιαίτερως σθεναρή, γεγονός που οδηγεί στην σκέψη ανατοποθέτησης του ανταγωνιστικού πλαισίου δράσης εκτός των στενών ορίων της κατηγορίας του.

Η κατεύθυνση του Campari από εδώ και πέρα, θα πρέπει να είναι η επιδίωξη της μεγιστοποίησης της προοπτικής του, προσδιορίζοντας τη θέση του ανάμεσα σε ένα ανταγωνιστικό σύνολο προϊόντων τα οποία προέρχονται από τις άλλες βασικές κατηγορίες οινοπνευματωδών, πέραν εκείνης των απεριτίφ.

### 3.3 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 2007

#### 3.3.1 Γενικά

Το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί ίσως το σπουδαιότερο εργαλείο παροχής κατευθυντήριων γραμμών και λύσεων σε επίπεδο συνολικής αντιμετώπισης των θεμάτων που αφορούν τη μάρκα Campari.

Αντιμετωπίζει όλα τα ζητήματα σε επίπεδο παγκόσμιας αγοράς, ενώ ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα προσαρμογής στα πλαίσια των τοπικών αγορών.

Κύριες ενότητες του είναι:

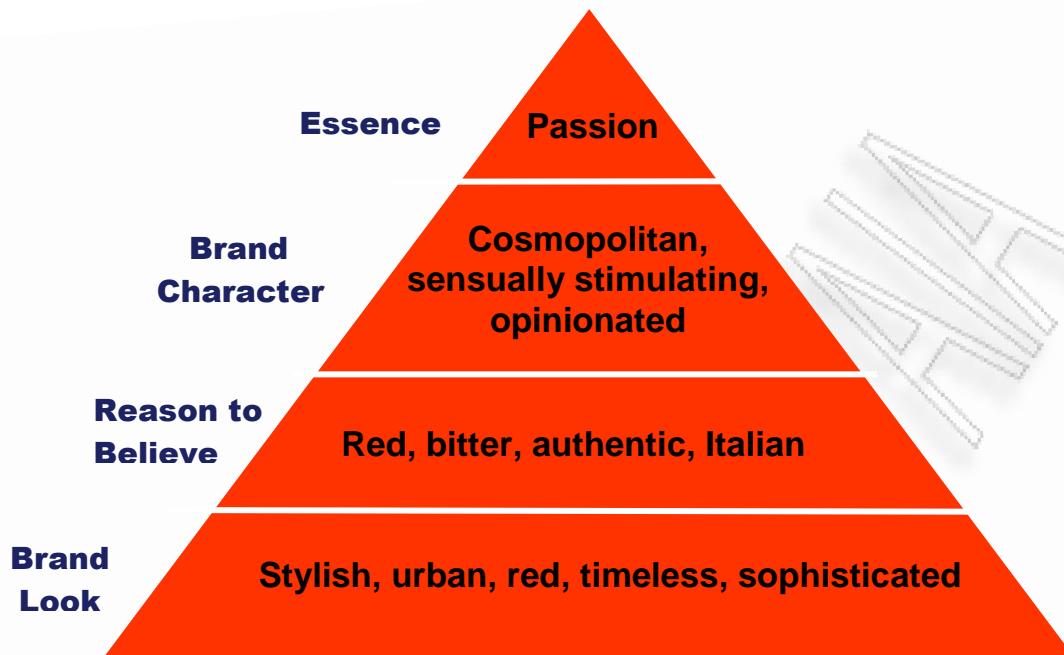
1. Ο καθορισμός της τοποθέτησης της μάρκας
2. Το όραμα της μάρκας και οι επιδιώξεις/στόχοι της
3. Τα επίμαχα ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης
4. Οι αντικειμενικοί στόχοι, και
5. Η στρατηγική της μάρκας

#### 3.3.2 Ο καθορισμός της διεθνούς τοποθέτησης της μάρκας

Ένα από τα κυριότερα ζητήματα των τοπικών αγορών, είναι η προσπάθειά τους να καθορίσουν την τοποθέτηση του Campari στη συνείδηση των καταναλωτικών ομάδων στόχων.

Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι κάθε καταναλωτής συνιστά μία μοναδική οντότητα, με τις δικές της χαρακτηριστικές επιθυμίες, ανάγκες, αντιλήψεις και καταναλωτικές συνήθειες. Η προσπάθεια εστιάζεται στην ανεύρεση των παραγόντων εκείνων οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν κοινό τόπο για τους περισσότερους καταναλωτές στόχους καθώς και να καλύψουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Για το Campari όλη αυτή η διαδικασία αποτυπώνεται στην πυραμίδα της μάρκας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ CAMPARI

Ας δούμε λοιπόν, ένα προς ένα, τα συνθετικά στοιχεία αυτής της πυραμίδας.

### 3.3.2.1 Η ουσία

Η ουσία της υπόστασης του Campari - και επομένως και του καταναλωτικού του κοινού - ενσαρκώνεται μέσα από το συναίσθημα του πάθους. Αλλά ποιού πάθους. Του πάθους που ενυπάρχει και αναζωογονείται μέσα από τη σεξουαλική τριβή.

Γιατί το Campari είναι αισθησιακό και ενστικτώδικο. Ταυτόχρονα όμως προκλητικό και δυναμικό, ενώ παραμένει πάντα κομψό και σε άμεση επαφή με τον σύγχρονο κόσμο.

Η γυναίκα που εκφράζεται μέσα από την ουσία του Campari ζει την κάθε της στιγμή θεωρώντας ότι «δεν υπάρχει πρόκληση, δεν υπάρχει έμπνευση ικανή να την εκπλήξει. Το πάθος είναι αυτό που πραγματικά την οδηγεί».

### 3.3.2.2 Ο χαρακτήρας της μάρκας

Εάν το Campari ήταν άνθρωπος θα είχε ένα χαρακτήρα κοσμοπολίτικο, αισθησιακά υποκινούμενο και ισχυρογνώμων αφού γνωρίζει τι θέλει και επιδιώκει αδιάκοπα την εκπλήρωση των επιθυμιών του.

### 3.3.2.3 Λόγοι για να πιστέψεις στο Campari

Οι λόγοι για να πιστέψεις στο προϊόν αυτό είναι τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά του: το λαμπερό κόκκινο χρώμα του, η ιδιαίτερη γλυκό-πικρή γεύση του, η αυθεντικότητα του και η Ιταλική του προέλευση.

### 3.3.2.4 Το ύφος της μάρκας

Το ύφος της μάρκας που αντιπροσωπεύει είναι κομψό, αστικού τύπου, έντονα κόκκινο, διαχρονικό και εξεζητημένο.

### 3.3.3 Το όραμα της μάρκας και οι καταναλωτικές ομάδες στόχοι

Δύο από τα βασικότερα σημεία του σχεδίου μάρκετινγκ, είναι η διατύπωση του οράματος για τη μάρκα και ο προσδιορισμός των συγκεκριμένων καταναλωτών στους οποίους θα επικεντρωθούν οι στρατηγικές για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

#### 3.3.3.1 Το όραμα του Campari

*«Το Campari φιλοδοξεί να είναι η κορυφαία, σε πρώτη αναφορά επιλογή «aperitivo», μία μοντέρνα εικόνα του Ιταλικού ταλέντου και τη Ιταλικής αισθητικής, προσφέροντας μία χαρακτηριστική και μοναδική πρόταση, εκφράζοντας το πάθος, την ποιότητα και την επιτήδευση».*

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η λέξη «aperitivo» δεν σημαίνει το απεριτίφ σύμφωνα με όρους κατάτμησης σε προϊοντική κατηγορία, αλλά του ποτού που καταναλώνεται σε μία συγκεκριμένη περίσταση. Μία τέτοια περίσταση μπορεί

να διαφέρει από αγορά σε αγορά, αλλά το πιθανότερο είναι να αναφέρεται στις εξής περιστάσεις: σε ένα ποτό μετά τη δουλειά, στο ποτό πριν το γεύμα ή στο απογευματινό ποτό.

### 3.3.3.2 Οι καταναλωτικές ομάδες στόχοι

Οι καταναλωτικές ομάδες που στοχοποιούνται ως καταναλωτές του Campari προσδιορίζονται με βάση δύο βασικές παραμέτρους.

#### 3.3.3.2.1 Τα κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Άτομα με ώριμη σκέψη, που ζουν και εργάζονται σε μητροπόλεις, μεσαίου προς υψηλού εισοδήματος, ηλικίας από 25-44 ετών με αστικό ύψος ζωής.

#### 3.3.3.2.2 Η πνευματική διάθεση/στάση ζωής

Διαθέτουν ευρείς ορίζοντες σκέψης, είναι ανοιχτόμυαλοι, πολυπράγμωνες, εκλεπτυσμένοι, με ισχυρή αυτοπεποίθηση και παθιασμένοι για ότι κάνουν.

### 3.3.4 Τα επίμαχα διεθνή ζητήματα, οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικές

Σε πρώτη φάση αναγνωρίζονται και καταγράφονται τα ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης. Αφού διαπιστωθεί ότι αυτά είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό κοινά σε όλες τις αγορές, καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και καταστρώνονται οι στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, προκειμένου να επιλυθούν τα επίμαχα ζητήματα και να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι.

#### 3.3.4.1 Τα επίμαχα ζητήματα της μάρκας

Για το έτος 2007, έχουν καταγραφεί επτά ζητήματα για το Campari, τα οποία ως επί το πλείστον είναι κοινά στις περισσότερες τοπικές αγορές:

1. Η παρούσα βάση των καταναλωτών του Campari αποτελείται κυρίως από άτομα σε μεγάλη ηλικία.
2. Η εικόνα του θεωρείται παλαιο-μοδίτικη, απαρχαιομένη.

3. Οι ποιοτικές έρευνες καταγράφουν χαμηλά ποσοστά στο δείκτη πρώτης αυθόρμητης αναφοράς γνώσης της αναγνωρισιμότητάς του.
4. Παρατηρείται αδυναμία κατανόησης της μάρκας και όσων πραγμάτων αντιπροσωπεύει, από το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.
5. Καταγράφονται χαμηλά επίπεδα του δείκτη θετικής πρόθεσης αγοράς από τους καταναλωτές.
6. Η ιδιαίτερη πικρή γεύση του αποτελεί εμπόδιο, ιδιαίτερα για όσους το δοκιμάζουν για πρώτη φορά.

#### 3.3.4.2 Οι διεθνείς αντικειμενικοί στόχοι της μάρκας

Οι αντικειμενικοί στόχοι της μάρκας για το 2007 είναι δύο:

1. Η ανανέωση της εικόνας της ώστε να προσελκυσθούν καταναλωτές από νεότερες ηλικιακές ομάδες.
2. Η αύξηση της συχνότητας χρήσης μεταξύ των ήδη υπαρχόντων χρηστών.

#### 3.3.4.3 Οι διεθνείς στρατηγικές

Οι στρατηγικές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους αντικειμενικούς στόχους. Στην ουσία οι στρατηγικές αποτελούν τα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Στο πλάνο του Campaign προσδιορίζονται οι συγκεκριμένες στρατηγικές που θα εφαρμοστούν για κάθε έναν από τους δύο αντικειμενικούς στόχους, όπως αυτοί αναφέρθηκαν παραπάνω.

##### 3.3.4.3.1 Στρατηγικές για την επίτευξη του πρώτου στόχου

Για την επίτευξη του πρώτου στόχου θα υλοποιηθούν συνολικά πέντε στρατηγικές:

1. Κτίσιμο μίας υψηλού προφίλ εικόνας της μάρκας μέσα από τη διαφήμιση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως και στα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας (διαδίκτυο).

2. Ενδυνάμωση της ποιοτικής εικόνας του Campari με την αναβάθμιση των προωθητικών ενεργειών.
3. Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσω αυτής.
4. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.
5. Εκπαίδευση των καινούριων καταναλωτών πάνω στις συναισθηματικές, συμπεριφορικές ιδιότητες καθώς και στις λειτουργικές ιδιότητες της μάρκας.

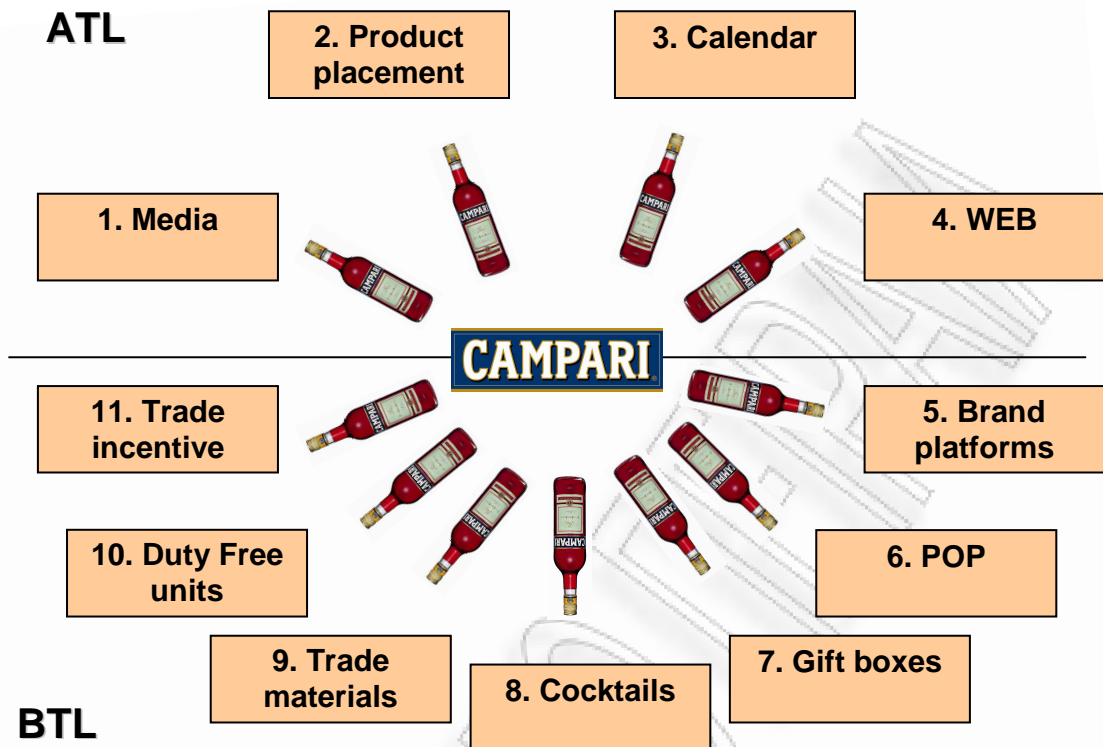
#### 3.3.4.3.2 Στρατηγικές για την επίτευξη του δεύτερου στόχου

Για την επίτευξη του δεύτερου στόχου θα υλοποιηθούν συνολικά δύο στρατηγικές:

1. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μέσα από την επικοινωνία της ποιοτικής εικόνας του Campari.
2. Περαιτέρω ανάπτυξη της προϊοντικής εκπαίδευσης, με ταυτόχρονη ανάδειξη της πολλαπλότητας χρήσης του, από τους τρέχοντες χρήστες.

#### 3.3.5 Οι στρατηγικές στην πράξη

Εδώ ξεκινάει η εφαρμογή των στρατηγικών στην πράξη. Αυτό θα συμβεί μέσω της υλοποίησης καθορισμένων δράσεων, κάθε μία από τις οποίες χρησιμεύει στην εκπλήρωση διαφορετικών στρατηγικών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΤΑ ΕΝΤΕΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Οι δράσεις είναι συνολικά έντεκα, ενώ κάθε μία από αυτές μπορεί να πειραμβάνει περισσότερες από μία διαφημιστικές/προωθητικές ενέργειες.

### 3.3.5.1 Η κεντρική σύλληψη-ιδέα της διαφημιστικής εκστρατείας του Campari

Η ουσία του Campari μετουσιώνεται μέσα από την ιδέα-σύλληψη που θα αποδώσει με τον καλύτερο τρόπο το μήνυμα της σεξουαλικής τριβής, η οποία εκφράζει τη διάσταση του πάθους που εκπέμπει το προϊόν.

Η κεντρική σύλληψη φέρει το όνομα «Hotel Campari».

Όλα διαδραματίζονται μέσα σε ένα ξενοδοχείο, το ξενοδοχείο Campari. Όλο το περιβάλλον μέσα στο ξενοδοχείο προδιαθέτει για το μυστήριο που θα εξελιχθεί, ενώ η όλη ατμόσφαιρα εκπέμπει βαθύ αισθησιασμό.

Κεντρικό πρόσωπο μία απόλυτα αισθησιακή γυναίκα που διατρέχει τους χώρους του ξενοδοχείου. Παρόλες τις προκλήσεις και τις παραινέσεις για να



αποδεχθεί τα πλούσια δώρα που της προσφέρονται, εκείνη τελικά επιλέγει να απομακρυνθεί και να μην αποδεχθεί τίποτα λιγότερο από αυτό που αποτελεί το πραγματικό της πάθος. Το αγαπημένο της ποτό Campari.

Ας δούμε ποιοί είναι οι πρωταγωνιστές της διαφημιστικής εκστρατείας στην εκτέλεσή της.

- Η πρωταγωνίστρια, το μοντέλο και ηθοποιός Salma Hayek. Μια γυναίκα σύμβολο του αισθησιασμού και της σεξουαλικότητας.
- Ο φωτογράφος Mario Testino. Η καλλιτεχνική κοινότητα τον κατατάσσει ανάμεσα στους κορυφαίους φωτογράφους μόδας.
- Ο παραγωγός και σκηνοθέτης Matthew Rolston, ο οποίος έχει σκηνοθετήσει ένα σημαντικό αριθμό εμπορικών διαφημιστικών σποτς, για πολλά διάσημα προϊόντα.

Τόσο η κεντρική ιδέα της εκστρατείας, όσο και η χρήση σχεδόν όλων των μέσων επικοινωνίας και προώθησης, αποτελούν την πρώτη ουσιαστική προσπάθεια του Campari για την υλοποίηση μίας μεγάλης διαφημιστικής εκστρατείας με διεθνή εμβέλεια.

### 3.3.5.2 Η διαφημιστική εκστρατεία στα μέσα μαζικής επικοινωνίας

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής τρεις στρατηγικές:

1. Κτίσιμο μίας υψηλού προφίλ εικόνας της μάρκας μέσα από τη διαφήμιση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως και στα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας (διαδίκτυο).
2. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.
3. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μέσα από την επικοινωνία της ποιοτικής εικόνας του Campari.

Η δράση αυτή ενεργοποιείται με την εκτέλεση τριών διαφημιστικών ενεργειών:

1. τη διαφημιστική εκστρατεία στην τηλεόραση και στον κινηματογράφο μέσω διαφημιστικών σποτς

2. τη διαφημιστική εκστρατεία στα έντυπα μέσα (π.χ εφημερίδες, περιοδικά), μέσω έντυπων διαφημιστικών καταχωρήσεων.
3. τη διαφημιστική εκστρατεία σε υπαίθρια διαφημιστικά μέσα με τη χρήση προκαθορισμένων διαφημιστικών χώρων, όπως: maga boards, big boards, bill boards, bus shelters, light boxes, κ.λ.π.

#### 3.3.5.2.1 Η διαφημιστική εκστρατεία στην τηλεόραση και στον κινηματογράφο

Χρησιμοποιούνται διαφημιστικά σποτς μέσης διάρκειας τριάντα δευτερολέπτων στην τηλεόραση και λίγο μεγαλύτερης διάρκειας στον κινηματογράφο.

Τα σποτς αποτυπώνουν σε κινηματογραφική διάσταση με υψηλής ποιότητας παραγωγή, τη σύλληψη του «Hotel Campari» με πρωταγωνίστρια τη Salma Hayek, όπως περιγράφηκε παραπάνω.

Η συγκεκριμένη ενέργεια, απαιτεί μεγάλη οικονομική επένδυση καθώς και τα δύο μέσα είναι ακριβά. Για αυτό το λόγο υλοποιείται στις χώρες εκείνες στις οποίες προβλέπεται αντίστοιχος προϋπολογισμός επένδυσης σε διαφήμιση και προώθηση, μέσα στο ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ.

Για το έτος 2007 η τηλεοπτική εκστρατεία θα τρέξει σε περισσότερες από 20 χώρες.

#### 3.3.5.2.2 Η διαφημιστική εκστρατεία στα έντυπα μέσα

Με βάση αναφοράς πάντα το «Hotel Campari», έχουν δημιουργηθεί συνολικά δέκα τρεις διαφορετικές απεικονήσεις διαθέσιμες για την έντυπη εκστρατεία.

Το εικαστικό κάθε απεικόνισης είναι διαφορετικό, ενώ στην ουσία πρόκειται για την μεταφορά της τηλεοπτικής εκτέλεσης σε εικόνες.

Σύμφωνα με τις διεθνείς οδηγίες, συνιστάται σε κάθε χώρα να μη χρησιμοποιηθούν κατά την υλοποίηση περισσότερες από τρεις διαφορετικές απεικονήσεις. Με αυτό τον τρόπο θα αποφευχθεί ο κίνδυνος σύγχυσης του

καταναλωτικού κοινού και θα αποδοθεί αποτελεσματικότερα το προϊόντικό μήνυμα.

Σε κάθε έντυπη εκτέλεση προβλέπεται να αναγραφεί η οδηγία «ΑΠΟΛΑΥΣΤΕ ΥΠΕΥΘΥΝΑ» καθώς και η ηλεκτρονική διεύθυνση του προϊόντος.

#### 3.3.5.2.3 Η διαφημιστική εκστρατεία στα υπαίθρια διαφημιστικά μέσα

Η ίδια λογική με τις έντυπες καταχωρήσεις, κυριαρχεί και στην περίπτωση της διαφημιστικής εκστρατείας σε υπαίθρια διαφημιστικά μέσα. Είναι υποχρεωτικό να χρησιμοποιηθούν τα ίδια εικαστικά με τους ίδιους όρους και προϋποθέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω.

Υπάρχει, παρόλα αυτά ευελιξία ανά χώρα, για την επιλογή του τύπου υπαίθριου μέσου που θα χρησιμοποιηθεί.

#### 3.3.5.3 Έμμεση προϊόντική τοποθέτηση

Με τη δράση αυτή, ενισχύεται η στρατηγική του κτισίματος της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και της παρακίνησης των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.

Αποτελεί ένα σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται κατά κόρον τα τελευταία χρόνια.

Πρόκειται για την έμμεση προώθηση του Campaign, τοποθετώντας το ως στοιχείο της σκηνοθεσίας και του περιβάλλοντος, σε μεγάλες κινηματογραφικές παραγωγές, σε διάσημες τηλεοπτικές σειρές και σε μουσικά βίντεο κλιπς.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 : ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΗΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ CAMPARI ΣΕ ΜΟΥΣΙΚΟ ΒΙΝΤΕΟ ΚΛΙΠ

#### 3.3.5.4 Το ετήσιο ημερολόγιο και οι άλλες δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Κτίσιμο μίας υψηλού προφίλ εικόνας της μάρκας μέσα από τη διαφήμιση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως και στα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας (διαδίκτυο).
2. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.

Πρόκειται για την έκδοση ενός ημερολογίου αφιερωμένο στο Campari και στην σύλληψη του «Hotel Campari».

Κάθε μήνας είναι και μία διαφορετική απεικόνιση της πρωταγωνίστριας (Salma Hayek) στους χώρους του ξενοδοχείου Campari.

Η έκδοση του 2008 θα είναι η έννατη στη σειρά. Από τα προηγούμενα χρόνια, έχει αποδειχθεί ότι το ημερολόγιο είναι ένα από τα πιο επιτυχημένα μέσα προϊοντικής επικοινωνίας, τόσο σε όρους δημοσιότητας όσο και σε όρους

ευρίας προσέγγισης του κοινού μέσω της επακόλουθης κάλυψης από τα ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα.

Προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη διάσταση στο γεγονός, αλλά και να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες δημόσιες σχέσεις, το ημερολόγιο παρουσιάζεται επίσης σε μία μεγάλη υψηλού κύρους εκδήλωση. Η εκδήλωση αυτή αποτελεί κοσμικό γεγονός και απολαμβάνει μεγάλης απήχησης από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικά, το ημερολόγιο και η αντίστοιχη εκδήλωση του 2007, έτυχαν κάλυψης από τα έντυπα μέσα 18 χωρών και τηλεοπτικής κάλυψης από τα μέσα τουλάχιστον 10 χωρών.

Για την παρουσίαση του ημερολογίου 2008, πραγματοποιήθηκε εκδήλωση πρώτης παρουσίασης στο Μιλάνο, με καλεσμένους εκατοντάδες δημοσιογράφους από όλο τον κόσμο, τους πρωταγωνιστές της διαφημιστικής εκστρατείας, συνεργάτες της εταιρίας καθώς και πολλούς επωνύμους. Στα πλαίσια της παρουσίασής του, δόθηκαν συνεντεύξεις τύπου από τους συντελεστές και μοιράστηκαν ειδικές εκδόσεις του.

#### 3.3.5.5 Διαδίκτυο, ιστοσελίδα Campari

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσω αυτής.
2. Περαιτέρω ανάπτυξη της προϊοντικής εκπαίδευσης, με ταυτόχρονη ανάδειξη της πολλαπλότητας χρήσης του, από τους τρέχοντες χρήστες.

Για το 2007, θα υπάρχουν δύο διεθνείς σηματοποιημένες ιστοσελίδες για το Campari.

Η πρώτη, [www.hotelcampari.com](http://www.hotelcampari.com), είναι προσωρινή και έχει δημιουργηθεί επ' ευκαιρία της εκστρατείας «Hotel Campari».

Η δεύτερη, [www.campari.com](http://www.campari.com), είναι η βασική ιστοσελίδα του προϊόντος και είναι αυτή που μας ενδιαφέρει να γνωρίσουμε.

Είναι πολύ εξελιγμένη, δυναμική και μοντέρνα. Λειτουργεί διαδραστικά, επικοινωνώντας στους επισκέπτες της τον κόσμο του Campari χρησιμοποιώντας την αιχμή της τεχνολογίας, ενώ είναι διαθέσιμη σε οκτώ διαφορετικές γλώσσες.

Στην περιήγησή του κάποιος, μπορεί να συναντήσει πληροφορίες για το προϊόν, τα πιο διάσημα bar Campari ανά τον κόσμο, να κετεβάσει βίντεο με κοκτέιλς, screensavers και wallpapers, να επισκεφτεί συνδεδεμένες ιστοσελίδες τοπικών αγορών, να μάθει να φτιάχνει κοκτέιλς με βάση το Campari και πολλά άλλα θέματα.

#### 3.3.5.6 Πλατφόρμες συσχέτισης της μάρκας

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσω αυτής.
2. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.

Με τον όρο πλατφόρμα μάρκας, νοείται το κτίσιμο της παρουσίας και της εικόνας του Campari σε όμορους χώρους διαφημιστικής σύλληψης και λογικής, οι οποίοι έχουν υψηλή συνάφεια με την τοποθέτηση της μάρκας.

Οι δύο ενδεδειγμένες πλατφόρμες, είναι ο χώρος της μόδας και ο χώρος της αισθητικής σχεδίασης.

##### 3.3.5.6.1 Η πλατφόρμα της μόδας

Είναι η πιο ενδεδειγμένη και κοινή πλατφόρμα, που επιδιώκεται να αξιοποιείται από το Campari σε ολόκληρο τον κόσμο. Σε μερικές αγορές χρησιμοποιείται ως ολιστική πλατφόρμα, ενώ σε άλλες ως στοιχείο κατά τη διάρκεια μίας σημαντικής εκδήλωσης.

Δεν πρόκειται μόνο για μία απλή χορηγία μίας εκδήλωσης μόδας, αλλά επίσης για όλα όσα ασχολούνται με αυτή, όπως τα περιοδικά μόδας, οι παρελκόμενες εκδηλώσεις κ.λ.π

#### 3.3.5.6.2 Η αισθητική σχεδίαση

Είναι μία πιο απλή εκδοχή προϊόντικής πλατφόρμας, η οποία επίσης μπορεί να χρησιμοποιείται ως ολιστική, ή ως στοιχείο κατά τη διάρκεια μίας σημαντικής εκδήλωσης.

#### 3.3.5.7 Προωθητικό υλικό για τα σημεία πώλησης

Με τη δράση αυτή, ενισχύεται η στρατηγική της ενδυνάμωσης της ποιοτικής εικόνας της μάρκας με την αναβάθμιση των προωθητικών ενεργειών.

Στόχος είναι η δημιουργία και χρησιμοποίηση κοινών για όλες τις χώρες προωθητικών υλικών, τα οποία βοηθούν στο κτίσιμο μίας σταθερής και ενιαίας προϊόντικής εμφάνισης σε όλες τις αγορές.

Αυτό επιτυγχάνεται με την παραγωγή προωθητικού υλικού σύμφωνα με προκαθορισμένες κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες διασφαλίζουν:

- ότι το υλικό είναι ευθυγραμμισμένο με τις υπόλοιπες διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες
- μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις αγορές
- εισάγει τα καινούρια εικαστικά στοιχεία, το μαύρο και χρυσό χρώμα
- διατηρεί κάποια από τα παλαιότερα βασικά στοιχεία
- θα μπορεί να λειτουργήσει ως μεμονομένο διαφημιστικό μέσο, για τις αγορές που δεν θα υποστηριχτούν με τις πιο ακριβές διαφημιστικές ενέργειες

Τέτοια υλικά είναι λάβαρα κάθετης και οριζόντιας διάταξης, βάσεις διαφόρων τύπων και μεγεθών, δείκτες ραφιών, κατάλογοι προτεινόμενων κοκτέιλς και επιτραπέζιες προωθητικές βάσεις.

### 3.3.5.8 Πρωθητικές συσκευασίες

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μέσα από την επικοινωνία της ποιοτικής εικόνας του Campari.
2. Ενδυνάμωση της ποιοτικής εικόνας της μάρκας με την αναβάθμιση των πρωθητικών ενεργειών.

Η εμπειρία των προηγούμενων ετών, ανέδειξε κάποιες αστοχίες κατά την πραγματοποίηση της ενέργειας αυτής, οι οποίες οφείλονταν κυρίως στο γεγονός ότι κάθε αγορά χρησιμοποιούσε το δικό της τύπο συσκευασίας. Το αποτέλεσμα ήταν από τις δεκάδες διαφορετικές συσκευασίες, πολλές δεν κινήθηκαν σχεδόν καθόλου, με επακόλουθα προβλήματα σε επίπεδο logistics, μη αποδοτική επένδυση χρημάτων και σύγχυση των καταναλωτών.

Για την αποφυγή επανάληψης τέτοιων αστοχιών, εφαρμόζονται και εδώ οι διεθνείς κατευθύνσεις, οι οποίες προβλέπουν την παραγωγή μόλις τριών πρωθητικών συσκευασιών.

Τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας και να ενσωματώνεται η εκπαιδευτική λογική με την αναγραφή σε όλες τις συσκευασίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του προϊόντος, προτεινόμενοι τρόποι απόλαυσής του και προτεινόμενα κοκτέιλς.

### 3.3.5.9 Κοκτέιλς

Με τη δράση αυτή, ενισχύεται η στρατηγική της ενδυνάμωσης της ποιοτικής εικόνας της μάρκας με την αναβάθμιση των πρωθητικών ενεργειών.

Το Campari έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα ιδανικότερα οινοπνευματώδη, στη χρήση του ως βάση για την παραγωγή κοκτέιλς.

Για την τρέχουσα περίοδο, έχει δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη σειρά από 24 κοκτέιλς, τα οποία επιδιώκεται να περιλαμβάνονται ως πρωθητικά στοιχεία σε όλες τις ενέργειες. Υπάρχουν διεθνή δικαιώματα χρήσης για όλα, ενώ οι



καταναλωτές μπορούν να ενημερωθούν και από την ιστοσελίδα του προϊόντος, αφού υπάρχει ειδικά αφιερωμένη ενότητα.

#### 3.3.5.10 Εξειδικευμένο επαγγελματικό προωθητικό υλικό

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Ενδυνάμωση της ποιοτικής εικόνας της μάρκας με την αναβάθμιση των προωθητικών ενεργειών.
2. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.

Μία άλλη μορφή προωθητικού υλικού, το οποίο ανφέρεται κυρίως σε επαγγελματίες (μπάρμεν, σερβιτόροι, κ.λ.π), αλλά ενδεχομένως και σε καταναλωτές.

Είναι ως επί το πλείστον παγοθήκες, σέικερς, προστατευτικά αποθετήρια σκευών, ποτήρια, αναδευτήρες, ποδιές, μπλουζάκια, κ.λ.π.

#### 3.3.5.11 Ο διάυλος των αφορολογήτων

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής τρεις στρατηγικές:

1. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.
2. Ενδυνάμωση της ποιοτικής εικόνας της μάρκας με την αναβάθμιση των προωθητικών ενεργειών.
3. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μέσα από την επικοινωνία της ποιοτικής εικόνας του Campari.

Μετά από μία παρατεταμένη περίοδο κρίσης, ο διάυλος των αφορολογήτων ειδών εξελίσσεται και πάλι ραγδαία, γεγονός που οφείλεται στην ανάπτυξη των μεταφορών και στην αύξηση των μετακινήσεων των ανθρώπων, τόσο για επαγγελματικούς λόγους όσο και για αναψυχή.

Η ανάγκη για μία συνεπή προϊόντική επικοινωνία στο χώρο αυτό είναι στις ημέρες μας επιβεβλημένη.

Καταστρώθηκε λοιπόν επί τούτου, μία στρατηγική που εστιάζει στην παρουσίαση της μάρκας στον ταξιδιώτη και στην εναρμονισμένη με τις υπόλοιπες αγορές λογική «look & feel».

Συνεπεία των παραπάνω, δημιουργήθηκε μία αποκλειστική για το δίαυλο αυτό, μόνιμη προθήκη τύπου γόνδολας, η οποία θα μπορεί να τοποθετηθεί στα μεγαλύτερα αεροδρόμια του κόσμου.



#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 : GONDOLA UNIT ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΣΤΑ DUTY FREE ΣΗΜΕΙΑ

Είναι κατασκευασμένη από υλικά υψηλής ποιότητας ενώ περιλαμβάνει και δυνατότητα φωτισμού.

Οι διαστάσεις είναι τυποποιημένες σύμφωνα με τους χώρους στα αεροδρόμια, αλλά υπάρχει δυνατότητα ελαφρών μετατροπών.

##### 3.3.5.12 Πρόγραμμα κινήτρων

Με τη δράση αυτή ενισχύονται οι εξής τρεις στρατηγικές:

1. Κτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.

2. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μέσα από την επικοινωνία της ποιοτικής εικόνας του Campari.

Το πρόγραμμα κινήτρων απευθύνεται μόνο σε εμπορικούς συνεργάτες και σε δημοσιογράφους.

Φέρει το όνομα «Experience Italy» και η πρόθεση είναι να προσφερθεί στους ειδικούς συνεργάτες η ευκαιρία να γευτούν την εμπειρία του πάθους που εκφράζει το Campari, στη γενέτειρά του.

Λαμβάνουν μέρος σε ένα διαγωνισμό στόχων και κερδίζουν ένα ειδικά σχεδιασμένο ταξίδι στο Μιλάνο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟ CAMPARI ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελληνική αγορά κατατάσσεται ανάμεσα στις ώριμες αγορές στον παγκόσμιο χάρτη των οινοπνευματωδών.

Όλες οι εταιρίες του κλάδου υπάρχουν και δραστηριοποιούνται στη χώρα επί σειρά ετών, διαθέτοντας σημαντικά ποσά σε επενδύσεις μάρκετινγκ.

Το θεσμικό πλαίσιο επιτρέπει τη χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων διαφήμισης και προβολής, σε αντιδιαστολή με άλλες χώρες, ακόμα και σε χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις οποίες υπάρχουν περιορισμοί και ρυθμίσεις στη χρήση αυτών των μέσων και κυρίως των μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Το Campari, έχει μία ιστορία τουλάχιστον 30 ετών στην Ελληνική πραγματικότητα. Δεδομένου ότι η κατηγορία των μπίπτερ απεριτίφ δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στους Έλληνες καταναλωτές, χρειάστηκε μεγάλη προσπάθεια ώστε το προϊόν να καθιερωθεί στην αγορά. Με σωστές κινήσεις τόσο σε επίπεδο μάρκετινγκ όσο και σε εμπορικό επίπεδο, το προϊόν εκδήλωσε τον ιδιαίτερο, αυθεντικό χαρακτήρα του και αναγνωρίστηκε ως ο απόλυτος εκπρόσωπος της κατηγορίας, δημιουργώντας ταυτόχρονα μία ισχυρή βάση όγκου πωλήσεων που του επέτρεψε να αναπτυχθεί περαιτέρω επενδύοντας πλέον δυναμικά στη διαφήμιση και στην προώθηση.

## 4.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

### 4.2.1 Γενικά

Η Ελλάδα αποτελεί ενεργό μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης εδώ και αρκετά χρόνια, ενώ ταυτόχρονα κατέχει και σημαντική ρυθμιστική θέση, με βαρύτητα στα θέματα της Βαλκανικής.

Στο μεγαλύτερο βαθμό, τα οικονομικά ζητήματα σχετίζονται με τους νόμους και τις γραμμές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, ενώ και οι πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζονται από τις τάσεις στις υπόλοιπες χώρες μέλη, καθώς και από την Ευρωπαϊκή πραγματικότητα εν γένει.

Στην ενότητα αυτή, θα δούμε εν συντομία την τρέχουσα κατάσταση της Ελλάδας σε θέματα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά.

### 4.2.2 Πολιτική κατάσταση

Το πολίτευμα της χώρας είναι Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Η διακυβέρνηση ασκείται από τον Πρωθυπουργό και το Υπουργικό Συμβούλιο.

Οι εκλογές για την ανάδειξη της πολιτικής παράταξης που θα κυβερνήσει, διεξάγονται βάσει του Συντάγματος της χώρας κάθε τέσσερα χρόνια.

Σύμφωνα με το εκλογικό αποτέλεσμα των τελευταίων Εθνικών εκλογών (Σεπτέμβριος 2007), την τρέχουσα διακυβέρνηση έχει αναλάβει η δεξιά πολιτική παράταξη, με οριακή πλειοψηφία, ενώ στο Εθνικό Κοινοβούλιο μετέχουν οι εκλεγμένοι βουλευτές πέντε πολιτικών κομάτων.

Η πολιτική κατάσταση της χώρας τις τελευταίες δεκαετίες, μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερή, κινούμενη πάντα μέσα στα πλαίσια της δημοκρατίας και των δημοκρατικών θεσμών και κανόνων.

Αυτή η πραγματικότητα, δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για την εξέλιξη της χώρας σε όλα τα υπόλοιπα επίπεδα.

#### 4.2.3 Οικονομική κατάσταση, βασικά οικονομικά μεγέθη

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεσμεύεται σε κάποιο βαθμό να ακολουθεί τις Ευρωπαϊκές γραμμές και τάσεις, ιδιαίτερος σε όσα αφορούν την οικονομία. Τα βασικά οικονομικά μεγέθη της συγκρίνονται με τα αντίστοιχα Ευρωπαϊκά μεγέθη.

Για το 2007, το ΑΕΠ της χώρας άγγιξε τα 222 δισεκατομμύρια Ευρώ, σημειώνοντας ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 4,1% (μέτρηση δευτέρου τριμήνου 2007).

Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ για το ίδιο έτος ήταν 16.862 Ευρώ.

Ο πληθωρισμός τον Αύγουστο του 2007 έτρεχε στο 2,5%.

Χωρίς να παρατηρείται άνθηση της οικονομίας, η οικονομική πραγματικότητα ακολουθεί μία σχετικά ομαλή εξέλιξη, με τους δείκτες της να ισορροπούν σε ανεκτά επίπεδα.

#### 4.2.4 Κοινωνική κατάσταση

Σύμφωνα με πρόσφατη εκτίμηση (Ιούλιος 2007), ο πληθυσμός της Ελλάδας είναι 10.760.000 πολίτες, ενώ με την απογραφή του 2001 τα Ελληνικά νοικοκυριά φθάνουν τα 3.664.392, αποτελούμενα από 10.266.004 μέλη.

Σε αυτά τα νούμερα, θα μπορούσε να προστεθεί και ένας αρκετά μεγάλος αριθμός μεταναστών, οι οποίοι ζουν και εργάζονται στη χώρα.

Με τον δείκτη ανεργίας να καταγράφει ποσοστό 9,1%, η ανεργία των νέων είναι ένα από τα βασικά κοινωνικά θέματα που χρίζουν αντιμετώπισης.

Οι κυβερνήσεις των τελευταίων ετών, έχουν στην κορυφή της ατζέντα τους αρκετά ακόμα κοινωνικά ζητήματα προς επίλυση.

Τα σημαντικότερα από αυτά είναι η αναδιοργάνωση της παιδείας, η αντιμετώπιση της ακρίβειας - κυρίως αυτής που επιβαρύνει τα βασικά καταναλωτικά αγαθά -, η εξισορρόπηση του βασικού μισθού στα Ευρωπαϊκά επίπεδα, καθώς και η εξυγίανση της κοινωνικής ασφάλισης.

#### 4.2.5 Ανάπτυξη και Τεχνολογία

Μετά την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων, διατυπώνονταν έντονα δύο αντίθετες προβλέψεις σχετικά με την μελλοντική αναπτυξιακή πορεία της χώρας.

Η μία υποστήριζε ότι όλη η ανάπτυξη που καταγράφηκε οφειλόταν στις επενδύσεις και στις κατασκευές που άνησαν με την ευκαιρία του σημαντικού αυτού γεγονότος και ως επακόλουθο θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν αντίστοιχοι ρυθμοί ανάπτυξης στα επόμενα χρόνια.

Η άλλη, προέβλεπε ότι η επιρροή των Αγώνων θα ήταν τόσο μεγάλη και έντονη ώστε να δημιουργήσει δυναμική για περαιτέρω ανάπτυξη, ιδιαιτέρως στον τομέα του τουρισμού.

Γεγονός είναι ότι καμία από τις δύο προβλέψεις δεν επαληθεύθηκε πλήρως, παρόλα αυτά όμως ο ρυθμός ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια εξακολούθησε σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Ο αγροτικός τομέας, ο οποίος για αρκετά χρόνια αποτέλεσε έναν από τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας και της κοινωνικής ανάπτυξης, παρουσίασε σημάδια ανασχεσης του ρυθμού του.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε γρήγορα και δυναμικά ο τομέας των υπηρεσιών με αιχμή του δόρατος τις τηλεπικοινωνίες και τον τραπεζικό-επενδυτικό κλάδο. Μέχρι και πρόσφατα πραγματοποιήθηκαν σημαντικές επενδύσεις στον τομέα αυτό, τόσο από ξένα όσο και από εγχώρια κεφάλαια.

Ο τουρισμός δείχνει να έχει επίσης μία δυναμική. Οι μεγάλες τουριστικές εταιρίες προσανατολίζονται στη δημιουργία μεγάλων τουριστικών μονάδων που προσφέρουν ένα σύνολο από υπηρεσίες του είδους, πολλές φορές με

εξειδίκευση σε συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα: εγκαταστάσεις γκολφ, εναλλακτικό τουρισμό, time sharing, κ.λ.π.

Τα Ευρωπαϊκά κονδύλια στήριξης, αποτελούν επίσης βασικό κομμάτι ενίσχυσης της ανάπτυξης, ενώ οι αποκρατικοποιήσεις και τα μεγάλα δημόσια έργα εισφέρουν τα μέγιστα προς την ίδια κατεύθυνση.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί η υλοποίηση των συμφωνιών για τα έργα φυσικού αερίου. Με την εξέλιξη αυτή η χώρα θα αποτελέσει κόμβο των αγωγών που θα διέρχονται προς την Ευρώπη, αντλώντας οφέλη τόσο από τα έργα υποδομής των αγωγών, όσο και από τα έσοδα από τη λειτουργία τους.

### **4.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΩΝ**

#### **4.3.1 Διάρθρωση του κλάδου**

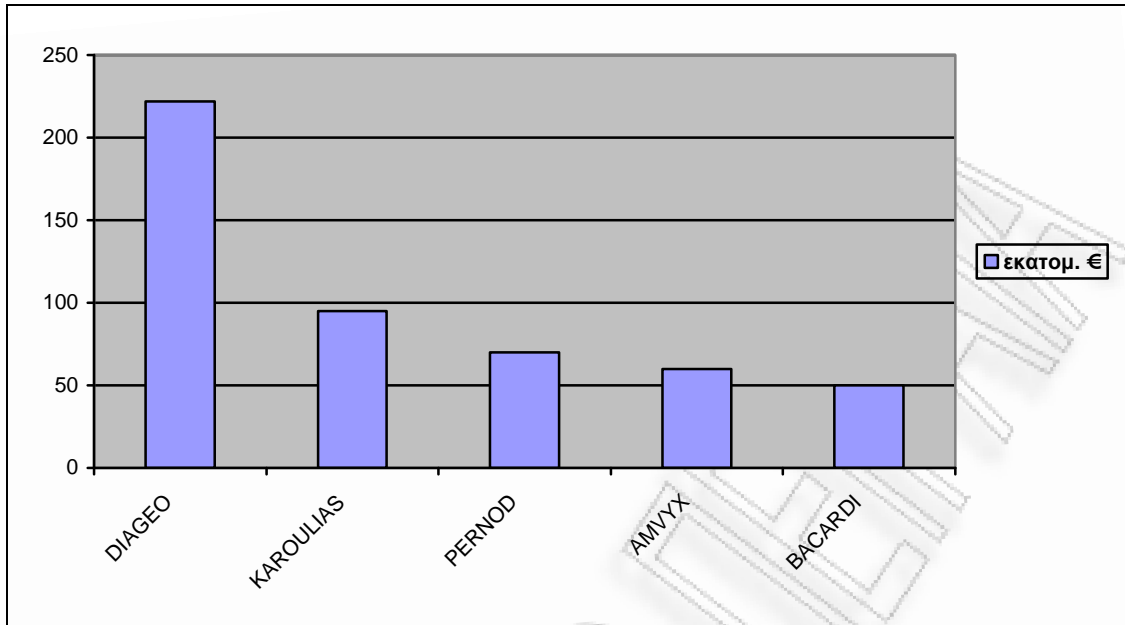
Η Ελληνική αγορά είναι μία από τις σημαντικές αγορές οινοπνευματωδών στην Ευρώπη, ενώ για κάποιες συγκεκριμένες προϊοντικές κατηγορίες και για κάποιες συγκεκριμένες μάρκες είναι από τις σημαντικότερες στον κόσμο.

Εξ αυτού του λόγου, όλες οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες του κλάδου βρίσκονται παρούσες εδώ και αρκετά χρόνια στην Ελληνική πραγματικότητα, δραστηριοποιούμενες σε υψηλούς ανταγωνιστικούς ρυθμούς.

Οι αλληπάλληλες συγχωνεύσεις και εξαγορές σε διεθνές επίπεδο, ανακάτεψαν την τράπουλα και στην εγχώρια πραγματικότητα.

Έτσι, φτάνουμε στις ημέρες μας όπου την πίτα του τομέα οινοπνευματωδών ποτών (εκτός κρασιού και μπύρας), την μοιράζονται κατ' ουσίαν πέντε εταιρίες.





Πηγή: ΕΔΕΟΠ, ICAP

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 : Η ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι παραπάνω εταιρίες διανέμουν σχεδόν το 95% των διεθνών γνωστών μαρκών που εισάγονται στη χώρα.

Ας δούμε επιγραμματικά ποιές είναι αυτές οι επιχειρήσεις:

1. **Diageo Hellas:** είναι ο ηγέτης της αγοράς τόσο σε επίπεδο όγκου πωλήσεων όσο και σε επίπεδο τζίρου. Αποτελεί τη θυγατρική του διεθνούς γίγαντα Diageo και διαθέτει πλήρη εταιρική δομή στην Ελλάδα. Διακινεί τα προϊόντα: Johnie Walker Whisky Family, Haig Whisky, J&B Whisky, Bell's Whisky, Smirnoff Vodka, Ciroc Vodka, Gordon's Gin, Tanqueray Gin, Jose Cuervo Tequila, Bailey's Liqueur, Veuve Cliquot Ponsardin Champagne, και πολλά άλλα.
2. **W.S Karoulias:** είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία του κλάδου, θυγατρική του Ομίλου Berry Brothers. Διαθέτει και αυτή πλήρη εταιρική δομή και δικό της σύστημα logistics. Το χαρτοφυλάκιό της εμπεριέχει τόσο προϊόντα της μητρικής εταιρίας όσο και προϊόντα άλλων διεθνών οίκων, για τα οποία διαθέτει συμφωνίες διανομής για την Ελλάδα. Μερικά από αυτά είναι: Cutty Sark Whisky, Famous Grouse Whisky, Jack

Daniels Whisky, Finlandia Vodka, Russky Standard Vodka, Sierra Tequila, El Jimador Tequila, Southern Comfort Liqueur, Plromari Ouzo.

3. **Pernod Ricard Hellas:** η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία παγκοσμίως Pernod Ricard, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και αυτή μέσω της θυγατρικής της. Τα προϊόντα που διανέμει στην εγχώρια αγορά είναι: Chivas Regal Whisky, Ballantine's Whisky, Jameson Whisky, Stolichnaya Vodka, Serkova Vodka, Beefeater Gin, Kahlua Liqueur, Havana Clum Rum, Olmeca Tequila, Ricard Aperitif, Pernod Aperitif, κ.λ.π.
4. **AMVYX S.A:** η μόνη Ελληνική εταιρία από τις πέντε μεγάλες. Διαθέτει δικό της σύστημα logistics και διανέμει τα προϊόντα ξένων οίκων όπως των Gruppo Campari, V&S Spirits, Fortune Brands, W. Grant's Family, LVMH Groupe, οι οποίοι δεν διαθέτουν δικές τους δομές στην τοπική αγορά. Οι πιο γνωστές μάρκες της είναι: Grant's Whisky, Jim Beam Whisky, Glenffidich Whisky, Absolut Vodka, Campari Bitter, Sauza Tequila, Plymouth Gin και Ouzo 12.
5. **Bacardi Hellas:** θυγατρική της Bacardi Martini Intl., διανέμει τα προϊόντα της στην Ελλάδα. Πιο γνωστά από αυτά είναι: Dewar's Whisky, Grey Goose Vodka, Martini Vermouth, Bacardi Gin και Asti Martini.

Πέραν των πέντε μεγάλων, υπάρχουν και κάποιοι μικρότεροι εισαγωγείς οι οποίοι διανέμουν το υπόλοιπο 5% των γνωστών μαρκών, καθώς και ένα ακόμη αριθμό άγνωστων μαρκών.

#### 4.3.2 Οι τάσεις της αγοράς

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, η Ελληνική αγορά θεωρείται ως ώριμη αγορά για τον συγκεκριμένο κλάδο. Παρά μία σχετική ύφεση στην κατανάλωση, η οποία οφείλεται κυρίως στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και στην στροφή των καταναλωτών προς ποτά με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε αλκοόλ (κρασί, μπίρα), η κατανάλωση οινοπνευματωδών εξακολουθεί να είναι σημαντική.

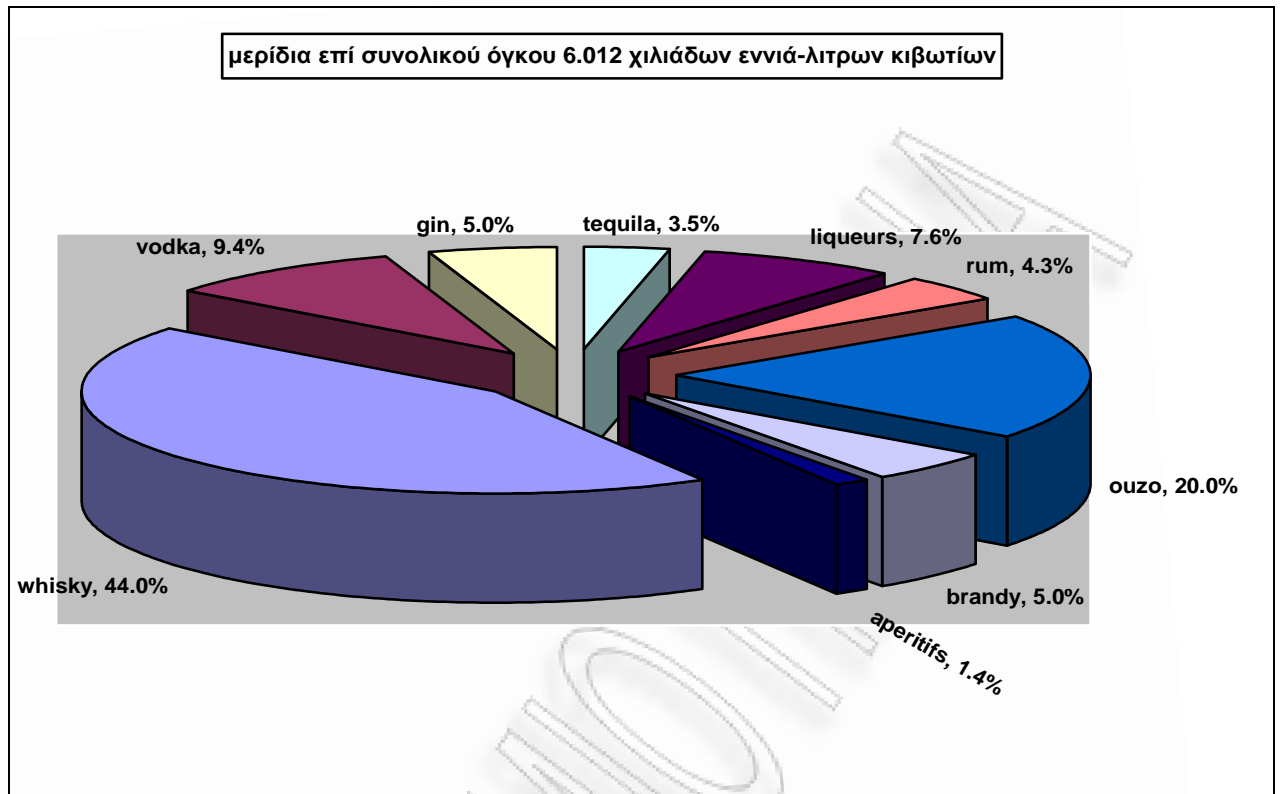
Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, η ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση αλκοόλ στην Ελλάδα εκτιμάται στα 8,4 λίτρα για το 2007, ενώ το 1995 ήταν 10 λίτρα.

Η πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια, ενισχύεται από δύο ακόμα παραμέτρους. Η πρώτη συνδέεται με την στροφή των καταναλωτών προς προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ. Όλο και περισσότερος κόσμος επιζητά υγιέστερες μορφές διατροφής και η κατανάλωση αλκοόλ προφανώς δεν βοηθά προς αυτή την κατεύθυνση. Η μπίρα και κυρίως το κρασί κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος έναντι των άλλων ποτών με υψηλότερους αλκοολικούς βαθμούς.

Η δεύτερη συνδέεται με τους περιορισμούς για λόγους υγείας αλλά και για κοινωνικούς λόγους. Μετά την καμπάνια ενάντια στο κάπνισμα, την σκυτάλη πήρε η καμπάνια ενάντια στον αλκοολισμό. Συνεχώς λαμβάνονται ρυθμιστικά μέτρα τόσο για τα όρια κατανάλωσης κατά την οδήγηση, όσο και για την αποτροπή των νέων από τη συνήθεια της κατανάλωσης αλκοόλ.

Επιπλέον αυτών, τον τελευταίο καιρό γίνεται συζήτηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την αύξηση του φόρου κατανάλωσης αλκοόλ, σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα (τουλάχιστον κατά 20%-25%).

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι η ελαφρά πτωτική πορεία του κλάδου κατά -1,2% τα τελευταία δύο χρόνια. Αυτή η πτωτική τάση είχε σαν αποτέλεσμα να ωθήσει τις εταιρίες προς τον εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου τους με νέα προϊόντα, καθώς και στην ενδυνάμωση μαρκών με προοπτική να αποδώσουν μελλοντικά.



Πηγή: IWSR

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 : Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΜΕΡΙΔΙΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΟΓΚΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2007

Τα εισαγόμενα οινοπνευματώδη κυριαρχούν, καλύπτοντας το 80% του συνολικού όγκου. Η κατηγορία του ούισκι είναι η κυρίαρχη της αγοράς κατέχοντας το 44% επί συνόλου. Παρότι η κατηγορία αυτή δέχεται πιέσεις, εξακολουθεί να διατηρεί τα μερίδιά της, εξαιτίας της ανόδου των υποκατηγοριών premium whisky και malt whisky.

Με βάση σχετικές προβλέψεις, αναμένεται μία περαιτέρω σταθεροποίηση της αγοράς για τα επόμενα δύο χρόνια. Οι κατηγορίες όμως των premium whisky, malt whisky και των λευκών προϊόντων (βότκα, τζιν, τεκόλα, ρούμι), θα συνεχίσουν την ανοδική τους τάση, αντισταθμίζοντας τις όποιες απώλειες στις άλλες κατηγορίες.

#### 4.3.3 Η διάρθρωση των διαύλων διανομής

Όπως συμβαίνει στις περισσότερες χώρες του κόσμου, έτσι και στην Ελλάδα ακολουθείται μία πρακτική διαίρεση της αγοράς σε διαύλους διανομής.

Ο πρώτος βασικός διαχωρισμός γίνεται με γνώμονα την καταναλωτική πρακτική. Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν δύο βασικοί δίαυλοι, το On-Trade και το Off-Trade.

Η κατανομή του όγκου πωλήσεων μεταξύ των δύο διαύλων είναι σχεδόν πενήντα – πενήντα (50-50), ενώ η αριθμητική διανομή στο Off-Trade είναι 99.6% και στο On-Trade 99%

Πέραν αυτού του διαχωρισμού και προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη διεύθυνση και έλεγχος της διακίνησης στο τελικό σημείο, προκύπτει και ένας δευτερεύων διαχωρισμός με γνώμονα τη λειτουργία των δικτύων διανομής και διακίνησης.

##### 4.3.3.1 Σημεία λιανικής πώλησης

Τα σημεία λιανικής πώλησης, ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία του Off-Trade. Περιλαμβάνουν όλα τα σημεία από τα οποία ο τελικός καταναλωτής προμηθεύεται τα προϊόντα για κατανάλωση στο σπίτι.

Τέτοια σημεία είναι: hyper markets, super markets, small clientele, convenience stores, liqueur stores, κάβες, κ.λ.π.

Το μεγαλύτερο κομμάτι αυτού του δικτύου ελέγχεται από τους μεγάλους πολυεθνικούς αλλά και εθνικούς ομίλους όπως Carrefour, Βερόπουλος, Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης, Lidl και άλλους.

Έχει εκτιμηθεί ότι υπάρχουν περισσότερα από 3.000 σημεία στην Ελληνική επικράτεια.

Η τάση που παρατηρείται τον τελευταίο καιρό είναι συρρίκνωση των καβών και των μικρών σημείων σε όφελος των μεγάλων ομίλων, οι οποίοι επεκτείνονται συνεχώς μέσω εξαγορών και λειτουργίας καινούριων μαγαζιών.

#### 4.3.3.2 Χονδρεμπόριο

Ο μεγάλος αριθμός σημείων τόσο στο On-Trade όσο και στο Off-Trade, έχει οδηγήσει τις εταιρίες οινοπνευματωδών στη χρησιμοποίηση των δικτύων του χονδρεμπορίου για τη διακίνηση των προϊόντων τους. Εάν οι εταιρίες επιδίωκαν να διανήμουν μόνες τους σε όλους τους διαύλους, θα επιβαρύνονταν με εξαιρετικά υψηλά λειτουργικά κόστη, ενώ ταυτόχρονα θα αναλάμβαναν και σημαντικές επισφάλειες.

Για τους λόγους αυτούς, χρησιμοποιούν τους χονδρεμπόρους και τα πελατολόγια τους. Εκτιμάται ότι στο σύνολο της Ελλάδας δραστηριοποιούνται περισσότεροι από 250 χονδρέμποροι οι οποίοι προμηθεύουν κατά κύριο λόγο το δίαυλο του On-Trade και κάποια σημεία λιανικής.

Ο αριθμός των χονδρεμπόρων συνεχώς μειώνεται – ιδιαίτερα στα αστικά κέντρα – όπου δέχονται μεγάλες πιέσεις από τους ομίλους λιανικών σημείων. Εξαιτίας των οικονομικών προβλημάτων ρευστότητας που αντιμετωπίζουν, εκτιμάται ότι τα επόμενα χρόνια θα επιβιώσουν μόνο όσοι διαθέτουν ισχυρή οικονομική βάση.

#### 4.3.3.3 Σημεία επιτόπιας κατανάλωσης

Τα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης εκτιμώνται σε περισσότερα από 17.000 πανελλαδικά, ενώ ο δίαυλος αυτός αποτελεί το 50% της συνολικής αγοράς οινοπνευματωδών.

Τροφοδοτούνται ως επί το πλείστον από το χονδρεμποριακό δίκτυο, ενώ τον τελευταίο καιρό υπάρχει μία στροφή και προς τα cash & carry.

Λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος του καταναλωτή για την αγορά οινοπνευματωδών, ο δίαυλος δέχεται ισχυρές πτωτικές τάσεις. Η κατανάλωση κατά κάποιο τρόπο μεταφέρεται στο Off-Trade, όμως οι όγκοι που χάνονται από αυτό δεν ανακτώνται πλήρως. Χαρακτηριστικά για κάθε δύο ποτά που χάνονται από την επιτόπια αγορά, μόνο το ένα ανακτάται από τη λιανική.

Ταυτόχρονα, μειώνεται τόσο η συχνότητα επισκέψεων των καταναλωτών - οι οποίοι βγαίνουν πλέον δύο ημέρες την εβδομάδα με τάση περαιτέρω συρρίκνωσης – όσο και ο αριθμός των καταναλωθέντων ποτών ανά έξοδο.

#### 4.3.4 Μάρκετινγκ και Διαφήμιση

Η Ελλάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ιδανικό περιβάλλον για την διαφήμιση και προώθηση των οινοπνευματωδών μαρκών, αφού όλα τα εργαλεία του μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν σε πλήρη ανάπτυξη. Εκτιμάται ότι οι ετήσιες επενδύσεις του κλάδου σε ενέργειες μάρκετινγκ ξεπερνούν τα 40 εκατομμύρια Ευρώ.

Σε αντίθεση με άλλες χώρες, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν απαγορεύσεις και περιορισμοί στη χρήση των μέσων μαζικής επικοινωνίας, ενώ και σε επίπεδο προωθητικών ενεργειών υπάρχει πολύ μεγάλη ευελιξία.

Το σημαντικότερο διαφημιστικό μέσο είναι η τηλεόραση αφού είναι το ιδανικότερο για να κτιστεί η εικόνα των μαρκών.

Οι εταιρίες του κλάδου, εκτιμώντας τις εξελίξεις σε άλλες χώρες και διαβλέποντας ισχυρές πιέσεις από την κυβέρνηση και τις οργανώσεις υγείας, αναλαμβάνουν από μόνες τους ενημερωτικές καμπάνιες για τη σωστή χρήση του αλκοόλ. Χαρακτηριστικό είναι ότι με δική τους πρωτοβουλία επιβάλλεται να υπάρχει η παρότρυνση «ΑΠΟΛΑΥΣΤΕ ΥΠΕΥΘΥΝΑ», σε κάθε είδους διαφημιστική ενέργεια.

#### 4.3.5 Η διανομή του Campari στην Ελληνική αγορά

Το Campari εισάγεται και διανέμεται στην Ελληνική αγορά από την εταιρία AMBYΞ. Η συνεργασία μετράει περισσότερα από τριάντα χρόνια και κρίνεται ως ιδιαίτερα επιτυχής, δεδομένου ότι το προϊόν είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης στην κατηγορία των μπίττερ/απεριτίφ, με 65.000 εννιά-λιτρα κιβώτια ετησίως.

Με βάση το συμβόλαιο διανομής μεταξύ της Gruppo Campari και της AMBYΞ, η τελευταία είναι ο εισαγωγέας και μόνος διανομέας του προϊόντος στην Ελλάδα, υπεύθυνος τόσο για τις πωλήσεις όσο και για το μάρκετινγκ.

Οι στόχοι της μάρκας καθώς και όλες οι λεπτομέρειες προώθησής της, προσδιορίζονται από το τριετές στρατηγικό σχέδιο και από το αντίστοιχο ετήσιο, πάντα με την συνεργασία και τη κατεύθυνση της Campari.

#### **4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 2007**

##### **4.4.1 Γενικά**

Το ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί το εγχειρίδιο της μάρκας για όσα αφορούν την παρουσία της στην εγχώρια Ελληνική αγορά. Ακολουθεί τη λογική και τις κατευθυντήριες γραμμές του διεθνούς σχεδίου, προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις της τοπικής πραγματικότητας.

Προσδιορίζει, αναλύει και αντιμετωπίζει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό της τοποθέτησης της μάρκας, το όραμα της μάρκας και τις επιδιώξεις/στόχους, τους αντικειμενικούς στόχους και την υλοποίηση της στρατηγικής.

##### **4.4.2 Το όραμα της μάρκας στην Ελληνική αγορά**

*«Να κτιστεί περαιτέρω η premium εικόνα της μάρκας και να αξιοποιηθούν οι διαχρονικές αξίες τρόπου/στάσης ζωής που εκφράζει, έτσι ώστε να γίνει εφικτή η διεύρυνση σε πιο νεαρές ηλικιακές ομάδες καταναλωτών ως ένα εναλλακτικό, χαμηλότερης περιεκτικότητας σε αλκοόλ, ποτό»*

Προσδοκία είναι να συσχετιστεί η εικόνα της μάρκας στο μυαλό των νέων καταναλωτών, με το ζωηρό κόκκινο χρώμα της και το πάθος που αυτή εκπέμπει, χωρίς όμως να αποξενώσει τους παραδοσιακούς καταναλωτές της.



#### 4.4.3 Οι καταναλωτικές ομάδες στόχοι

Ακολουθώντας την κατεύθυνση του διεθνούς σχεδίου, οι πρωταρχικές καταναλωτικές ομάδες στόχοι, είναι άτομα με ώριμη σκέψη, που ζουν και εργάζονται σε μητροπόλεις, μεσαίου προς υψηλού εισοδήματος, ηλικίας από 25-44 ετών με αστικό ύφος ζωής.

Διαθέτουν ευρύς ορίζοντες σκέψης, είναι ανοιχτόμυαλοι, πολυπράγμωνες, εκλεπτυσμένοι, με ισχυρή αυτοπεποίθηση και παθιασμένοι για ότι κάνουν.

#### 4.4.4 Το ανταγωνιστικό σύνολο προϊόντων

Η κατηγορία των μπίττερ δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ελλάδα, ενώ η «στιγμή του απεριτίφ» (aperitivo moment), δεν περιλαμβάνεται στις συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή.

Για αυτούς τους λόγους και ακολουθώντας τη διεθνή πρακτική, η οποία επιδιώκει το κτίσιμο του Campari απέναντι σε προϊόντα εκτός των στενών ορίων της κατηγορίας του, οι άμεσα ανταγωνιστικές του μάρκες, προέρχονται από τις κατηγορίες των βερμούτ (Martini), του ρούμι (Bacardi), του τζίν (Gordon's) και των λικέρ (Ursus).

	CAMPARI	MARTINI	BACARDI	GORDONS	URSUS
Target group M/F, age	Adults 25-44	Female 35-44	Adults 25-44	Adults 25-34	Adults 25-34
Volume 2006, `000 liters	535	1.044	1.440	1.710	1.791
Comp. set share, %	6,99	13,65	18,83	22,36	23,41
RSP, EUR	12.13	7,56 (1L)	15,4 (1L)	10,02	9,93
Volume split, %					
Off-trade	40	40	35	35	30
On-trade	60	60	65	65	70
Brand Strategy	Image building /on tradelImage support / Campari Kiss	building/defensive (George Clooney)	Versatility through Mohito cocktail	Defensive	Versatility through Ursus caipirinha & Image building

Source: IWSR & BRAND PLANS

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 : ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ CAMPARI

Το 2007, το Martini λάνσαρε νέο μπουκάλι για όλους τους κωδικούς του που διανέμονται στην αγορά, επιδιώκοντας έτσι να αναβαθμίσει το προφίλ του προϊόντος. Ταυτόχρονα, για το πρώτο εξάμηνο του 2007 συνέχισε την έντονη επένδυση σε ATL ενέργειες, με προεξέχουσα την τηλεοπτική καμπάνια, ενώ κατά το δεύτερο εξάμηνο του ίδιου έτους, λάνσαρε την καινούρια καμπάνια «il togo», διατηρώντας ως κεντρικό χαρακτήρα τον διάσημο αστέρα του Χόλυγουντ, George Clooney. Με την ίδια καμπάνια ανμένεται να συνεχίσει και το 2008.

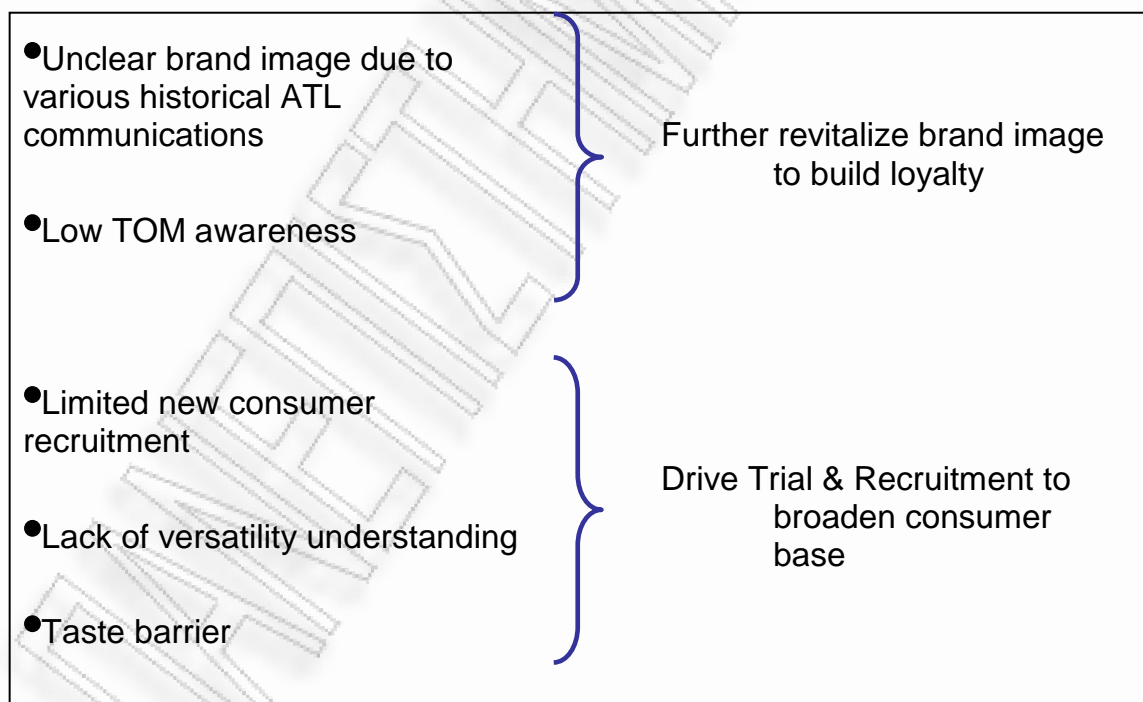
Το Bacardi, εστιάζει σχεδόν ολόκληρη την εκστρατεία του στην κεντρική ιδέα του κοκτέιλ mohito, αναβαθμίζοντας την δε και σε επίπεδο τηλεοπτικό με δυναμική επένδυση.

Η Ursus, επενδύει επίσης δυναμικά τόσο σε ATL ενέργειες όσο και σε BTL ενέργειες, υποστηρίζοντας την προϊοντική σύλληψη του κοκτέιλ Ursus Caipirinha.

Τέλος, το Campari, μετά από μία περίοδο χωρίς καμία υποστήριξη σε επίπεδο τηλεοπτικής εκστρατείας, επανήλθε το 2007 με το «Hotel Campari» και τη Salma Hayek, στον κεντρικό χαρακτήρα. Η καμπάνια αυτή τόνωσε και ανανέωσε την εικόνα του προϊόντος, ενώ υποστηρίχθηκε και από άλλες ενέργειες όπως έντυπες καταχωρήσεις, ραδιόφωνο, σινεμά και διαδίκτυο. Το ίδιο πετυχημένο διαφημιστικό σποτ θα εξακολουθήσει να προβάλλεται και κατά τη διάρκεια του 2008.

#### 4.4.5 Τα επίμαχα ζητήματα της μάρκας

Όπως καταγράφηκε από τις ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες, η μάρκα αντιμετωπίζει πέντε βασικά ζητήματα τα οποία χρήζουν επίλυσης, προκειμένου να μπορέσει να ανανεώσει την εικόνα της και να υλοποιήσει το όραμά της στην Ελληνική αγορά.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 : ΤΑ ΕΠΙΜΑΧΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

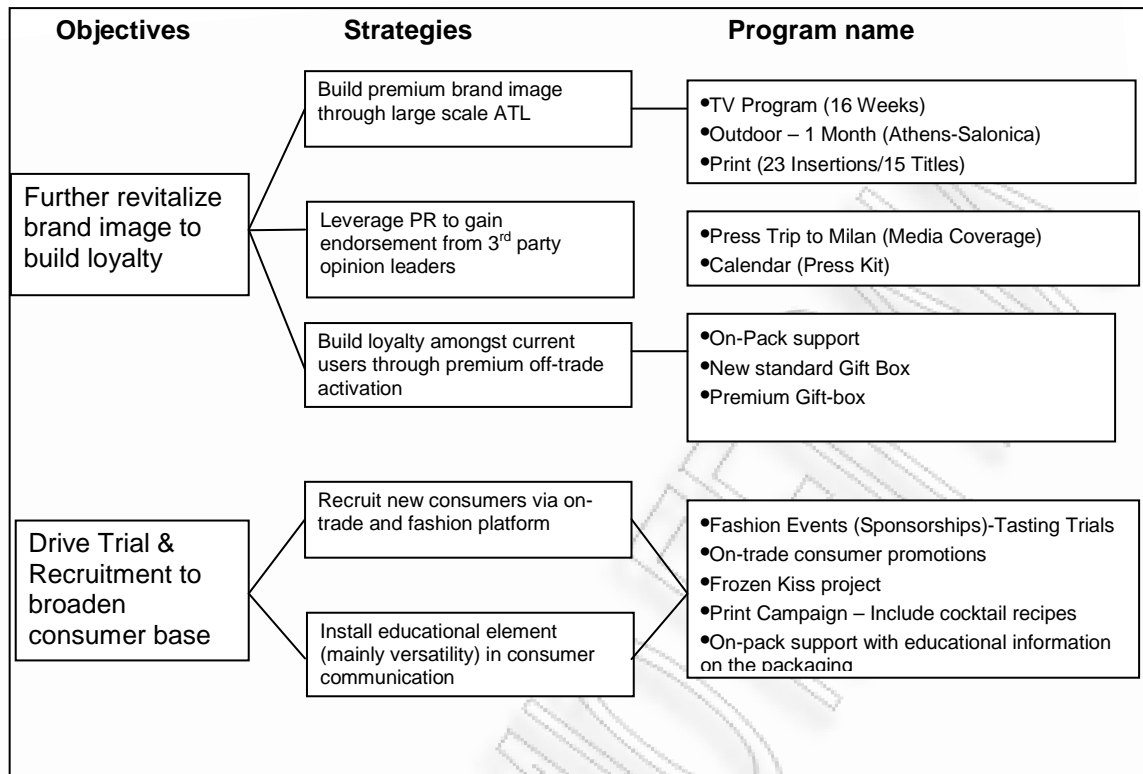
Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα τα πέντε επίμαχα ζητήματα είναι:

1. Ο καταναλωτής δεν έχει ξεκάθαρη εικόνα της μάρκας, εξαιτίας των διάφορων ATL επικοινωνιών που χρησιμοποιήθηκαν κατά το παρελθόν. Αυτές οι επικοινωνίες δεν κατάφεραν να καταγράψουν την ουσία του Campari στο καταναλωτικό κοινό, ενώ πολύ περισσότερο οι συχνές εναλλαγές μετέφεραν συγκεχυμένο μήνυμα.
2. Ο δείκτης πρώτης αυθόρμητης αναφοράς γνώσης της μάρκας, παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα στις αντίστοιχες μετρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόντικό μήνυμα δεν έχει περάσει στον καταναλωτή και δεν έχει καταγραφεί στο μυαλό του, ώστε να μπορεί να το αναπαράγει και να το συνδέει με το προϊόν.
3. Περιορισμένη δυνατότητα προσέλκυσης καινούριων καταναλωτών.
4. Ο καταναλωτής δεν αντιλαμβάνεται την πολλαπλότητα χρήσης του προϊόντος, πέραν των καθιερωμένων τρόπων κατανάλωσής του (π.χ Campari soda).
5. Η ιδιαίτερη πικρή γεύση του αποτελεί εμπόδιο (γευστικό εμπόδιο), ιδιαίτερα για όσους το δοκιμάζουν για πρώτη φορά.

#### 4.4.6 Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικές επίτευξής τους

Με βάση τα ζητήματα που εμφανίζει η μάρκα, έχουν καθορισθεί οι εξής δύο βασικοί αντικειμενικοί στόχοι για το 2008:

1. Η περαιτέρω ανανέωση της εικόνας της μάρκας, ώστε να κτιστεί και να ενισχυθεί η αφοσίωση του καταναλωτή στη μάρκα.
2. Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσα από μία διευρυμένη καταναλωτική βάση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 : ΟΙ ΑΝΙΤΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥΣ

Ας δούμε λοιπόν πως θα επιτευχθούν οι δύο αυτοί στόχοι με την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών.

#### 4.4.6.1 Ανανέωση της εικόνας της μάρκας και ενίσχυση της αφοσίωσης στη μάρκα

Για την επίτευξη του στόχου αυτού θα εφαρμοστούν τρεις στρατηγικές:

1. Κτίσιμο μίας υψηλής αξίας εικόνας της μάρκας, με τη διενέργεια ευρείας κλίμακας ενεργειών ATL. Τέτοιες ενέργειες απαιτούν τη χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων μαζικής επικοινωνίας, δηλαδή της τηλεόρασης, των έντυπων καταχωρήσεων, των υπαίθριων διαφημιστικών μέσων, του ραδιοφώνου και του διαδικτύου.
2. Αξιοποίηση και ανάδειξη της επιρροής των δημοσίων σχέσεων μέσα από τη διοργάνωση ταξιδιών για δημοσιογράφους και τις χορηγίες

εκδηλώσεων μόδας, ώστε να εξασφαλιστεί η υποστήριξη από άτομα που είναι καθοδηγητές γνώμης.

3. Κτίσιμο της αφοσίωσης στη μάρκα μεταξύ των ενεργών χρηστών, με τη χρησιμοποίηση υψηλής αξίας προωθητικών συσκευασιών στο δίαυλο του Off-Trade.

#### 4.4.6.2 Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσα από μία διευρυμένη καταναλωτική βάση.

Για την επίτευξη του δεύτερου στόχου θα εφαρμοστούν οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσω του διαύλου του On-Trade αλλά και μέσω της πλατφόρμας μόδας.
2. Τοποθέτηση εκπαιδευτικών στοιχείων, με κύριο άξονα την πολλαπλότητα χρήσης του προϊόντος, στην επικοινωνία με τους καταναλωτές.

Οι δύο αυτές στρατηγικές μπορούν να υλοποιηθούν ταυτόχρονα, μέσα από την εφαρμογή προωθητικών προγραμμάτων όπως, οι χορηγίες εκδηλώσεων μόδας, οι προωθητικές ενέργειες στο δίαυλο του On-Trade, οι έντυπες καταχωρήσεις που εμπεριέχουν και εκπαιδευτικό υλικό, καθώς και διάφορες άλλες προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται άμεσα στον καταναλωτή και εμπεριέχουν επίσης εκπαιδευτικό υλικό.

#### 4.4.7 Το αναλυτικό πρόγραμμα των ενεργειών

Στην ουσία είναι το λεπτομερές σχέδιο των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών που θα υλοποιηθούν, με βάση τις στρατηγικές που καθορίστηκαν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του σχεδίου μάρκετινγκ.

##### 4.4.7.1 Η τηλεοπτική καμπάνια

Θα συνεχιστεί και για δεύτερη χρονιά η διαφημιστική εκστρατεία στην τηλεόραση, χρησιμοποιώντας το τηλεοπτικό σπότη του «Hotel Campari», με πρωταγωνιστικό χαρακτήρα τη Salma Hayek.

Η συγκεκριμένη καμπάνια θα τρέξει στον αέρα για συνολικά δέκα έξι εβδομάδες σε δύο κύματα.

Η εκδοχή του σπότη που θα χρησιμοποιηθεί είναι εκείνη των τριάντα δευτερολέπτων.

#### 4.4.7.2 Καταχωρήσεις στα έντυπα μέσα

Ακολουθώντας την τηλεοπτική καμπάνια, θα υλοποιηθεί και ένα πρόγραμμα έντυπων καταχωρήσεων σε επιλεγμένα περιοδικά life style. Το δημιουργικό όλων των καταχωρήσεων θα έχει και πάλι ως κεντρικό χαρακτήρα τη Salma Hayek, σε διάφορα φωτογραφικά στιγμιότυπα στο «Hotel Campari».

Σε ορισμένες από αυτές θα εμπεριέχονται και εκπαιδευτικά στοιχεία, όπως εναλλακτικοί τρόποι κατανάλωσης του προϊόντος και συνταγές κοκτέιλς με βάση αυτό.

Συνολικά θα γίνουν είκοσι τρεις καταχωρήσεις, σε δέκα πέντε διαφορετικούς τίτλους περιοδικών.

#### 4.4.7.3 Υπαίθρια μέσα διαφήμισης

Ένα πλάνο υπαίθριων διαφημίσεων θα τρέξει για ένα μήνα το καλοκαίρι, σε επιλεγμένα σημεία της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.

Και σε αυτή την περίπτωση το κεντρικό θέμα θα είναι η πρωταγωνίστρια στο «Hotel Campari».

#### 4.4.7.4 Ραδιοφωνική καμπάνια

Το ραδιόφωνο στην Ελλάδα, είναι ένα μέσο με μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό και για αυτό το λόγο, σε αντίθεση με άλλες αγορές, χρησιμοποιείται αρκετά για την προώθηση οινοπνευματωδών.

Το Campari θα είναι ο χορηγός δύο ραδιοφωνικών ζωνών, σε δύο ραδιοφωνικούς σταθμούς για μία περίοδο έξι μηνών.

Κατά τη διάρκεια (δύο ώρες καθημερινά) των εκπομπών οι ραδιοφωνικοί παραγωγοί θα κάνουν αναφορές στο προϊόν και στα χαρακτηριστικά του, ενώ

θα προτείνουν και τους αγαπημένους τους τρόπους απόλαυσης του προϊόντος, ως εκπαιδευτικό στοιχείο.

Στη ίδια λογική, θα διεξάγονται διαγωνισμοί με δώρα από το Campari, θα ανακοινώνονται οι προωθητικές ενέργειες σε σημεία επιτόπιας κατανάλωσης και θα μεταφέρονται τα νέα για το προϊόν στο κοινό που παρακολουθεί τις εκπομπές.

#### 4.4.7.5 Ιστοσελίδα της μάρκας

Είναι η Ελληνική εκδοχή της ιστοσελίδας της μάρκας. Έχει δυνατότητα σύνδεσης με τη διεθνή ιστοσελίδα και προσφέρει τις ίδιες δυνατότητες στον επισκέπτη.

Επιπλέον, χρησιμοποιείται και ως μέσο επικοινωνίας των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην αγορά και σχετίζονται με το Campari.

#### 4.4.7.6 Εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων και πλατφόρμα μόδας

Κατά τη διάρκεια όλου του έτους θα υποστηριχτούν εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων και μόδας, οι οποίες ταιριάζουν στην εικόνα και στις επιδιώξεις του Campari.

Συγκεκριμένα, θα οργανωθεί ένα ταξίδι στο Μιλάνο κατά την παρουσίαση του καινούριου ημερολογίου, ενώ θα υποστηριχτούν και άλλες τρεις εκδηλώσεις σχεδιαστών μόδας, κατά την περίοδο της άνοιξης και του καλοκαιριού.

Οι ενέργειες αυτές αποσκοπούν στην υποστήριξη από δημοσιογράφους, καθοδηγητές γνώμης και VIPs.

#### 4.4.7.7 Προωθητικές ενέργειες στο δίαυλο των σημείων λιανικής

Συνολικά θα υλοποιηθούν επτά ενέργειες στο συγκεκριμένο δίαυλο:

1. Προωθητική συσκευασία με δώρο ποτήρι. Θα πραγματοποιηθεί σε δύο περιόδους, καλοκαίρι και φθινόπωρο και θα διατίθεται άμεσα σε όλα τα σημεία των αλυσίδων λιανικής, καθώς και στις κάβες μέσω των χονδρεμπόρων.



2. Προωθητική συσκευασία δώρου. Θα διατίθεται καθόλη τη διάρκεια του χρόνου, σε όλα τα σημεία των αλυσίδων λιανικής, καθώς και στις κάβες μέσω των χονδρεμπόρων.
3. Εορταστικά καλάθια. Θα υποστηριχτεί η προώθηση του προϊόντος με την τοποθέτησή του σε καλάθια δώρου κατά τις πιο σημαντικές εορταστικές περιόδους.
4. Προώθηση μέσω των σημείων των αλυσίδων λιανικής, με την δημιουργία επιπλέον προβολών για το Campari.
5. Τοποθέτηση του προϊόντος στις προθήκες των βιτρινών των καβών και άλλων σημείων λιανικής.
6. Πρόγραμμα κινήτρων εμπορικών συνεργατών. Απευθύνεται σε χονδρεμπορικούς πελάτες και αποδίδεται με βάση την επίτευξη στόχων αγορών και ενεργειών υποστήριξης του προϊόντος. Η ανταμοιβή είναι ένα ταξίδι στο Βερολίνο.
7. Παροχή επιπλέον εκπνώσεων με την εκπλήρωση των ετήσιων στόχων πωλήσεων και προώθησης.

#### 4.4.7.8 Προωθητικές ενέργειες στο δίαυλο των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης

Συνολικά θα υλοποιηθούν πέντε ενέργειες στο συγκεκριμένο δίαυλο:

1. Προωθητική ενέργεια «Hotel Campari». Πραγματοποιείται σε επιλεγμένα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης τα οποία διαθέτουν μία ατμόσφαιρα αισθησιασμού, ανάλογη με το προϊόν. Είναι μία υλοποίηση του τηλεοπτικού σποτ. Μέσα στο μαγαζί στήνεται ένα σκηνικό τύπου «Hotel Campari» και ο καταναλωτής που αποφασίζει να συμμετάσχει δέχεται διάφορες προκλήσεις περιφερόμενος στο χώρο. Ανάλογα με την πρόκληση που θα αποδεχτεί και θα επιλέξει, θα λάβει και την ανταμοιβή του, το δώρο του από το Campari. Θα πραγματοποιηθούν συνολικά δέκα ενέργειες στην Αθήνα.
2. Προωθητική ενέργεια «Campari Aperitivo». Στόχος είναι να προωθηθεί η κατανάλωση του Campari στην περίπτωση που καλείται ποτό μετά το γραφείο. Η ενέργεια θα πραγματοποιείται σε επιλεγμένα σημεία στο κέντρο της πόλης που ακολουθούν αυτή την τάση. Οι καταναλωτές θα

προσκαλούνται να απολαύσουν το Campari συνοδευόμενο από πρόχειρο ελαφρύ φαγητό, μετά τη δουλειά ή ακόμα και μετά τα ψώνια τους από τις 19:00 έως τις 22:00. Το πρόγραμμα θα τρέξει το καλοκαίρι και το φθινόπωρο.

3. «Frozen Kiss Project». Πρόκειται για εξειδικευμένη ενέργεια για την προώθηση του κοκτέιλ με το συγκεκριμένο όνομα. Το κοκτέιλ αποτελείται από Campari ως βάση, Grand Marnier, σιρόπι ζάχαρης και χυμό πορτοκάλι. Όλα τα υλικά αναμειγνύονται σε ειδικές μηχανές sorbet και το ποτό προσφέρεται παγωμένο στον καταναλωτή. Έχουν επιλεγεί είκοσι σημεία Πανελλαδικά για την προώθηση του κοκτέιλ αυτού και εξετάζεται η διεύρυνση της ενέργειας και σε άλλα.
4. Πρόγραμμα κινήτρων συνεργατών. Απευθύνεται στους ιδιοκτήτες και στους εργαζόμενους στα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης και αποδίδεται με βάση την επίτευξη στόχων αγορών και ενεργειών υποστήριξης του προϊόντος. Η ανταμοιβή είναι ένα ταξίδι στο Μαδρίτη.
5. Προωθητικό διαφημιστικό υλικό για τοποθέτηση και χρήση στα σημεία, όπως πετσέτες μπαρ, ποτήρια σερβιρίσματος, κανάτες και προστατευτικά αποθετήρια σκευών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΤΟ CAMPARI ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΝΩΜΕΝΩΝ ΑΡΑΒΙΚΩΝ ΕΜΙΡΑΤΩΝ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα (ΕΑΕ) αποτελούν μία αναδυόμενη αγορά τόσο για τον τομέα των οινοπνευματωδών ποτών, όσο και για μία πληθώρα άλλων καταναλωτικών προϊόντων. Στη χώρα αυτή συντελείται τα τελευταία δέκα, δέκα πέντε χρόνια, μία πρωτοφανής ανάπτυξη σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας της.

Οι ραγδαίες εξελίξεις, όπως είναι προφανές, προκάλεσαν το ενδιαφέρον των εταιριών του κλάδου με αποτέλεσμα την άμεση αντίδρασή τους να συμπεριλάβουν στα σχέδιά τους την περιοχή.

Σήμερα, στην αγορά των ΕΑΕ εισάγονται και διανέμονται όλες οι διεθνείς μάρκες οινοπνευματωδών.

Το Campari, ακολουθώντας πάντα τη στρατηγική της ανάπτυξης, άρχισε να εισάγεται και να διανέμεται στη συγκεκριμένη αγορά πριν από έξι χρόνια. Από τότε καταγράφει ανοδική πορεία, παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες τόσο στη διανομή του, όσο και στη δημιουργία όγκου πωλήσεων που θα του επιτρέψει να επενδύσει δυναμικότερα και να κτίσει μία στιβαρή εικόνα.

## 5.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

### 5.2.1 Γενικά

Τα ΕΑΕ αποτελούν ενεργό μέλος των συνεργαζόμενων χωρών του Περσικού Κόλπου (GCC). Γεωγραφικά τοποθετημένα στη Νότια πλευρά του Περσικού Κόλπου, βρίσκονται σε μία περιοχή στην οποία οι αναταραχές και οι εντάσεις στις χώρες της ευρύτερης γεωγραφικής ζώνης, δεν έχουν επηρεάσει την εξέλιξή τους.

Σε μεγάλο βαθμό αυτό έχει να κάνει και με το γεγονός ότι φροντίζουν να διατηρούν αγαστές σχέσεις με όλες τις χώρες του Αραβικού κόσμου, ενώ ταυτόχρονα «αγκαλιάζουν» και φιλοξενούν τόσο αυτούς που μεταναστεύουν, όσο και τα κεφάλαια που φέρνουν μαζί τους. Επί παραδείγματι, πολλοί Λιβανέζοι και Ιρακινοί ζουν και δραστηριοποιούνται στα Εμιράτα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜ 11: Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΕΑΕ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΖΩΝΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ

Τα ΕΑΕ, είναι μία ομοσπονδία επτά συνολικά Εμιράτων: Abu Dhabi, Dubai, Ajman, Sharjah, Umm Al Qaywayn, Ra's Al Khaymah και Al Fujayrah.

Όλα τα Εμιράτα, έχουν θαλάσσια πρόσβαση, κάποια από αυτά στον Περσικό Κόλπο, ενώ τα υπόλοιπα στον Κόλπο του Ομάν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 : ΤΑ ΕΠΤΑ ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ

Στην ενότητα αυτή, θα προσπαθήσουμε να γνωρίσουμε καλύτερα τα ΕΑΕ και την τρέχουσα κατάσταση σε θέματα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά.

### 5.2.2 Πολιτική κατάσταση

Πρόκειται για μία ομοσπονδία των επτά Εμιράτων, με πρωτεύουσα το Abu Dhabi, με προκαθορισμένες εξουσίες και αρμοδιότητες εκχωρημένες στην Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση, η οποία ασκεί την διακυβέρνηση της χώρας.

Η ανώτατη συνταγματική αρχή της χώρας, είναι το Ανώτατο Ομοσπονδιακό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τους άρχοντες/κυβερνήτες των επτά Εμιράτων. Συνέρχεται τέσσερις φορές το χρόνο, ενώ θεσμοθετεί τις γενικές πολιτικές, καθορίζει τους τρόπους διαχείρισης και εγκρίνει την ομοσπονδιακή νομοθεσία. Ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης εκλέγονται απευθείας από το συμβούλιο αυτό, με θητεία πενταετούς διάρκειας. Εν συνεχεία ο πρόεδρος διορίζει το υπουργικό συμβούλιο.

Στην ουσία, πρόκειται για μία ήπιας μορφής δικτατορία, με εξωστρεφή χαρακτηριστικά, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις σκληρές δικτατορίες που συναντώνται σε άλλες περιοχές του πλανήτη και με ένα διπλό νομικό σύστημα, που συνδυάζει τους θρησκευτικούς νόμους του Ισλάμ (Shari'a Law) από τη μία και τα αστικά δικαστήρια από την άλλη.

Η πολιτική αυτή πραγματικότητα υφίσταται στη χώρα από το 1971, οπότε και άρχισαν να ανεξαρτητοποιούνται σταδιακά όλα τα Εμιράτα, από την Βρετανική επικυριαρχία.

Η πολιτική κατάσταση των τελευταίων ετών, μπορεί να χαρακτηριστεί ως σταθερή και συνδυαζόμενη με την μετριοπαθή στάση απέναντι στις χώρες του υπόλοιπου κόσμου και κυρίως της Δύσης, δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για την ραγδαία εξέλιξη της χώρας σε όλα τα επίπεδα.

### 5.2.3 Οικονομική κατάσταση, βασικά οικονομικά μεγέθη

Τα ΕΑΕ με οικονομική πρωτεύουσα το Dubai, επιδιώκουν μία ανοικτή οικονομία, η οποία έως σήμερα έχει στηριχτεί κατά κόρον στην παραγωγή πετρελαίου και αερίου, αξιοποιώντας τα κοιτάσματα που ανακαλύφθηκαν πριν τριάντα χρόνια .

Ταυτόχρονα, εκτιμώντας ότι τα αποθέματα κοιτασμάτων δεν ήταν αρκετά ώστε να στηρίξουν την επιθυμητή ανάπτυξη στο μέλλον, φρόντισαν να επενδύσουν και να υποστηρίξουν δυναμικά και άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.

Διαμόρφωσαν ένα φορολογικό σύστημα πολύ ήπιας φορολόγησης, τόσο των εταιρικών όσο και των ατομικών εισοδημάτων, με αποτέλεσμα να κεντρίσουν το ενδιαφέρον χιλιάδων εταιριών, αλλά και να δημιουργήσουν ευνοϊκές οικονομικές προϋποθέσεις προκειμένου να προσελκύσουν εξειδικευμένους και έμπειρους επαγγελματίες.

Οι βασικοί τομείς της οικονομίας σήμερα είναι: οι υπηρεσίες με συνεισφορά επί του ετήσιου ΑΕΠ 48%, η εξόρυξη πετρελαίου και αερίου με 27%, η βιομηχανία με 13,5%, οι κατασκευές με 8,5% και η γεωργία με 3%. Από τις υπηρεσίες, αιχμή του δόρατος είναι ο τουρισμός, ο οποίος σύμφωνα με πρόσφατες εκτιμήσεις συνιστά περί το 25% του ΑΕΠ.

Οι τελευταίες εκτιμήσεις για το 2007, προσδιορίζουν το ύψος του ΑΕΠ στα 122 δισεκατομμύρια Ευρώ, σημειώνοντας ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 8,5% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ για το ίδιο έτος ήταν 35.600 Ευρώ.

Ο πληθωρισμός στα τέλη του 2007 έτρεχε στο 12%, υψηλό ποσοστό το οποίο όμως προς το παρόν δεν προβληματίζει έντονα την κυβέρνηση.

Οι επενδύσεις τόσο Αραβικών, όσο και διεθνών κεφαλαίων συνεχίζονται ακάθεκτες, γεγονός που έχει δημιουργήσει τεράστια ώθηση στην άνθηση νέων οικονομικών δραστηριοτήτων και προβλέψεις για αντίστοιχα υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τουλάχιστον μέχρι το 2015.

#### 5.2.4 Κοινωνική κατάσταση

Ο συνολικός πληθυσμός των ΕΑΕ είναι 4.620.000 κάτοικοι, εκ των οποίων το 31% διαμένει στο Dubai, ενώ το άλλο 69% μοιράζεται στα υπόλοιπα Εμιράτα.

Η μέση ηλικία του συνολικού πληθυσμού, έχει υπολογιστεί σε τριάντα έτη, με τους άντρες στα είκοσι πέντε έτη και τις γυναίκες αντίστοιχα στα τριάντα δύο έτη. Σχετικά δηλαδή νεαρός πληθυσμός και μάλιστα σε ηλικίες που θεωρούνται ως οι πιο αποδοτικές και δημιουργικές στη ζωή του ανθρώπου.

Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού που καταγράφηκε το 2006 ήταν 25%, ενώ για το 2008 έχει εκτιμηθεί ότι θα είναι πάνω από 4%. Χαρακτηριστικά

αναφέρεται ότι το 2006, εγγράφονταν καθημερινά ως νέοι κάτοικοι των Εμιράτων οκτακόσια άτομα.

Η απότομη πληθυσμιακή αύξηση δεν είναι τυχαία, αλλά οφείλεται στην αθρόα προσέλευση εργατικού και άλλου επαγγελματικού δυναμικού να εργαστεί στη χώρα. Οι συνθήκες δουλειάς, μισθοί, συνθήκες διαβίωσης, περίθαλψη, προοπτικές, και το χαμηλό ποσοστό ανεργίας (2,4%), κρίνονται ως ιδιαίτερα ελκυστικές παράμετροι για οποιονδήποτε επιθυμεί να εργαστεί σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Αυτό καθίσταται ακόμα πιο προφανές εάν αναλύσουμε τη σύνθεση του πληθυσμού. Το 19% λοιπόν είναι ντόπιοι, το 23% Άραβες και Πέρσες, το 50% Νότιο-Ασιάτες και το 8% λοιποί (Ευρωπαίοι, Αμερικανοί, Ανατολικό-Ασιάτες).

Το 96% του πληθυσμού είναι Μουσουλμάνοι, ενώ το 4% Χριστιανοί και Ινδουιστές. Οι γλώσσες που μιλούνται είναι: Αραβικά (επίσημη), Ιρανικά, Αγγλικά, και οι Ινδικές Hindi και Urdu.

Παρά το μίγμα αυτό εθνικοτήτων, θρησκειών και γλωσσών, φαίνεται πως όλοι ζούν και εργάζονται αρμονικά δημιουργώντας και επεκτείνοντας το οικονομικό και κοινωνικό θαύμα που αποκαλείται Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα.

#### 5.2.5 Ανάπτυξη και Τεχνολογία

Πρωτοπόρο όλων των εξελίξεων στα ΕΑΕ είναι το Dubai, με το Abu Dhabi και τη Fujayrah να προσπαθούν να ακολουθήσουν, ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα Εμιράτα απέχουν παρασάγγας.

Το όραμα του σείχη του Dubai, είναι το Εμιράτο να αποτελεί το 2015 το μεγαλύτερο κόμβο και επίκεντρο κάθε επιχειρηματικής και τουριστικής δραστηριότητας, για τις περιοχές του Κόλπου, της Κεντρικής Ασίας και της Αφρικής.

Για την υλοποίηση αυτού του οράματος, ξεκίνησε πριν από δέκα χρόνια και συνεχίζει να εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο, με έμφαση στα έργα υποδομής, στην αστική ανάπτυξη, στον τουρισμό και στην τεχνολογία.



### 5.2.5.1 Έργα Υποδομής

Όλες οι μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες δραστηριοποιούνται εδώ και αρκετό καιρό στο Dubai, κατασκευάζοντας όλα τα έργα υποδομής από την αρχή.

Ένα από τα σημαντικότερα από αυτά, είναι η επέκταση της ακτογραμμής από 72 χιλιόμετρα που είναι σήμερα, στα 850 χιλιόμετρα το 2015, με την κατασκευή τεχνητών συμπλεγμάτων νησιών στο θαλάσσιο χώρο, τα οποία θα συνδέονται οδικώς με την ενδοχώρα. Αυτά τα συμπλέγματα θα περιλαμβάνουν διαφόρων τύπων κατοικίες, ξενοδοχειακές μονάδες, εμπορικά κέντρα και χώρους αναψυχής.

Δύο ακόμα σημαντικά έργα είναι η επέκταση του υπάρχοντος διεθνούς αεροδρομίου με την δημιουργία του καινούριου τερματικού σταθμού τρία, καθώς και η κατασκευή ενός νέου υπερσύγχρονου διεθνούς αεροδρομίου δύο φορές μεγαλύτερου από το υπάρχον και το μεγαλύτερο στον κόσμο.

Τέλος, επεκτείνονται και τροποποιούνται οι κεντρικές οδικές αρτηρίες, ενώ παράλληλα κατασκευάζεται ήδη το δίκτυο μετρό που θα διέρχεται όλης της ακτογραμμής, από το Jebel Ali έως τη Sharjah. Και τα δύο αυτά έργα αποσκοπούν να εκτονώσουν το έντονο κυκλοφοριακό πρόβλημα.

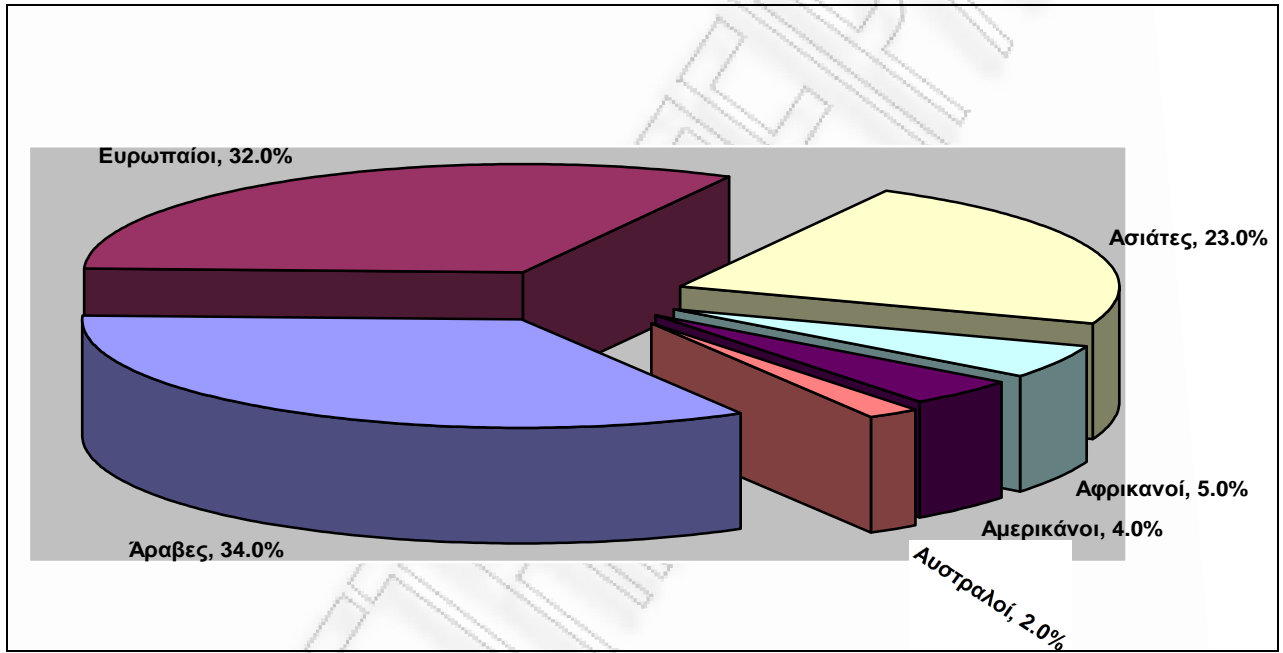
### 5.2.5.2 Αστική Ανάπτυξη

Δεκάδες αν όχι εκατοντάδες είναι οι ουρανοξύστες, οι ιδιωτικές κατοικίες και τα εμπορικά κέντρα, τα οποία ανεγείρονται για να στεγάσουν τις εταιρίες που δημιουργούνται σαν μανιτάρια και τους νέους κατοίκους που εγκαθίστανται στη χώρα καθημερινά.

Η ανάπτυξη αυτών των κτιριακών εγκαταστάσεων γίνεται βάσει οικιστικού πλάνου σε προκαθορισμένες περιοχές, όπως το Business Bay και το Marina Bay και περιλαμβάνουν χώρους πρασίνου, αθλητικές εγκαταστάσεις, χώρους στάθμευσης, κ.λ.π.

### 5.2.5.3 Τουρισμός

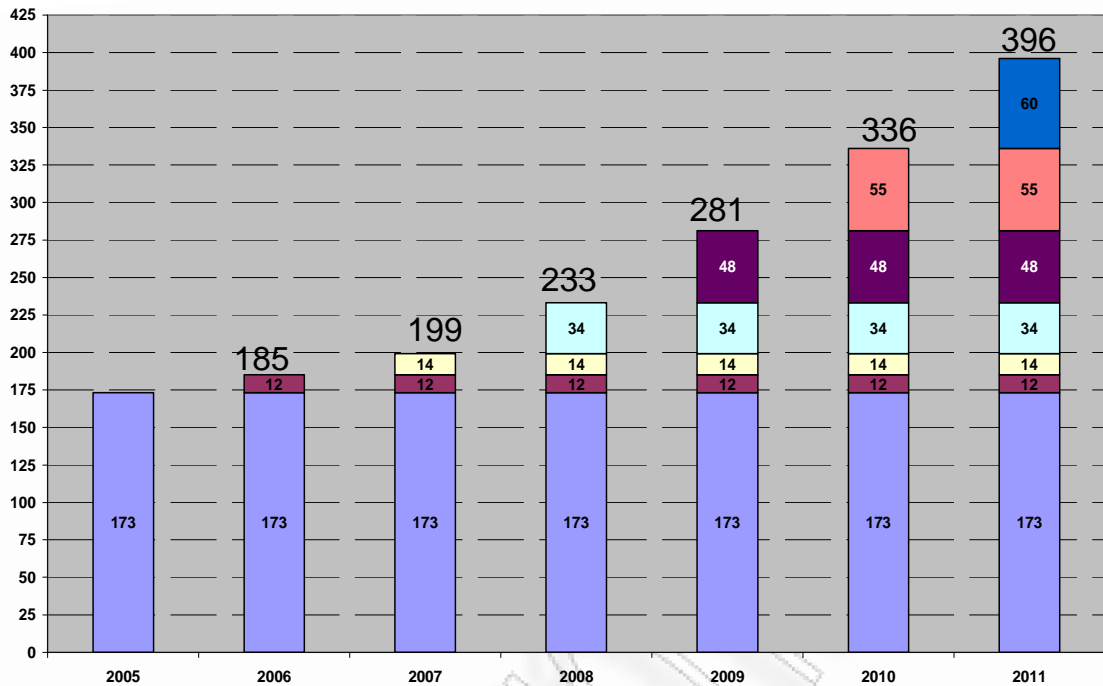
Ο τουρισμός αποτελεί τον βασικότερο άξονα ανάπτυξης για το Dubai. Έχει υπολογιστεί ότι το 2007 επισκέφθηκαν το Εμιράτο για τουριστικούς λόγους περί τα πεντέμισυ με έξι εκατομμύρια τουρίστες. Ο στόχος είναι ο αριθμός αυτός να φτάσει τα δέκα πέντε εκατομμύρια το 2015.



Πηγή: UAE Interact

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 : ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ

Για να επιτευχθεί αυτό, έχει εκπονηθεί και υλοποιείται ένα επιχειρησιακό σχέδιο που περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία χώρων όλων των μορφών αναψυχής και τουριστικού ενδιαφέροντος, όσο και ένα διαφημιστικό επικοινωνιακό πρόγραμμα που θα προβάλλει αυτήν ακριβώς την πτυχή του Εμιράτου.



Πηγή: UAE Interact

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 : Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΑΠΟ ΤΟ 2005 ΕΩΣ ΤΟ 2011(ΠΡΟΒΛΕΨΗ)

Σήμερα, υπάρχουν μόνο στο Dubai περισσότερες από 233 ξενοδοχειακές μονάδες, εκ των οποίων οι 70 είναι κατηγορίας τεσσάρων και πέντε αστέρων (5\*, 4\*), που μεταφράζονται σε 32.000 δωμάτια. Το 2011 αναμένεται να υπάρχουν πάνω από 396 ξενοδοχειακές μονάδες, συνολικής δυναμικότητας ανώ των 110.000 δωματίων.

Ο μέσος δείκτης πληρότητας των μονάδων αυτών είναι 86%, ξεπερνώντας ακόμα και αυτούς της Νέας Υόρκης και της Σιγκαπούρης.

Παράλληλα, προχωράει η κατασκευή της Dubailand, ενός από τα μεγαλύτερα θεματικά πάρκα, συνολικής έκτασης ογδόντα ενός τετραγωνικών χιλιομέτρων (81 χμ<sup>2</sup>), ενώ ενισχύεται και ο επαγγελματικός τουρισμός μέσω των επαγγελματικών εκθέσεων και συνεδρίων.

#### 5.2.5.4 Τεχνολογία

Με γνώμονα την τεχνολογία και τις εφαρμογές της, έχει δημιουργηθεί το πάρκο τεχνολογίας, στο οποίο στεγάζονται όλες οι εταιρίες και τα εργαστήρια που ασχολούνται με τον τομέα αυτό. Στόχος είναι να μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί σε ένα ιδανικό περιβάλλον, κάθε μορφή τεχνολογικής εξέλιξης και προόδου.

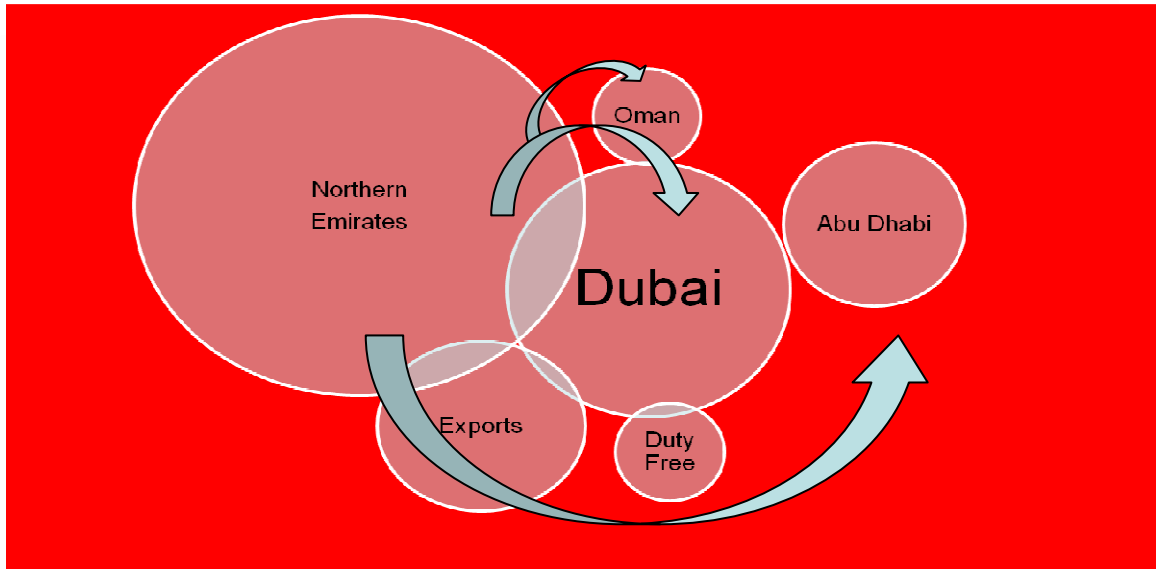
### **5.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΩΝ**

#### 5.3.1 Διάρθρωση της αγοράς

Όπως περιγράφηκε στην παραπάνω ενότητα, στα ΕΑΕ επικρατεί ένα ιδιόμορφο πολιτικό-κοινωνικό καθεστώς, ισορροπώντας ανάμεσα στις επιταγές του Κορανίου και της Μουσουλμανικής θρησκείας, και στην προσπάθεια για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

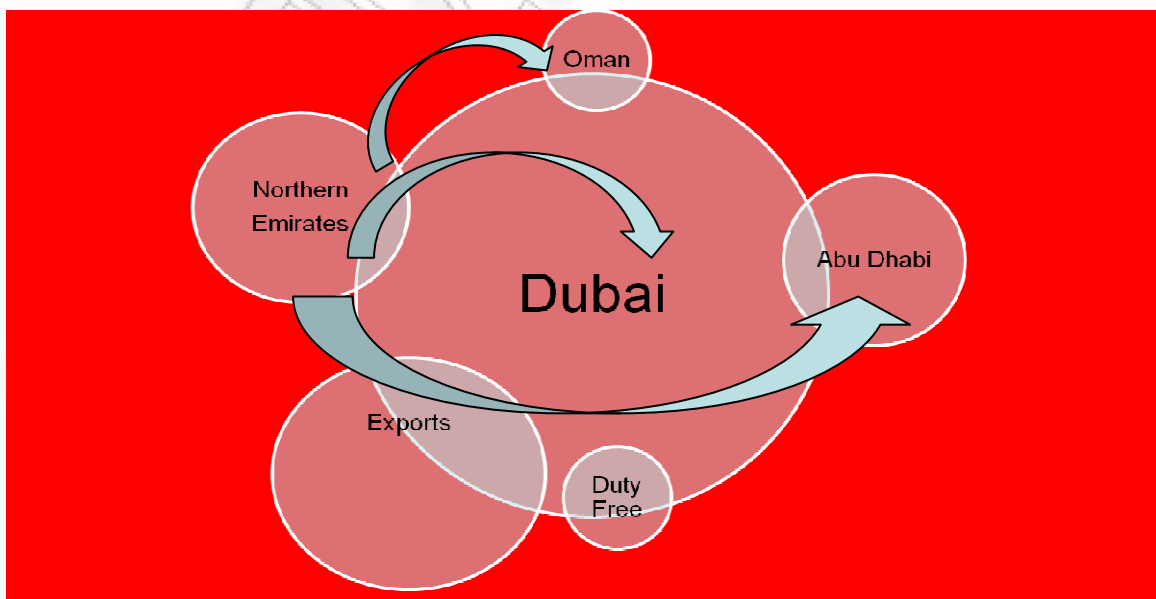
Παρά τις αυστηρές απαγορεύσεις του Κορανίου για την κατανάλωση οποιασδήποτε μορφής αλκοόλ, η κυβέρνηση της χώρας ακολουθεί μία μετριοπαθή στάση απέναντι στην διανομή και στην κατανάλωση οινοπνευματωδών.

Λόγω των διαφορετικών νόμων και ρυθμίσεων, για την εισαγωγή και διακίνηση αλκοόλ, που ισχύουν σε κάθε Εμιράτο, παρατηρείται διαφοροποίηση στους όγκους που εισάγονται και διακινούνται (εμπορικά) και στους όγκους που πραγματικά απορροφούνται και καταναλώνονται από τους τελικούς χρήστες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 : ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΩΝ

Ο μεγαλύτερος όγκος λοιπόν που εισάγεται στη χώρα διακινείται από τα Βόρεια Εμιράτα, προς το Dubai και το Abu Dhabi. Τα Σαββατοκύριακα πλήθος Αράβων και ξένων που ζούν και εργάζονται στα Εμιράτα ταξιδεύουν Βόρεια, προκειμένου να κάνουν τις προμήθειές τους στα αγαπημένα τους ποτά. Εκεί ο έλεγχος της ποσότητας προμήθειας αλκοόλ είναι πιά χαλαρός και δεν απαιτείται ειδική άδεια.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 : ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

Αντίστροφα, ο όγκος της κατανάλωσης (σε αξία), πραγματοποιείται κυρίως στο Dubai και δευτερευόντως στο Abu Dhabi. Αθροιστικά στα δύο αυτά Εμιράτα καταναλώνεται το 95% οινοπνευματωδών στα ΕΑΕ, ενώ εξ αυτού του όγκου το 80% αντιστοιχεί στο Dubai και το 20% στο Abu Dhabi.

Αυτό γιατί μόνο στα δύο αυτά Εμιράτα υπάρχουν σημεία επιτόπιας κατανάλωσης, αλλά και γιατί πάνω από το 50% του συνολικού πληθυσμού διαμένει εκεί.

Επίσης, ένα σημαντικό μέρος επανεξάγεται σε γειτονικές χώρες (S.Arabia, Oman, Qatar), αλλά και στο Πακιστάν, Σρι Λάνκα, Ινδία και στην Αφρική.

#### 5.3.1.1 Άδειες εισαγωγής, διακίνησης και διανομής οινοπνευματωδών και άδειες προμήθειας καταναλωτών

Για να μπορεί κάποιος να εισάγει και να διακινεί οινοπνευματώδη, χρειάζεται να έχει ειδική άδεια. Οι άδειες αυτές εκχωρούνται από τις τοπικές αρχές κάθε Εμιράτου, δεδομένου ότι κάθε Εμιράτο εφαρμόζει τους δικούς του νόμους οσαφορά το ζήτημα αυτό. Όπως γίνεται αντιληπτό, η έκδοση μίας τέτοιας άδειας είναι πολύ δύσκολη υπόθεση και απαιτεί πολιτικές και οικονομικές διασυνδέσεις.

Στο Dubai άδεια διακίνησης και διανομής διαθέτουν μόλις δύο εταιρίες, η Maritime & Mercantile Intl. (MMI) και η African & Eastern (A&E). Στο Abu Dhabi τέτοιες άδειες διαθέτουν τρεις εταιρίες, η Spinney's, η African & Eastern και η Palace Hotels & Resorts. Και στις δύο περιπτώσεις η αγορά του αλκοόλ είναι ολιγοπωλιακή υπόθεση.

Η προμήθεια αλκοολούχων προϊόντων από τους καταναλωτές, γίνεται μόνο μέσω εξειδικευμένων σημείων λιανικής, τα οποία διαθέτουν ειδική άδεια λιανικής πώλησης. Τέτοιες άδειες δίνονται με μεγάλη φειδώ, ενώ ο αριθμός των καταστημάτων αυτών είναι συγκεκριμένος και ελεγχόμενος.

Ακόμα όμως και έτσι, αλκοόλ δεν μπορούν να προμηθευτούν όλοι. Οι αρχές κάθε Εμιράτου, εκδίδουν άδειες καταναλωτών (από την αστυνομία), βάσει τριών κριτηρίων:

1. τη θρησκεία (αποκλείονται οι Μουσουλμάνοι)
2. τη διαμονή στα ΕΑΕ
3. το εισόδημα. Απαραίτητη προϋπόθεση το άτομο να απασχολείται και να έχει απολαβές τουλάχιστον 620€ το μήνα.

Στο Dubai άδεια προμήθειας οινοπνευματωδών διαθέτουν μόλις 21.500 άτομα. Λιανική πώληση οινοπνευματωδών δεν υφίσταται σε άλλου τύπου σημείο λιανικής πώλησης, ούτε καν στα μαγαζιά των πολυεθνικών αλυσίδων Hyper Markets και Super Markets.

Ενός δεύτερος τρόπος για να απολαύσει κάποιος το αγαπημένο του ποτό, είναι τα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης (bars, clubs, εστιατόρια, κ.λ.π), εκ των οποίων όλα βρίσκονται μέσα σε ξενοδοχειακά συγκροτήματα ώστε να είναι εφικτός ο έλεγχος της κατανάλωσης.

Αυτές οι συνθήκες όπως είναι λογικό, οδηγούν σε πρακτικές «μαύρης αγοράς» και παράνομης διακίνησης αλκοολούχων μαρκών.

### 5.3.1.2 Καταστήματα Αφορολογήτων

Σημαντικό μέρος οινοπνευματωδών διακινείται και από τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών των αεροδρομίων. Τα καταστήματα αυτά βρίσκονται στους χώρους αφίξεων και αναχωρήσεων. Από τα καταστήματα των αναχωρήσεων κάθε επιβάτης μπορεί να αγοράσει όση ποσότητα αλκοόλ επιθυμεί, ανάλογα με τους περιορισμούς στον τόπο προορισμού του. Στα καταστήματα των αφίξεων υπάρχει ανώτατο όριο στα τέσσερα λίτρα ανά άτομο.

Τέτοια καταστήματα υπάρχουν στα αεροδρόμια του Dubai, Dubai Duty Free (τρίτο σε παγκόσμια κατάταξη), της Sharjah, Sharjah Duty Free και του Abu Dhabi, Abu Dhabi Duty Free.

### 5.3.1.3 Φορολογία

Η φορολογία διαφοροποιείται ανάμεσα στα Εμιράτα. Στην πράξη στο Dubai υπάρχει υψηλότερη φορολογική επιβάρυνση, σε αντίθεση με τα Βόρεια Εμιράτα. Αυτός είναι ένας ακόμα λόγος που ευνοεί τις αγορές αλκοόλ στα υπόλοιπα Εμιράτα.

	Dubai	northern emirates
Custom duties on CIF	50%	50%
Import taxes	30%	10%
Sales taxes in on trade	10%	-

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17 : Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ DUBAI ΚΑΙ ΣΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΕΜΙΡΑΤΑ

### 5.3.1.4 Η παρουσία των πολυεθνικών εταιριών του κλάδου

Όλες οι πολυεθνικές εταιρίες του κλάδου έχουν γραφεία εκπροσώπησης στο Dubai. Η εισαγωγή και διανομή των προϊόντων τους γίνεται κατά βάση από τους δύο εισαγωγείς και διανομείς που διαθέτουν τις αντίστοιχες άδειες.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Diageo:** την εισαγωγή και διανομή των προϊόντων της στο Dubai έχει αποκλειστικά η African & Eastern. Στα υπόλοιπα Εμιράτα διανέμει τόσο η African & Eastern όσο και άλλοι χονδρέμποροι και traders.
- **Pernod Ricard:** διαθέτει δικό της logistics centre στο Free Trade Zone του Jebel Ali. Τη διανομή των προϊόντων της στο Dubai έχει η Maritime & Mercantile Intl.

Τα προϊόντα όλων των υπολοίπων εταιριών εισάγονται και διανέμονται στο Dubai από την Maritime & Mercantile Intl., ενώ στα υπόλοιπα Εμιράτα χρησιμοποιούνται και άλλοι χονδρέμποροι.



### 5.3.2 Οι τάσεις της αγοράς

Η ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού καθώς και η εξακολουθούμενη εισροή μεταναστών για εργασία και εγκατάσταση, έχουν δημιουργήσει τα τελευταία χρόνια μία συνεχή ανοδική τάση της αγοράς οινοπνευματωδών. Φορείς αυτής της τάσης είναι τα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης και τα Duty Free καταστήματα των αεροδρομίων. Αυτό γιατί και στις δύο αυτές περιπτώσεις δεν απαιτείται ειδική άδεια προμήθειας και κατανάλωσης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του Off-Trade.

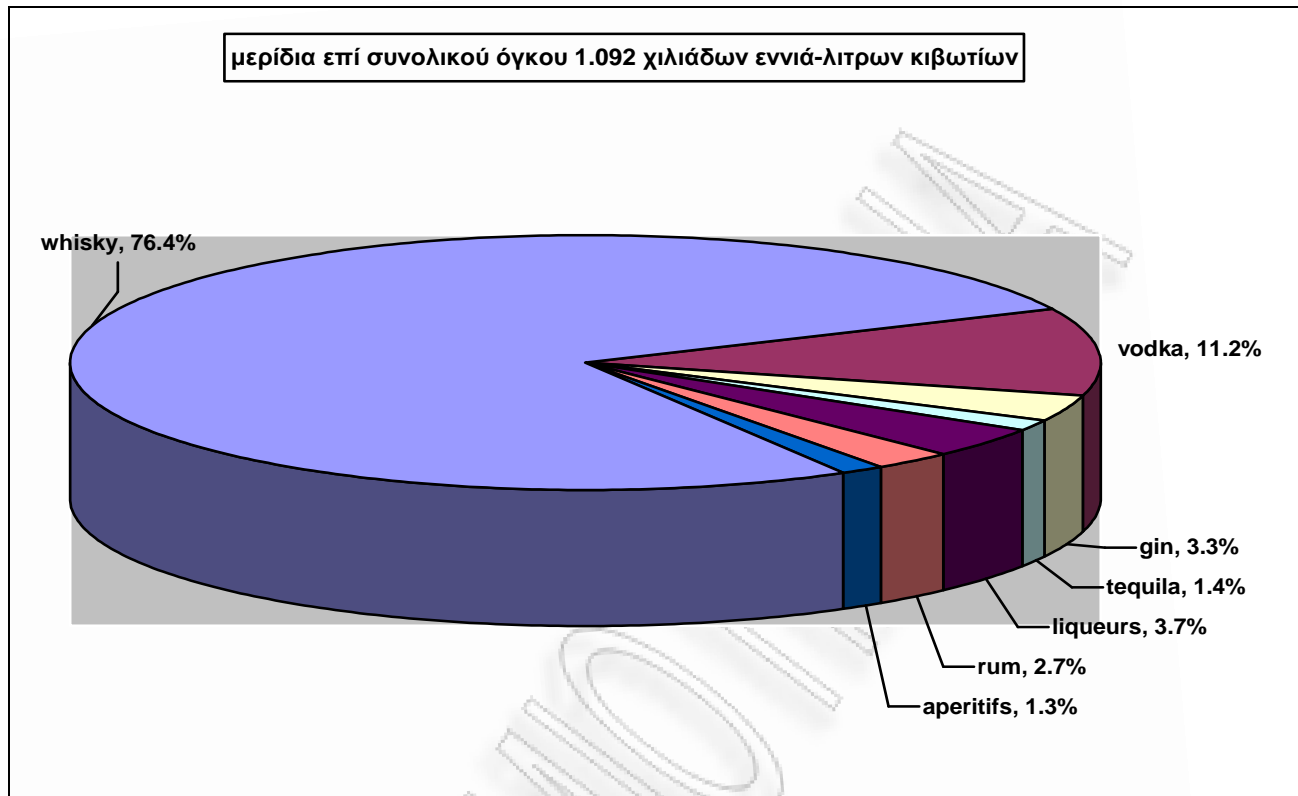
Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και μάλιστα να επιταχυνθεί, όσο υλοποιούνται τα έργα υποδομής και χώρων αναψυχής που έχουν ανακοινωθεί.

Όσον αφορά, την ποιοτική διάσταση της εξέλιξης της αγοράς, παρατηρούνται δύο βασικές τάσεις.

Η μία ενισχύει την άνοδο των premium brands ανά κατηγορία, όπως η αντικατάσταση του standard blended whisky από το special (12 years old), των standard vodkas (Absolut, Smirnoff, Stolichnaya) από τα premium brands της κατηγορίας (Grey Goose, Ciroc, Belveder), με το πρότυπο αυτό να επαναλαμβάνεται και στις υπόλοιπες κατηγορίες οινοπνευματωδών.

Την τάση αυτή καθιέρωσαν και οδηγούν οι Λιβανέζοι, Ρώσσοι, Ιρακινοί και Άραβες ευκατάστατοι κάτοικοι των Εμιράτων. Ιδιαίτερως οι Λιβανέζοι και οι Ρώσσοι αποτελούν ομάδες οι οποίες καθιερώνουν τάσεις και δημιουργούν μόδες στην τοπική αγορά.

Η άλλη πτυχή, είναι εκείνη των φτωχών εργατών μεταναστών, προερχόμενοι από την Ινδία, τις Φιλιπίνες και το Πακιστάν. Για αυτούς η κατανάλωση γνωστών μαρκών είναι συχνά έως και απαγορευτική. Επομένως, στρέφονται στην κατανάλωση φτηνών μαρκών τα οποία προμηθεύονται κατά κύριο λόγο από τη «μαύρη αγορά», από τα αφορολόγητα ή από τα Βόρεια Εμιράτα.



Πηγή: IWSR

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18 : Η ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΜΕΡΙΔΙΩΝ ΑΓΟΡΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΟΓΚΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2007

Τα εισαγόμενα οινοπνευματώδη κυριαρχούν και στα ΕΑΕ καλύπτοντας πάνω από το 90% του συνολικού όγκου. Η κατηγορία του ούισκι είναι η κυρίαρχη της αγοράς κατέχοντας το 76,4% επί συνόλου. Το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης όμως, φαίνεται πως έχει η κατηγορία της βότκα, η οποία τα τελευταία δύο χρόνια αναπτύσσεται πολύ δυναμικά. Εκτιμάται ότι σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι η κατηγορία αυτή είναι περισσότερο φιλική προς το γυναικείο φύλλο, σε αντίθεση με το ούισκι, με αποτέλεσμα να διευρύνεται η καταναλωτική βάση.

Με βάση σχετικές προβλέψεις, αναμένεται περαιτέρω εξέλιξη του κλάδου για τα επόμενα πέντε χρόνια. Η εξέλιξη αυτή θα προέλθει από όλες τις κατηγορίες οινοπνευματωδών, με ιδιαίτερη έμφαση σε εκίνες των λευκών κατηγοριών (βότκα, ρούμι, τζιν, τεκίλα).

### 5.3.3 Η διάρθρωση των διαύλων διανομής

Η λογική της διάρθρωσης των διαύλων διανομής παραμένει κοινή και για τα ΕΑΕ.

Ο πρώτος βασικός διαχωρισμός γίνεται με γνώμονα την καταναλωτική πρακτική. Σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν δύο βασικοί δίαυλοι: το On-Trade, και το Off-Trade. Η κατανομή του όγκου πωλήσεων μεταξύ των δύο διαύλων είναι 80 – 20.

Πέραν αυτού του διαχωρισμού και προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη διεύθυνση και έλεγχος της διακίνησης στο τελικό σημείο, προκύπτει και ένας δευτερεύων διαχωρισμός με γνώμονα τη λειτουργία των δικτύων διανομής και διακίνησης.

#### 5.3.3.1 Σημεία λιανικής πώλησης

Στην περίπτωση των Εμιράτων τα σημεία λιανικής πώλησης αποτελούν αποκλειστικά και μόνο τα εξειδικευμένα σημεία πώλησης αλκοόλ.

Στο Dubai, τέτοια σημεία διαθέτουν η Maritime & Mercantile Intl. 8 σημεία και η African & Eastern 7 σημεία.

Στο Abu Dhabi, επίσης η African & Eastern 5 σημεία και η Spinney's αλλά 5 σημεία.

Στα Βόρεια Εμιράτα, η Maritime & Mercantile Intl. έχει 1 μαγαζί, ενώ τουλάχιστον αλλά 4 μαγαζιά λειτουργούν από ανεξάρτητους εισαγωγείς και διακινητές.

#### 5.3.3.2 Χονδρεμπόροι

Ο αριθμός των χονδρεμπόρων στη χώρα είναι πολύ μικρός, αφού στην ουσία η δουλειά τους είναι να διακινούν οινοπνευματώδη στους χώρους που τους επιτρέπουν οι ολιγοπωλιακοί παίκτες.

Δραστηριοποιούνται όμως και αρκετοί μεσάζοντες, οι οποίοι αξιοποιούν τις λύσεις που τους προσφέρουν οι ελεύθερες ζώνες εμπορίου, τις οποίες

χρησιμοποιούν ως κόμβους, προκειμένου να εξάγουν αλκοόλ στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή του Κόλπου, της Μέσης Ανατολής, της Αφρικής, και της Ινδίας. Κάποιοι από αυτούς σερβίρουν συμπληρωματικά τα Duty Free των αεροδρομίων και διαθέτουν δικό τους δίκτυο Tax Free Shops στα λιμάνια.

#### 5.3.3.3 Σημεία επιτόπιας κατανάλωσης

Τα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης εκτιμώνται σε περισσότερα από 885. Όλα λειτουργούν στα πλαίσια των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Σχεδόν το 90% αυτών βρίσκονται στο Dubai και όλα τροφοδοτούνται αποκλειστικά από τους δύο μεγάλους διανομείς που διαθέτουν τις αντίστοιχες άδειες.

Οι τζίροι που πραγματοποιούν είναι εξαιρετικά μεγάλοι, αφού είναι οι μόνοι χώροι όπου τόσο οι τουρίστες όσο και οι μόνιμοι κάτοικοι των Εμιράτων μπορούν να καταναλώσουν χωρίς περιορισμούς οποιοδήποτε τύπο οινοπνευματώδους ποτού.

#### 5.3.4 Μάρκετινγκ και Διαφήμιση

Το αλκοόλ αποτελεί για τα Εμιράτα ένα λεπτό ζήτημα. Αυτό επηρεάζει άμεσα και τις δυνατότητες που παρέχονται για διαφήμιση και μάρκετινγκ. Στην ουσία τα διαθέσιμα εργαλεία μάρκετινγκ είναι ελάχιστα.

Δεν επιτρέπεται κανενός είδους διαφήμιση στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και στα έντυπα μέσα, εκτός από δυό εξειδικευμένα κλαδικά έντυπα στο catering.

Επίσης, δεν επιτρέπεται η χρήση υπαίθριων διαφημιστικών μέσων.

Οι μόνες διαφημιστικές λύσεις που υπάρχουν είναι μέσω των σημείων λιανικής και On-Trade.

Στα σημεία On-Trade είναι δυνατή η τοποθέτηση επιγραφών πίσω από το χώρο του μπαρ, η χρήση διαφημιστικού υλικού με λογότυπο της μάρκας, η διενέργεια ειδικών προωθητικών ενεργειών όπως «cocktail of the month» και «ladies nights» με δωρεάν ποτό, καθώς και η διενέργεια διαγωνισμών bartenders.

Στα σημεία λιανικής πώλησης προσφέρονται ειδικές εκπτώσεις και δώρα με την αγορά του προϊόντος, ενώ μπορούν να αναρτηθούν αφίσες ή να γίνουν ειδικές προβολές στα ράφια και στα display units.

### 5.3.5 Η διανομή του Campari στην αγορά των EAE

Εξαιτίας της πολυπλοκότητας της συγκεκριμένης αγοράς και των περιορισμών ανά Εμιράτο, η εισαγωγή και διανομή του Campari στην τοπική αγορά δεν γίνεται άμεσα από την ίδια την εταιρία, αλλά χρησιμοποιούνται οι τοπικοί διανομείς, και χονδρέμποροι. Για το Dubai ο μόνος διανομέας είναι η Maritime & Mercantile Intl., ενώ για το Abu Dhabi είναι η Spinney's.

Την ευθύνη για τη μάρκα και την παρακολούθηση της αγοράς, έχει συνεργαζόμενος εμπορικός αντιπρόσωπος, η εταιρία Focus Brands Ltd. (FBL). Η FBL έχει συμβόλαιο αντιπροσώπου με τον Όμιλο Campari, που προσδιορίζει τον τρόπο διαχείρισης της μάρκας σε άμεση και στενή συνεργασία με τον Όμιλο. Επίσης, η FBL προτείνει το σχέδιο της μάρκας και φροντίζει για την υλοποίησή του.

Η μορφή αυτή συνεργασίας λειτουργεί ήδη έξι χρόνια και αξιολογείται ως επιτυχής, δεδομένης της ανάπτυξης του προϊόντος στη διάρκεια των ετών.

Οι πωλήσεις που πραγματοποιεί το Campari στα EAE είναι περί τα 6.500 εννιάλιτρα κιβώτια.

Οι στόχοι της μάρκας καθώς και όλες οι λεπτομέρειες προώθησής της, προσδιορίζονται από το τριετές στρατηγικό σχέδιο και από το αντίστοιχο ετήσιο, πάντα με την συνεργασία και τη κατεύθυνση της Campari.

## 5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΤΗΣΙΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 2007

### 5.4.1 Γενικά

Το ετήσιο σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί και σε αυτήν την περίπτωση το εγχειρίδιο της μάρκας για όσα αφορούν την παρουσία της στην εγχώρια αγορά των ΕΑΕ. Ακολουθεί τη λογική και τις κατευθυντήριες γραμμές του διεθνούς σχεδίου, προσαρμοσμένες στις ανάγκες και απαιτήσεις της τοπικής πραγματικότητας.

Προσδιορίζει, αναλύει και αντιμετωπίζει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό της τοποθέτησης της μάρκας, το όραμα της μάρκας και τις επιδιώξεις/στόχους, τους αντικειμενικούς στόχους και την υλοποίηση της στρατηγικής της μάρκας.

### 5.4.2 Το όραμα της μάρκας στην αγορά των ΕΑΕ

*«Η ανάπτυξη της διανομής του με έμφαση στο κανάλι του On-Trade και το κτίσιμο μέσα από το δίαυλο αυτό της εικόνας της μάρκας, που θα αναδείξει το Campari στην κορυφαία, σε πρώτη αναφορά επιλογή «aperitivo», και σε έναν πρέσβη του Ιταλικού ταλέντου και τη Ιταλικής αισθητικής στα ΕΑΕ».*

Όπως έχει επισημανθεί και σε προηγούμενη ενότητα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, η λέξη «aperitivo» δεν σημαίνει το απεριτίφ σύμφωνα με όρους κατάτμησης σε προϊοντική κατηγορία, αλλά του ποτού που καταναλώνεται σε μία συγκεκριμένη περίπτωση. Μία τέτοια περίπτωση μπορεί να διαφέρει από αγορά σε αγορά, αλλά το πιθανότερο είναι να αναφέρεται στις εξής περιστάσεις: σε ένα ποτό μετά τη δουλειά, στο ποτό πριν το γεύμα ή στο απογευματινό ποτό.

Προσδοκία είναι να καθιερωθεί η προϊοντική αξία του Campari καταρχήν στη συνείδηση των εμπορικών συνεργατών και κατά συνέπεια στα δίκτυα που αυτοί ελέγχουν, έτσι ώστε το προϊόν να αποκτήσει πρόσβαση στον τελικό καταναλωτή.

#### 5.4.3 Οι καταναλωτικές ομάδες στόχοι

Ακολουθώντας την κατεύθυνση του διεθνούς σχεδίου, οι πρωταρχικές καταναλωτικές ομάδες στόχοι, είναι άτομα με ώριμη σκέψη, που ζουν και εργάζονται σε μητροπόλεις, μεσαίου προς υψηλού εισοδήματος, ηλικίας από 25-44 ετών με αστικό ύψος ζωής.

Διαθέτουν ευρύς ορίζοντες σκέψης, είναι ανοιχτόμυαλοι, πολυπράγμωνες, εκλεπτυσμένοι, με ισχυρή αυτοπεποίθηση και παθιασμένοι για ότι κάνουν.

#### 5.4.4 Το ανταγωνιστικό σύνολο προϊόντων

Η κατηγορία των μπίττερ είναι σχεδόν ανύπαρκτη στα Εμιράτα, ενώ η «στιγμή του απεριτίφ», δεν περιλαμβάνεται στις συνήθειες του καταναλωτικού κοινού, όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες .

Για αυτούς τους λόγους και ακολουθώντας τη διεθνή πρακτική, η οποία επιδιώκει το κτίσιμο του Campari απέναντι σε μάρκες εκτός των στενών ορίων της κατηγορίας του, οι άμεσα ανταγωνιστικές του μάρκες, προέρχονται από τις κατηγορίες των βερμούτ (MARTINI), του τζίν (GORDON'S), των λικέρ και λιγότερο της τεκίλα (JOSE CUERVO).

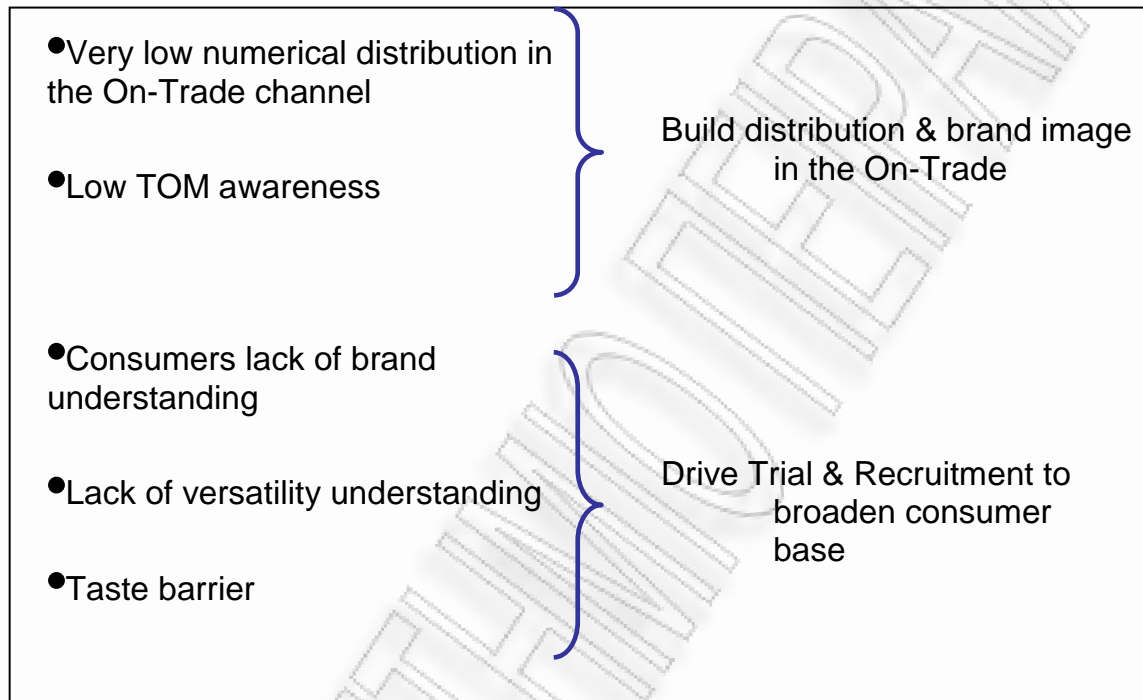
Και οι τέσσερις αυτές κατηγορίες, καταγράφουν δυναμική παρουσία στην τοπική αγορά, ενώ οι προοπτικές τους διαγράφονται ακόμα πιο ευοίωνες.

Το Campari λοιπόν καλείται να στηθεί απέναντι σε ικανούς ανταγωνιστές και να αναμετρηθεί μαζί τους για την επίτευξη των προσδοκώμενων μεριδίων.

#### 5.4.5 Τα επίμαχα ζητήματα της μάρκας

Εξαιτίας της δομής και της λειτουργίας της συγκεκριμένης αγοράς, η διεξαγωγή προϊόντικών ερευνών, ποσοτικών και ποιοτικών, είναι μία δύσκολη και συνάμα μπερδεμένη υπόθεση. Ιδίως οι ποσοτικές έρευνες απαιτούν πολύ μεγάλη προσοχή, αφού ο έλεγχος του κλάδου ποτών βρίσκεται σε πολύ λίγες εταιρίες, οι οποίες προσπαθούν με κάθε τρόπο να ελέγξουν την κατάσταση και επομένως έχουν ισχυρά συμφέροντα να παρουσιάζουν από μόνες τους στοιχεία κατά το δοκούν.

Παρόλες τις δυσκολίες, για το Campari έχουν αναλυθεί κάποια δεδομένα, και έχουν διαπιστωθεί πέντε βασικά ζητήματα τα οποία χρήζουν επίλυσης, προκειμένου να μπορέσει να καθιερώσει την εικόνα του και να υλοποιήσει το όραμά του στην αγορά των ΕΑΕ.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19 : ΤΑ ΕΠΙΜΑΧΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΑΕ

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα τα πέντε επίμαχα ζητήματα είναι:

1. Από συνολικά 885 σημεία επιτόπιας κατανάλωσης, το Campari υπάρχει τοποθετημένο μόλις σε 110 σημεία. Καταγράφει δηλαδή μία αριθμητική διανομή της τάξεως του 12,4%. Αυτό το ποσοστό διανομής είναι παρά πολύ χαμηλό, ιδιαιτέρως όταν μιλάμε για ένα προϊόν όπως το Campari, το οποίο είναι σχεδόν μοναδικό και το οποίο έχει παρουσία στα Εμιράτα τουλάχιστον έξι χρόνια. Λαμβάνοντας δε υπόψιν, ότι στη συγκεκριμένη αγορά ο διάυλος του On-Trade είναι εκείνος μέσα από τον οποίο κτίζεται η εικόνα των μαρκών και η καθιέρωσή τους στη σνεϊδήση του καταναλωτικού κοινού, το ζήτημα γίνεται ακόμα πιο έντονο.

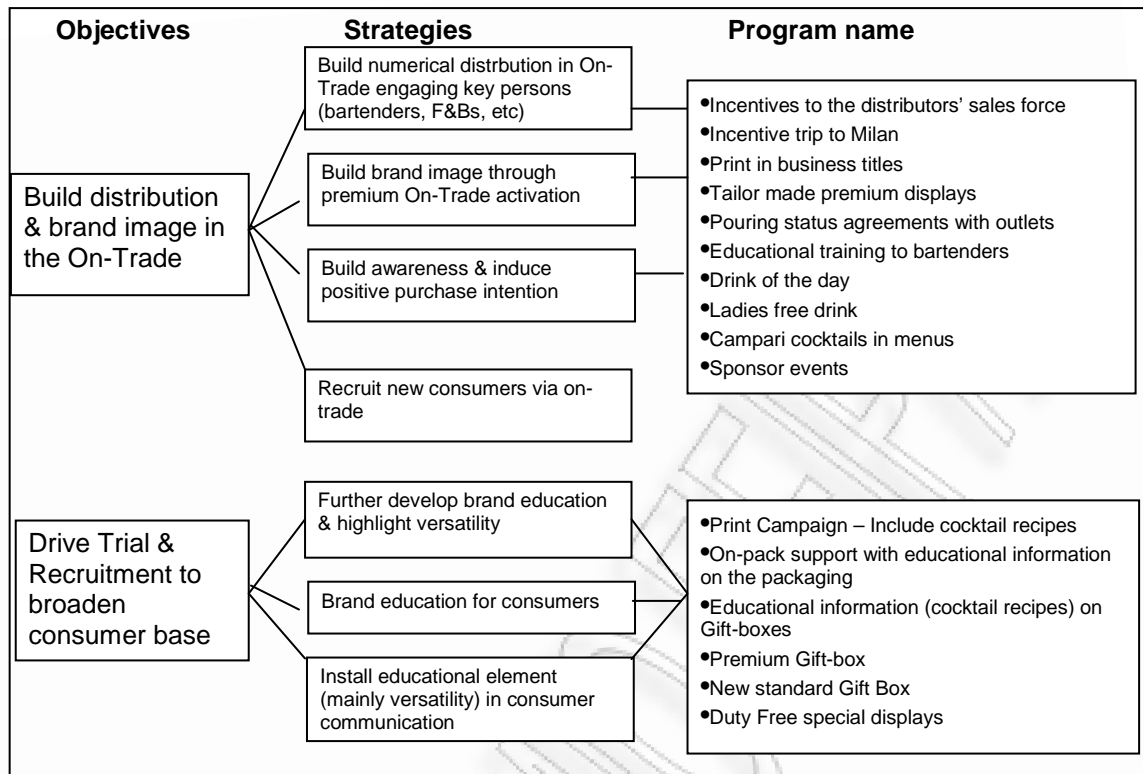


2. Ο δείκτης πρώτης αυθόρμητης αναφοράς γνώσης της αναγνωρισιμότητάς του, παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα στις αντίστοιχες μετρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα της μάρκας δεν έχει περάσει στον καταναλωτή και δεν έχει καταγραφεί στο μυαλό του, ώστε να μπορεί να το αναπαράγει και να το συνδέσει με το Campari.
3. Το καταναλωτικό κοινό αδυνατεί να αναγνωρίσει στο Campari τα χαρακτηριστικά εκείνα, που θα το οδηγήσουν να συσχετιστεί με τη μάρκα.
4. Ο καταναλωτής δεν αντιλαμβάνεται την πολλαπλότητα χρήσης του προϊόντος, πέραν των καθιερωμένων τρόπων κατανάλωσής του (π.χ Campari soda).
5. Η ιδιαίτερη πικρή γεύση του αποτελεί εμπόδιο (γευστικό εμπόδιο), ιδιαίτερα για όσους το δοκιμάζουν για πρώτη φορά.

#### 5.4.6 Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι στρατηγικές επίτευξής τους

Με βάση τα ζητήματα που εμφανίζει η μάρκα, έχουν καθορισθεί οι εξής δύο βασικοί αντικειμενικοί στόχοι για το 2008:

1. Κτίσιμο της διανομής της μάρκας και της εικόνας του στο δίαυλο του On-Trade.
2. Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσα από μία διευρυμένη καταναλωτική βάση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20 : ΟΙ ΑΝΙΤΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥΣ

Ας δούμε λοιπόν πως θα επιτευχθούν οι δύο αυτοί στόχοι με την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών.

#### 5.4.6.1 Κτίσιμο της διανομής και της εικόνας της μάρκας στα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης

Για την επίτευξη του στόχου αυτού θα εφαρμοστούν τρείς στρατηγικές:

1. Κτίσιμο της αριθμητικής διανομής στο On-Trade μέσω της προσέλκυσης και συνεργασίας με τους bartenders και με τους Food & Beverage Managers των σημείων.
2. Κτίσιμο της εικόνας της μάρκας, με την ενεργοποίηση υψηλού επιπέδου ειδικών ενεργειών, στο On-Trade.
3. Κτίσιμο αναγνωρισιμότητας της μάρκας και παρακίνηση των καταναλωτών για την ενίσχυση της θετικής τους πρόθεσης αγοράς.
4. Προσέλκυση νέων καταναλωτών στο On-Trade.

#### 5.4.6.2 Προώθηση της γευστικής δοκιμής του προϊόντος και προσέλκυση νέων καταναλωτών μέσα από μία διευρυμένη καταναλωτική βάση.

Για την επίτευξη του δεύτερου στόχου θα εφαρμοστούν οι εξής δύο στρατηγικές:

1. Περαιτέρω ανάπτυξη της προϊοντικής εκπαίδευσης, με ταυτόχρονη ανάδειξη της πολλαπλότητας χρήσης του.
2. Προϊοντική εκπαίδευση των καταναλωτών, για την ανάδειξη των προϊοντικών χαρακτηριστικών του Campari.
3. Τοποθέτηση εκπαιδευτικών στοιχείων, με κύριο άξονα την πολλαπλότητα χρήσης του προϊόντος, στην επικοινωνία με τους καταναλωτές.

#### 5.4.7 Το αναλυτικό πρόγραμμα των ενεργειών

Στην ουσία είναι το λεπτομερές σχέδιο των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών που θα υλοποιηθούν, με βάση τις στρατηγικές που καθορίστηκαν προκειμένου για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου μάρκετινγκ.

##### 5.4.7.1 Καταχωρήσεις στα έντυπα μέσα

Θα πραγματοποιηθεί μικρής κλίμακας έντυπη εκστρατεία, με προϊοντικές καταχωρήσεις, σε κλαδικά περιοδικά που ασχολούνται με το κομμάτι του Food & Beverage και του Bartending. Δεδομένων των περιορισμών που υπάρχουν, είναι τα μόνα έντυπα στα οποία μπορεί να υλοποιηθεί ATL επικοινωνία.

Συνολικά, θα γίνουν έξι καταχωρήσεις (3+3) καθόλη τη διάρκεια του έτους.

Σε ορισμένες από αυτές θα εμπεριέχονται και εκπαιδευτικά στοιχεία, όπως εναλλακτικοί τρόποι κατανάλωσης του προϊόντος και συνταγές κοκτέιλς με βάση αυτό που θα προτείνουν γνωστοί bartenders της αγοράς.

##### 5.4.7.2 Εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων

Κατά τη διάρκεια όλου του έτους θα υποστηριχτούν εκδηλώσεις δημοσίων σχέσεων, οι οποίες ταιριάζουν στην εικόνα και στις επιδιώξεις της μάρκας.

Επειδή οι περιορισμοί επιτρέπουν την χορηγία μόνο ως προσφερόμενο ποτό, το Campari θα αναλάβει αυτό το ρόλο επιδιώκοντας να προσελκύσει το ενδιαφέρον των παρευρισκομένων δημοσιογράφων, VIPs και trend setters.

Όπου είναι εφικτό (ιδιωτικοί χώροι) θα αναρτώνται και banners με το δημιουργικό από το «Hotel Campari».

#### 5.4.7.3 Προωθητικές ενέργειες στο δίαυλο των σημείων λιανικής

Συνολικά θα υλοποιηθούν οι εξής ενέργειες στο συγκεκριμένο δίαυλο:

1. Προωθητική συσκευασία με δώρο ποτήρι. Θα πραγματοποιείται καθόλη τη διάρκεια του έτους και θα διατίθεται άμεσα σε όλα τα σημεία λιανικής πώλησης οινοπνευματωδών.
2. Προωθητική συσκευασία δώρου. Θα διατίθεται καθόλη τη διάρκεια του χρόνου, σε όλα τα σημεία λιανικής πώλησης οινοπνευματωδών, καθώς και στα Duty Free Shops των αεροδρομίων του Dubai, Abu Dhabi και Sharjah.
3. Ειδική βελούδινη προωθητική συσκευασία δώρου. Θα διατίθεται καθόλη τη διάρκεια του χρόνου, στα σημεία λιανικής πώλησης οινοπνευματωδών στο Dubai, καθώς και στα Duty Free Shops του αεροδρομίου του Dubai.

#### 5.4.7.4 Προωθητικές ενέργειες στο δίαυλο των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης

Συνολικά θα υλοποιηθούν εννέα ενέργειες στο συγκεκριμένο δίαυλο:

1. Πρόγραμμα κινήτρων συνεργατών. Απευθύνεται στους ιδιοκτήτες και στους εργαζόμενους στα σημεία επιτόπιας και αποδίδεται με βάση την επίτευξη στόχων αγορών και ενεργειών υποστήριξης του προϊόντος. Η ανταμοιβή είναι ένα ταξίδι στο Μιλάνο, στη γενέτειρα του Campari, όπου θα επισκεφθούν το εργοστάσιο παραγωγής.
2. Προωθητικό διαφημιστικό υλικό για τοποθέτηση και χρήση στα σημεία, όπως πετσέτες μπαρ, ποτήρια σερβιρίσματος, κανάτες και προστατευτικά αποθετήρια σκευών.
3. Πρόγραμμα κινήτρων για την ομάδα πωλήσεων του διανομέα του Campari στο Dubai, MMI. Στόχος του προγράμματος είναι η αύξηση της αριθμητικής διανομής στις σημεία επιτόπιας με την τοποθέτηση του

προϊόντος σε νέα σημεία. Για κάθε τοποθέτηση ο αντίστοιχος πωλητής θα λαμβάνει οικονομικό επίδομα, ενώ θα συγκεντρώνει και πόντους για την κλήρωση μεγάλου δώρου στο τέλος του έτους. Όσο περισσότερους πόντους συγκεντρώσει κάποιος, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει να κερδίσει το μεγάλο δώρο, διακοπές μίας εβδομάδας για δύο άτομα.

4. Τοποθέτηση ειδικών προϊοντικών προβολών (φωτεινές επιγραφές, banners) και προθηκών στους χώρους των σημείων επιτόπιας, βάσει συμφωνίας και με αντίτιμο.
5. Συμφωνίες προώθησης της κατανάλωσης του Campari, από το προσωπικό των μαγαζιών.
6. Διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων στο προσωπικό των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης.
7. Ειδικές βραδιές, με το Campari να προσφέρεται ως ποτό της ημέρας στους καταναλωτές σε προνομιακή τιμή ή ακόμα και δωρεάν.
8. «Ladies free drink». Σε επιλεγμένα σημεία με θαμώνες γυναικείο πληθυσμό το ποτό Campari προσφέρεται δωρεάν μία ημέρα την εβδομάδα.
9. Προώθηση των κοκτέιλς με βάση το Campari, με την ένταξή τους στα μενού των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΓΟΡΩΝ

#### 6.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Για να διαπιστωθεί επαρκώς η δυναμική που μπορεί να αναπτύξει μία μάρκα στις διεθνείς αγορές, είναι χρήσιμο να εκτιμηθεί ποιός είναι ο φορέας που τη διαχειρίζεται και κατά πόσο διαθέτει τις δυνατότητες (knowhow των αγορών, οικονομική ευρωστία, marketing skills, logistics support, κ.λ.π), προκειμένου να οδηγήσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση του Campari, η ανάπτυξή του στην Ελληνική αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται ως ώριμη στον κλάδο των οινόπνευματων, δεν θα ήταν εφικτή εάν δεν υπήρχε πίσω από τη μάρκα ο Όμιλος Campari, με τη συσσωρευμένη εμπειρία ετών στο διεθνή στίβο και τη δυνατότητα να επενδύσει στο Campari και να το υποστηρίξει σε όλα τα επίπεδα.

Αντίστοιχα για την αγορά των ΕΑΕ, θα ήταν πολύ πιο δύσκολη η διείσδυση εάν ο Όμιλος δεν διέθετε προηγούμενη εμπειρία τέτοιων αγορών, ώστε να γνωρίζει ακριβώς τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει και να μπορεί να τα προσαρμόσει στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης περιοχής.

Επιπλέον αυτών, σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο Όμιλος έχει ως κύρια επιδίωξη του, την στρατηγική ανάπτυξη σε όλες τις περιοχές που εμφανίζουν προοπτική για τη μάρκα.

- Η κατανόηση των διεθνών διαστάσεων του Campari, είναι πρωταρχικός οδηγός, στην προσπάθεια εκπόνησης των σχεδίων της μάρκας ανά χώρα.

Στον ένα άξονα τοποθετούνται οι στρατηγικές επιδιώξεις για την Ελλάδα και τα ΕΑΕ αντίστοιχα, ενώ στον άλλο οι διεθνείς στρατηγικές επιδιώξεις της μάρκας.

Στόχος είναι να υπάρξει η καλύτερη δυνατή ισορροπία μεταξύ των διεθνών επιδιώξεων και των επιμέρους επιδιώξεων για τις υπό εξέταση δύο χώρες.

- Η ευχέρεια διαχείρισης επιστημονικών τεχνικών και εργαλείων για τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από τις αγορές και την ανάλυσή τους, είναι επίσης μία σημαντική υπόθεση.

Δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τον οποιοδήποτε να συλλέξει τα απαιτούμενα στοιχεία για μία αγορά. Η διακίνηση της πληροφορίας στις ημέρες μας είναι κοινό αγαθό με σχετικά εύκολη πρόσβαση.

Το δύσκολο είναι να έχει τη δυνατότητα να τα επεξεργαστεί με τρόπο ώστε τα εξαγωγή συμπεράσματα να είναι σωστά και αξιοποιήσιμα στην πράξη.

Στην αγορά της Ελλάδας για παράδειγμα, όπου το Campari δαπανά μεγάλα ποσά σε ενέργειες μάρκετινγκ και διαφήμισης, έχει μεγάλη αξία να μπορεί να μετρήσει η εταιρία την απόδοση αυτών των επενδύσεων, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Ακόμα δε πιο σημαντικό είναι να γνωρίζει και να αξιολογεί τις αντίστοιχες επενδύσεις των άμεσων ανταγωνιστικών προϊόντων. Έτσι υπάρχουν συγκρητικά μεγέθη που καταδεικνύουν σε ποιο βαθμό έχουν γίνει οι σωστές επιλογές και εάν χρειάζεται να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

- Είναι εξαιρετικά χρήσιμο, πριν την κατάσχεση του σχεδίου της μάρκας να έχει προηγηθεί η κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα υλοποιηθεί αυτό. Τη δυνατότητα αυτή παρέχει το εργαλείο της πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής, αναπτυξιακής και τεχνολογικής ανάλυσης της εξεταζόμενης χώρας.

Στην περίπτωση της Ελλάδας και των Εμιράτων, έχουμε δύο χώρες με σχεδόν τελείως διαφοροποιημένα δεδομένα.

Από τη μία πλευρά η Ελλάδα είναι μία χώρα με ελεύθερη πολιτική σκέψη, χωρίς εμφανείς θρησκευτικούς ή άλλους περιορισμούς, με μία οικονομία η οποία καταγράφει χαμηλούς αλλά σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης, και με ανάπτυξη που κινείται μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια και στις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από την άλλη τα ΕΑΕ, υπό την απόλυτη καθοδήγηση μίας ήπιας «δικτατορίας», θέτουν νομικούς και θρησκευτικούς περιορισμούς, ενώ ταυτόχρονα ευνοούν με κάθε τρόπο μία ραγδαία οικονομική ανάπτυξη, επιδιώκουν μία κοινωνική πολυμορφία και υλοποιούν ένα επιθετικό στρατηγικό αναπτυξιακό πλάνο.

Λαμβάνοντας όλα αυτά ως δεδομένα μπορούν να καταστρωθούν πιο ορθολογικά και πιο αξιόπιστα, τα σχέδια της μάρκας ανά χώρα με τις ιδιαιτερότητες κατά περίπτωση.

- Καθε αγορά λειτουργεί με δικούς της κανόνες και διαδικασίες και χρειάζεται αυτοί να έχουν προσδιοριστεί, αναλυθεί και αξιολογηθεί. Οι δυνατότητες διακίνησης του Campari μέσω των διαθέσιμων δικτύων, είναι διαφορετική στην Ελλάδα από ότι στα Εμιράτα.

Η διάρθρωση και λειτουργία των δικτύων διανομής στην Ελλάδα επιτρέπουν καθολική διείσδυση και επαφή με τον καταναλωτή σε όλους τους τομείς της καταναλωτικής του δραστηριότητας.



Αντίθετα στα ΕΑΕ, αυτό είναι εφικτό μόνο μέσα από τα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης, αφού η διανομή στα σημεία λιανικής είναι περιορισμένη και αυστηρά ελεγχόμενη.

## 6.2 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- Το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ του Campari, είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διάθεση όλων των αγορών, ως βάση πάνω στην οποία μπορούν να στηθούν ευκολότερα τα τοπικά σχέδια τη μάρκας.

Αποτελεί το εγχειρίδιο της μάρκας για όσα αφορούν την παρουσία της στην παγκόσμια αγορά. Ακολουθεί τη λογική της στρατηγικής ανάπτυξης, αξιοποιώντας όλες τις διαθέσιμες μεθόδους και τα εργαλεία μάρκετινγκ . Προσδιορίζει, αναλύει και αντιμετωπίζει όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με τον καθορισμό της τοποθέτησης της μάρκας, το όραμα της και τις επιδιώξεις/στόχους, τους αντικειμενικούς στόχους και την υλοποίηση της στρατηγικής.

- Η μεγάλη χρηστική αξία του διεθνούς σχεδίου μάρκετινγκ είναι ότι συλλέγει, επεξεργάζεται, αξιολογεί, κωδικοποιεί και μεταφέρει τις εμπειρίες των τοπικών αγορών σε μία κοινή πλατφόρμα.

Με τον τρόπο αυτό γίνεται πραγματικότητα η διαδικασία του «best practice sharing». Οι τοπικές αγορές, αναγνωρίζουν στα επιμέρους σχέδια της μάρκας, ποιά σημεία είναι κοινά και μπορούν να εφαρμοστούν και στην δική τους περίπτωση, είτε αυτούσια είτε προσαρμοσμένα στις δικές τους ανάγκες.

- Με την αξιοποίηση του διεθνούς σχεδίου μάρκετινγκ, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και δημιουργούνται συνέργειες μεταξύ των χωρών.

Η Ελλάδα και τα ΕΑΕ, χρησιμοποιούν τα ίδια δημιουργικά σε όλες τις ενέργειες ATL και BTL. Έτσι εξοικονομούν χρόνο και χρήμα ενώ ταυτόχρονα το προϊόν έχει ενιαία παρουσία στο καταναλωτικό κοινό και των δύο χωρών. Το ίδιο συμβαίνει και με τις προωθητικές συσκευασίες στο retail, αλλά και με το διαφημιστικό υλικό για χρήση στο On-Trade.

- Το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ, αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, εφόσον προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των τοπικών αγορών.

Η πιστή αντιγραφή του σε μία αγορά, εγκυμονεί μεγάλο κίνδυνο να αποβεί αναποτελεσματικό. Για αυτό το λόγο όπως διαπιστώσαμε από τα σχέδια της μάρκας της Ελλάδας και των ΕΑΕ, έχουν γίνει οι απαραίτητες προσαρμογές κατά περίπτωση.

### **6.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ**

- Σαν ένα γενικό συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να εξάγουμε, είναι ότι συγκρίνονται δύο αγορές, εκ των οποίων η μία χαρακτηρίζεται ως ώριμη στον κλάδο των οινοπνευματωδών και με συγκεκριμένη αν όχι περιορισμένη προοπτική περαιτέρω εξέλιξης του (τουλάχιστον στις βασικές κατηγορίες), ενώ η άλλη είναι αναδυόμενη και προσφέρει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Όσον αφορά, το Campari η σχέση αυτή λειτουργεί αντίστροφα, αφού οι πωλήσεις που πραγματοποιεί το προϊόν στην Ελληνική αγορά είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από εκείνες των ΕΑΕ.

Ως επακόλουθο, κύριο μέλημα για την Ελληνική αγορά είναι η διατήρηση των όγκων και η όσο το δυνατόν αύξηση τους, ενώ για τα ΕΑΕ στόχος

είναι η ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων, ακολουθώντας την τάση της αγοράς.

- Η διακίνηση μέσω τρίτων (MMI) στα ΕΑΕ, δημιουργεί προβλήματα στη διανομή του Campari στα σημεία επιτόπιας κατανάλωσης, δίνοντάς του αριθμητική διανομή που φτάνει μόλις το 12,4%, σε αντιδιαστολή με την Ελληνική αγορά όπου η διανομή φτάνει το 99% στον ίδιο δίαυλο.

Δεδομένου ότι το On-Trade είναι ο σημαντικότερος δίαυλος, τόσο σε επίπεδο όγκου πωλήσεων, όσο και σε επίπεδο κτίσιματος εικόνας της μάρκας στον καταναλωτή, η κατάσταση αυτή δημιουργεί ανασχεση στην ανάπτυξη του Campari στα ΕΑΕ. Παράλληλα, δεν επιτρέπει και την σωστή αξιοποίηση των εργαλείων μάρκετινγκ, αφού το προϊόν είναι σαν να προσπαθεί να μιλήσει στον καταναλωτή μέσα από τις ενέργιές του, χωρίς καν να βρίσκεται τοποθετημένο στα επίμαχα σημεία κατανάλωσης.

Αντίθετα, στην Ελληνική αγορά η απευθείας διακίνηση του Campari, του αποφέρει εξαιρετικά ποσοστά διανομής, με αποτέλεσμα να του επιτρέπει να υλοποιήσει κάθε μορφής προωθητική ενέργεια και να επενδύσει σε αυτές.

- Το παραπάνω συμπέρασμα σχετικά με τη διανομή στο On-Trade των ΕΑΕ, ενισχύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια προωθητικών ενεργειών στο δίαυλο αυτό, δεν είναι δυνατή η γευστική δοκιμή και άρα η άμεση επαφή του καταναλωτή με το προϊόν.

- Οι περιορισμοί μάρκετινγκ και διαφήμισης που ισχύουν στα ΕΑΕ, δεν επιτρέπουν την χρήση σημαντικών εργαλείων μάρκετινγκ, ιδιαίτερα κρίσιμων για το κτίσιμο εικόνας και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του.

Ειδικά η τηλεόραση, είναι ένα μέσο με ευρεία κάλυψη που προσφέρει γρήγορη ανταπόκριση στο καταναλωτικό κοινό, ενώ παράλληλα δημιουργεί υψηλού προφίλ εικόνα σε αυτό.

Στην αντίπερα οχθή, η εφαρμογή του σχεδίου της μάρκας στην Ελληνική αγορά, χρησιμοποιεί όλα τα μέσα ATL στο έπακρο, δαπανώντας το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσης μάρκετινγκ σε αυτά.

- Ένεκα αδυναμίας χρήσης των μέσων ATL, στα ΕΑΕ, το κανάλι του On-Trade χρησιμοποιείται και ως όχημα μάρκετινγκ προκειμένου για το κτίσιμο της εικόνας του μέσα από αυτό.
- Το σχέδιο μάρκας του Campari για την Ελληνική αγορά, αξιοποιεί στο έπακρο όλα τα μέσα και τις κατευθύνσεις που παρέχει το διεθνές σχέδιο μάρκετινγκ.

Στην ίδια λογική, το σχέδιο της μάρκας για τα ΕΑΕ, επιδιώκει να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερα από τα στοιχεία του διεθνούς σχεδίου, χωρίς όμως αυτό να είναι πάντοτε εφικτό, με αποτέλεσμα να χρειάζονται βασικές προσαρμογές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Εκδοτικός Οίκος «Α. Σταμούλης», Πειραιάς 1990
2. Θανόπουλος Ν. Γιάννης, ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΩΡΙΟ ΜΑΣ, Εκδοτικός Οίκος «INTERBOOKS», 2002
3. Σαρσέντης Ν. Βασίλειος, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, Εκδοτικός Οίκος, «ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ», Αθήνα 1996

## ΞΕΝΗ

1. Wheelen L. Thomas-Hungr J. David, STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, Pearson Prentice Hall, Ninth Edition, 2004
2. Kotler Philip, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Prentice Hall, Eleventh Edition

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Impact business bulletin, issue May 2007, "The 100 premium distilled spirit brands worldwide by company"

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

1. [www.camparigroup.com](http://www.camparigroup.com)
2. [www.campari.com](http://www.campari.com)
3. [www.ciafactbook](http://www.ciafactbook).
4. [www.workdbank.org](http://www.workdbank.org)
5. [www.uaeinteract.com](http://www.uaeinteract.com)
6. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
7. [www.eurostat](http://www.eurostat).

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

1. International Marketing Plan 2007, Campari
2. Brand Plan Campari 2007, Greece
3. Brand Plan Campari 2007, United Arab Emirates

## ΕΡΕΥΝΕΣ

1. The IWSR-Greece Index 2007, Published March 2008
2. The IWSR-UAE Index 2007, Published March 2008
3. AC Nielsen Greece Track, December 2007
4. AC Nielsen UAE Track, December 2007