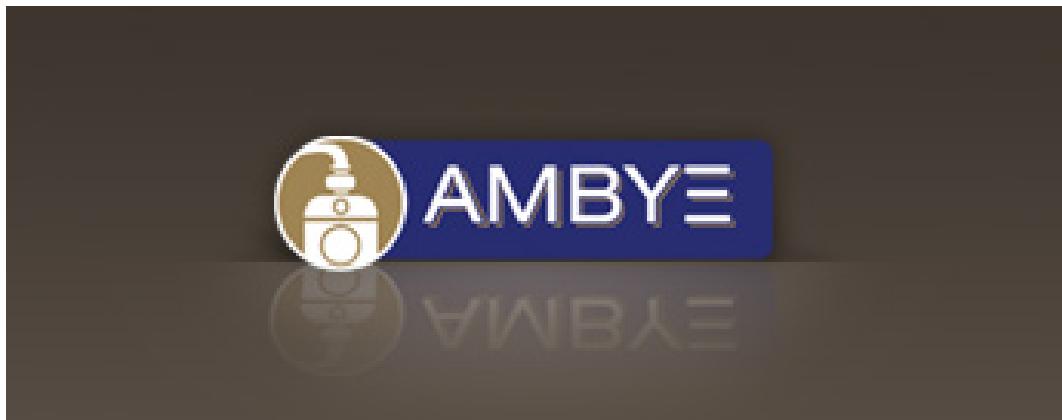




ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Μια SWOT-analysis της εταιρείας ΑΜΒΥΞ
ΑΕ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΒΒΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ(ΑΜ 12689)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κορ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΠΑΤΣΙΚΑΣ

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται σε θέματα στρατηγικού μάρκετινγκ μέσα από τη μελέτη της εταιρείας AMBYΞ. Κύριος στόχος είναι να αναλύσει τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω της SWOT ανάλυσης. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και γι αυτό είναι άκρως σημαντική για τη βιωσιμότητα της.

Η μελέτη αυτή, εξετάζει τα βασικά στοιχεία του κλάδου, μέσα από τις κλαδικές μελέτες που δημοσιεύονται ανά περιόδους, τη σύγχρονη βιβλιογραφία και πηγές στο διαδίκτυο. Αργότερα, εξετάζονται οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης και στη συνέχεια αναλύεται η υπό εξέταση επιχείρηση.

Τέλος, περιγράφονται και αναλύονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχειρήσεως και εξάγονται τα βασικά συμπεράσματα για το μέλλον και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιούμε οδηγεί και σε κάποιες προτάσεις που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Λέξεις- Κλειδιά:

Ποτά, εσωτερικό- εξωτερικό περιβάλλον, SWOT- analysis

Abstract

This current study refers to strategic marketing issues through the study of the company AMBYΞ. The main objective of this dissertation is to analyze the main elements of internal and external environment of the company through SWOT analysis. The strategy is an important cross linking agent of the firm with its environment and so it is extremely important for her viability.

This study examines the basic issues of the industry, through the industry's studies, which are published every year, the current literature and Internet sources. Later, examines the major competitors of the company and then analyze the company.

Finally, the present dissertation describes and analyzes the forces, weaknesses, opportunities and threats of the company and exported the main conclusions for the future and sustainability of the association. Simultaneously the methodological tool used, leads to a set of conclusions and suggestions that can be applied by the firm over the long term.

Key- Words:

Drinks, internal- external environment, swot- analysis

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Περιεχόμενα πινάκων	6
Περιεχόμενα διαγραμμάτων.....	7
Περιεχόμενα σχημάτων	8
Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1	10
Μελέτη του κλάδου ποτών και τροφίμων	10
1.1 Η σημασία του κλάδου με βάση διαρθρωτικά στοιχεία	10
1.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	14
1.3 Εγχώριες προκλήσεις και προβλήματα	17
1.4 Ευκαιρίες και αναπτυξιακές τάσεις.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
Κλάδος ποτών.....	20
2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου των ποτών	20
2.2 Εξέλιξη πωλήσεων.....	21
2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες στην αγορά αλκοολούχων ποτών.	24
2.4 Επιχειρήσεις του κλάδου ποτών	26
2.4.1 DIAGEO HELLAS A.E.	26
2.4.2 Καρούλιας Β.Σ ΑΒ & ΕΕ ΠΟΤΩΝ.....	27
2.4.3 PERNOD RICARD HELLAS ABEE	28
2.4.4 BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ.....	28
2.4.5 Προοπτικές εξέλιξης κλάδου.....	29
Κεφάλαιο 3.....	30
Η εταιρεία AMBYE Α.Ε.....	30
3.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας.....	30
3.2 Κατηγορίες προϊόντων	32
3.3 Δίκτυα διανομής – Δίκτυα πωλήσεων	35
3.4 Διαφήμιση και Μάρκετινγκ της εταιρείας AMBYE ΑΕ	35
Κεφάλαιο 4	36
SWOT-analysis	36
4.1 SWOT Analysis- βασική μεθοδολογία	36
4.2 Ανάλυση SWOT για την AMBYE ΑΕ	41

4.2.1	Καθορισμός εσωτερικού περιβάλλοντος.....	42
4.2.1.1	Δυνατά σημεία	42
4.2.1.2	Αδυναμίες.....	43
4.2.2	Καθορισμός εξωτερικού περιβάλλοντος	44
4.2.2.1	Ευκαιρίες	44
4.2.2.2	Απειλές	45
4.3	Πίνακας SWOT analysis και προτάσεις στρατηγικής όπως προκύπτουν από την ανάλυση.	47
	Συμπεράσματα	49
	Βιβλιογραφία	51
	Ελληνική	51
	Ξένα	51
	Διαδικτυακοί τόποι	52

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1. Αξία Παραγωγής	12
Πίνακας 2. Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία	13
Πίνακας 3. Συμμετοχή επιχειρήσεων στον κύκλο εργασιών	15
Πίνακας 4: Οικονομικά στοιχεία της Diageo Hellas A.E.	27
Πίνακας 5: Οικονομικά στοιχεία της ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ. ΑΒ&ΕΕ ΠΟΤΩΝ.....	27
Πίνακας 6: Οικονομικά στοιχεία της PERNOD RICARD HELLAS ΑΒΕΕ	28
Πίνακας 7: Οικονομικά στοιχεία της ΒΑCΑRDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	29
Πίνακας 8. Βασικά μεγέθη της ΑΜΒΥΞ Α.Ε. τα έτη 2007-2010.....	32
Πίνακας 9. Διεθνείς συνεργασίες ανά προμηθευτή και ανά προϊόν.....	32
Πίνακας 10. Εγχώριες συνεργασίες ανά προμηθευτή και προϊόν.....	34
Πίνακας 11. Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT	38
Πίνακας 12. Διαφαινόμενες Τάσεις	38
Πίνακας 13. SWOT analysis	47

Περιεχόμενα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Μερίδιο Τροφίμων και Ποτών Σύνολο Μεταποίησης σε Ελλάδα και ΕΕ-27 ...	11
Διάγραμμα 2. Παράγωγη τροφίμων και ποτών	12
Διάγραμμα 3. Αξία παράγωγης % του συνόλου της μεταποίησης.....	13
Διάγραμμα 4: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ως % του συνόλου της μεταποίησης.	14
Διάγραμμα 5. Ετήσιες μεταβολές (%) στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων ανά υποκλάδο	16
Διάγραμμα 6. Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών 2005-2010 (σε εκτ. Φιάλες)	22
Διάγραμμα 7. Μεταβολή πωλήσεων αλκοολούχων ποτών 2006-2011	22
Διάγραμμα 8. Ρυθμοί μεταβολής όγκου πωλήσεων	23
Διάγραμμα 9. Σύνθεση κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών.....	24
Διάγραμμα 10. Κύκλος εργασιών και καθαρά κέρδη εισαγωγέων	24
Διάγραμμα 11. Ρυθμοί μεταβολής ΑΕΠ και καταναλωτικής δαπάνης.....	25
Διάγραμμα 12. Δείκτες τιμών ποτών	26

Περιεχόμενα σχημάτων

Σχήμα 1. Αλυσίδα αξίας κλάδου αλκοολούχων ποτών.....	21
Σχήμα 2. Οι Εναλλακτικές Στρατηγικές	39
Σχήμα 3. Συναφείς δράσεις ανά συνδυασμό κατηγοριών παραγόντων της ανάλυσης SWOT	40

Εισαγωγή

Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Είναι αρκετές οι εταιρείες του κλάδου που δραστηριοποιούνται όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονείται με σκοπό να διερευνήσει και να καταγράψει ποια είναι τα βασικά προβλήματα του συγκεκριμένου κλάδου, ποιοι είναι οι παράγοντες που έχουν υποκινήσει την αλλαγή στην συμπεριφορά του καταναλωτή σε σχέση με τα αλκοολούχα ποτά, πως διαμορφώνεται σήμερα ο κλάδος στην Ελλάδα. Κύριο αντικείμενο μελέτης αποτελεί η εταιρία διανομής αλκοολούχων ποτών AMBYE ΑΕ.

Με βασικό μεθοδολογικό εργαλείο τη SWOT ανάλυση, θα αναλυθούν διεξοδικά οι δυνάμεις που έχει η εταιρία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και απειλές. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, οι οργανισμοί είναι σε θέση να γνωρίσουν ποια είναι τα σημεία υπεροχής του στην αγορά, τις ευκαιρίες που τους δίνονται για να εκμεταλλευτούν. Επιπλέον, η ανάλυση αυτή, εντοπίζει τις αδυναμίες που έχει κάθε επιχείρηση ώστε να μπορέσει να ερευνήσει τον λόγο για τον οποίο βρίσκεται με αυτά τα προβλήματα ώστε να τα εξαλείψει. Τέλος, η αναγνώριση των απειλών που υποβόσκουν θα έχει τη δυνατότητα να λάβει τα απαραίτητα μέτρα και να μην δημιουργηθούν περαιτέρω προβλήματα στην εταιρία.

Μέσα από την ανάλυση που διενεργήθηκε για την υπό εξέταση εταιρεία, η μείωση της κατανάλωσης και η νέοι φόροι που έχουν νομοθετηθεί για τα ποτά είναι οι κύριες απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Οι ευμάρειες της επιχειρήσεις, είναι ότι δεν υπάρχουν πολλές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αλλά και οι δυνατότητες επέκτασης τόσο στις διπλανές βαλκανικές χώρες και την Τουρκία, αλλά και στην ανατολική Ασία, όπου το τσίπουρο έχει αρχίσει ήδη να την κατακτά.

Κεφάλαιο 1

Μελέτη του κλάδου ποτών και τροφίμων

1.1 Η σημασία του κλάδου με βάση διαρθρωτικά στοιχεία

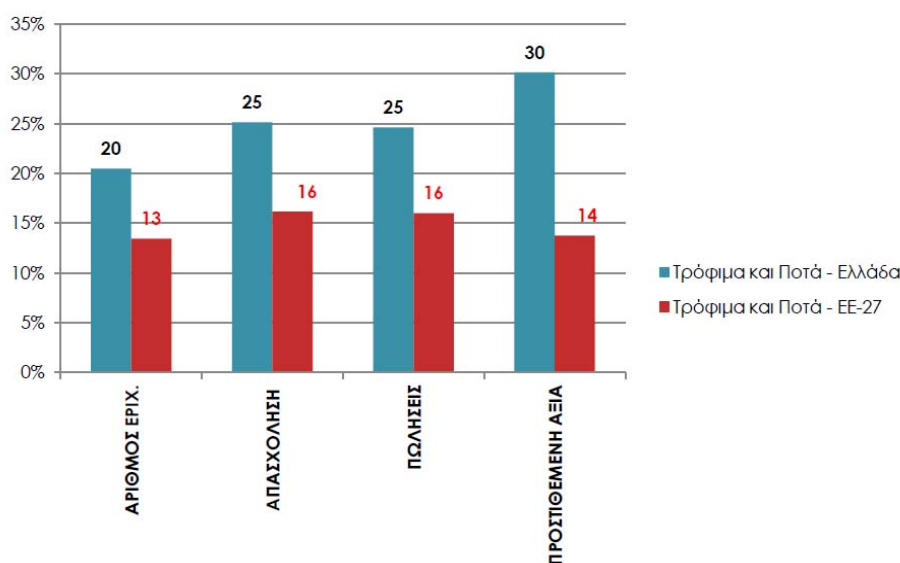
Ο κλάδος των Τροφίμων και Ποτών αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τομείς της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ιδιαίτερα σε ότι σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, τον αριθμό των επιχειρήσεων και την απασχόληση, ενώ αναδεικνύεται σταθερά ανάμεσα στους πρώτους κλάδους σε σχέση με τους άλλους σημαντικούς τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα χημικά, τα βιομηχανικά μηχανήματα και ο εξοπλισμός και τα μεταλλικά προϊόντα. Επιπλέον, στην Ελλάδα αποτελεί το σημαντικότερο τομέα της δευτερογενούς εγχώριας παραγωγής και μεταποίησης. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα επηρεάζουν τη πορεία της οικονομίας εντός των συνόρων σε ότι σχετίζεται με τον αριθμό των επιχειρήσεων, τη συμβολή στην απασχόληση και το ΑΕΠ. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από το γεγονός ότι ο κλάδος μέχρι και το 2011 διατήρησε τάσεις ανόδου, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που επέστησαν σημαντικές μειώσεις στις πώλησης και στη παράγωγη τους¹.

Πιο συγκεκριμένα, η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ισπανία, καλύπτουν συνολικά το 65-70% του κύκλου εργασιών των χωρών της ΕΕ τα τελευταία χρόνια². Επίσης το 16% του συνόλου των εργαζομένων στην ευρωπαϊκή βιομηχανικά απασχολείται στον κλάδο. Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζεται το μερίδιο τροφίμων και ποτών στο σύνολο της μεταποίησης σε Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.

¹ ICAP, (2012), Κλαδική μελέτη, Οινοποιία, Αθήνα.

² <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Διάγραμμα 1. Μερίδιο Τροφίμων και Ποτών Σύνολο Μεταποίησης σε Ελλάδα και ΕΕ-27³



Πηγή: Eurostat. Στοιχεία 2010. Επεξεργασία ΙΟΒΕ.

Τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Ελλάδα ο κλάδος είναι θεμελιώδης. Ο κλάδος στην Ελλάδα είναι δυναμικός και ιδιαίτερα ανταγωνιστικός με ιδιαίτερες επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. Οι δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου είναι μεγάλες και προβλέπεται να παίξουν σημαντικό ρολό στη τόνωση της ελληνικής οικονομίας, κυρίως μέσω των Προϊόντων Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ). Σύμφωνα με τη McKinsey⁴ αναφορικά με την αναπτυξιακή πορεία της Ελλάδας για τα επόμενα δέκα χρόνια, οι κλάδοι που θα αναπτυχτούν είναι κυρίως αυτός των τροφίμων και ποτών και συγκεκριμένα τα Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και τα προϊόντα της εγχώριας ιχθυοκαλλιέργειας, καθώς και ποτά, όπως το τσίπουρο, το ούζο και η τεντούρα. Στον πίνακα 1 και στα διαγράμματα 2 & 3 παρουσιάζεται η αξία παράγωγης στο σύνολο της μεταποίησης. Το 2011 το ποσοστό του κλάδου στο σύνολο της μεταποίησης είναι 27,7%. Σε σχέση πάντως με μια δεκαετία πριν, ο κλάδος φαίνεται να έχει μια πτώση, εξαιτίας κυρίως της οικονομικής κρίσης.

³ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

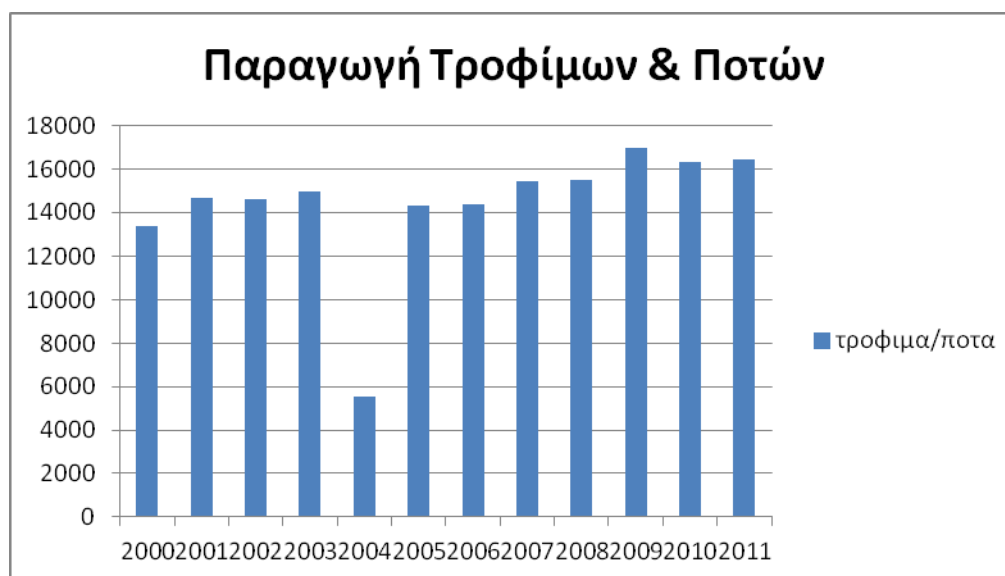
⁴http://www.mckinsey.com/locations/athens/GreeceExecutiveSummary_new/pdfs/Executive_summary_English.pdf

Πίνακας 1. Αξία Παραγωγής⁵

Παραγωγή	τροφιμα/ ποτα	Συνολο Μεταποισης	% στο συνολο μεταποισης
2000	13336	43700	30,5
2001	14670	46952	31,2
2002	14607	46852	31,2
2003	14976	48622	30,8
2004	5542	50557	30,7
2005	14325	53550	26,7
2006	14374	58447	24,6
2007	15461	61446	25,2
2008	15489	65647	23,6
2009	16969	57430	29,5
2010	16292	59275	27,5
2011	16456	59443	27,7

Πηγή: Eurostat. Στοιχεία 2010. Επεξεργασία ΙΟΒΕ.

Διάγραμμα 2. Παράγωγή τροφίμων και ποτών⁶



Πηγή: ΙΟΒΕ, 2011

⁵ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

⁶ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

Διάγραμμα 3. Αξία παραγωγής % του συνόλου της μεταποίησης⁷



Πηγή: ΙΟΒΕ, 2011

Εξετάζοντας ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου τροφίμων, ποτών, καπνού, αυτή παρουσιάζει σημαντική άνοδο από το 2009 και μετά. Η συμβολή του κλάδου στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία τροφίμων, ποτών και καπνού αυξάνεται στο 35,7% το 2009 στο σύνολο της μεταποίησης (από 23,7% το 2008) και παραμένει κοντά σε αυτά τα επίπεδα το 2010 και το 2011 όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 2. Σε γενικές γραμμές, τα έτη 2005-2008 υπήρχε μια πτώση της μέσης ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας τροφίμων, ποτών και καπνού κατά 23%.

Πίνακας 2. Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία⁸

Παραγωγή	τρόφιμα/ποτά/ καπνός	Σύνολο Μεταποίησης	% στο σύνολο μεταποίησης
2000	3538	13085	27
2001	3703	13696	27
2002	3451	13470	25,6
2003	3632	14183	25,6
2004	4142	15109	27,4
2005	3904	16428	23,8
2006	3973	17612	22,6
2007	4287	18282	23,5

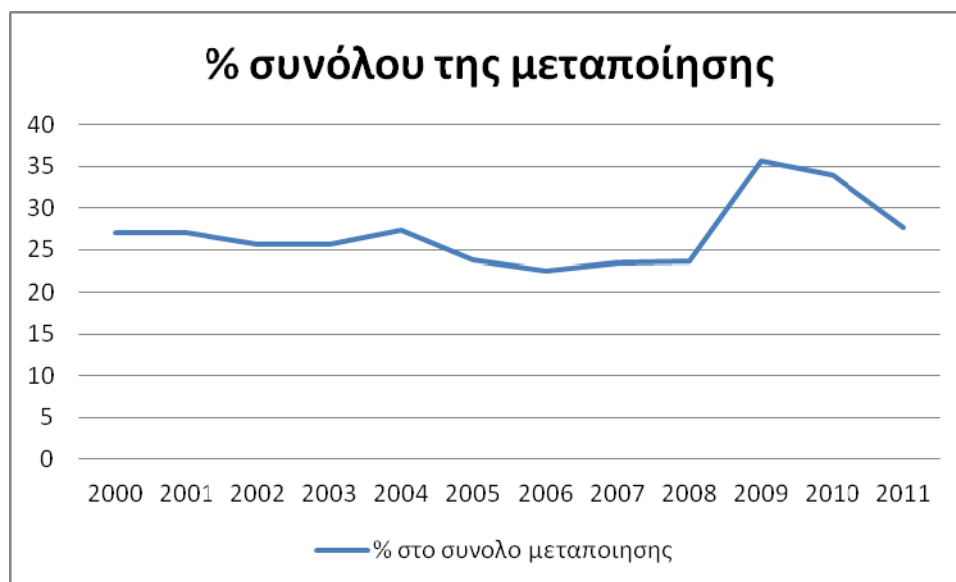
⁷ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

⁸ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

2008	4323	18246	23,7
2009	6510	18242	35,7
2010	6592	19412	34
2011	5903	16804	27,7

Πηγή: ΙΟΒΕ, 2011

Διάγραμμα 4: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία ως % του συνόλου της μεταποίησης⁹.



Πηγή: ΙΟΒΕ, 2011

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι ο συγκεκριμένος κλάδος, αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης της οικονομίας. Παρόλο που ο κλάδος κατέγραψε τάσεις ύφεσης σε όρους απασχόλησης, προστιθέμενης αξίας, πωλήσεων, παραγωγής και επενδύσεων το έτος 2009, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δεν φαίνεται να έχουν πληγεί ιδιαίτερα καθώς αποτελούν μονό το 5% του κλάδου.

Το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα είναι 16.695 επιχειρήσεις σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ¹⁰. Ο αριθμός αυτός έχει σταθερή αύξηση τα τελευταία τρία χρόνια και αντιστοιχεί στο 23% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

1.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Τα βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη του κλάδου αναλύονται πιο κάτω. Όπως είναι φανερό η κερδοφορία τα τελευταία τρία χρόνια στην Ελλάδα έχει σημειώσει

⁹ ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές

¹⁰ Κλαδική Μελέτη HELLASTAT (2010) :Αλκοολούχα ποτά, ΗΜΕΡΙΔΑ Σ.Ε.Α.Ο.Π. «Το Μέλλον της Ελληνικής Ποτοποιίας -Αποσταγματοποιίας»

σημαντικές μειώσεις. Παρόλο που οι μειώσεις στις πωλήσεις και τα μειωμένα κέρδη είναι γεγονός, ο IOBE¹¹ υποστηρίζει ότι ο κλάδος έχει συντηρήσει τα επίπεδα ρευστότητας σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό, όπως και τη διαπραγματευτική του δύναμη έναντι των προμηθευτών. Επιπλέον, αυτό που καθίσταται σαφές μέσα από τη μελέτη του κλάδου είναι ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου συμβάλλουν σε μεγαλύτερα ποσοστά στις συνολικές πωλήσεις του κλάδου. Στον παρακάτω Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμμετοχής των πολύ μικρών (1-10 εργαζόμενοι), μικρών (11-50 εργαζόμενοι), μεσαίων (51-250 εργαζόμενοι) και μεγάλων επιχειρήσεων (>250 εργαζόμενοι) του κλάδου στο σύνολο του κύκλου εργασιών του κλάδου για τα έτη 2008, 2009 και 2010.

Πίνακας 3. Συμμετοχή επιχειρήσεων στον κύκλο εργασιών¹²

	2008	2009	2010
Επιχειρήσεις	Συμμετοχή στο συνολικό κύκλο εργασιών		
Πολύ μικρές (1-10 άτομα)	4,2%	4,1%	4,0%
Μικρές (11-50 άτομα)	16,6%	16,4%	17,9%
Μεσαίες (51-250 άτομα)	30,9%	30,8%	31,8%
Μεγάλες (>250 άτομα)	46,4%	48,8%	46,2%

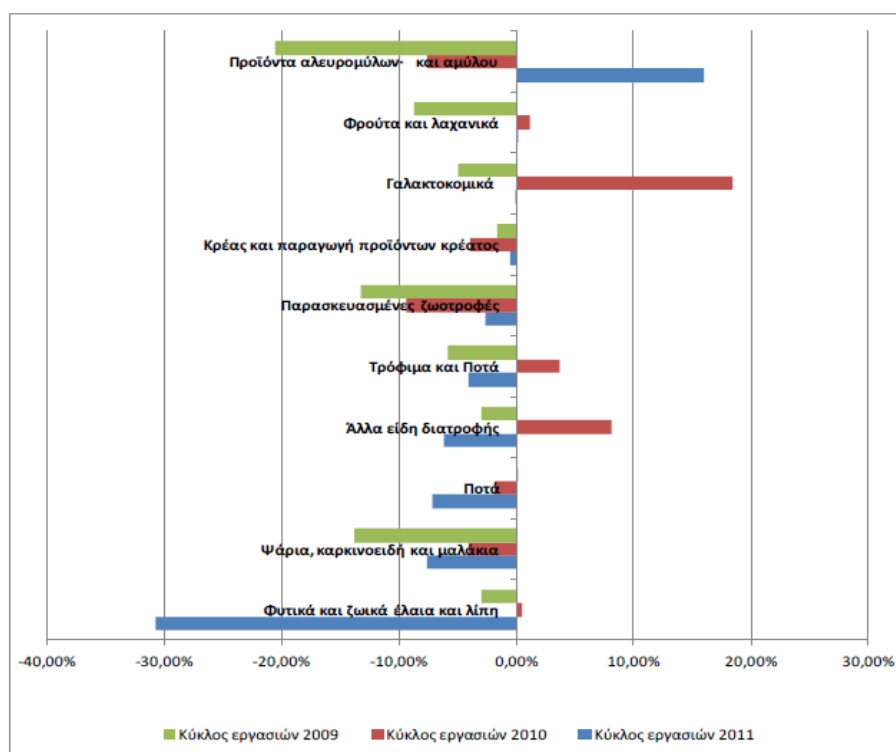
Πηγή: IOBE

Για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις θα λέγαμε ότι κατάφεραν να επιτύχουν θετικό περιθώριο κέρδους. Τις καλύτερες επιδόσεις τις είχαν οι μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες σημείωναν αύξηση σχεδόν κάθε χρόνο, ενώ οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, είχαν κάποιες μικροζημιές στα καθαρά κέρδη τους. Ωστόσο οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν υψηλότερη συμβολή τους στις συνολικές πωλήσεις του κλάδου.

¹¹ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

¹² <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Διάγραμμα 5. Ετήσιες μεταβολές (%) στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων ανά υποκλάδο¹³



Πηγή: IOBE, 2013

Οι ετήσιες μεταβολές των υποκλάδων φανερώνουν μια πιο αναλυτική εικόνα της αγοράς. Στο διάγραμμα 5 εμφανίζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές των κύκλων εργασιών των υποκλάδων. Το 2009 όλοι οι υποκλάδοι εμφάνισαν μείωση των κύκλων εργασιών τους, καθώς ήταν πιο κοντά στο πρώτο ξέσπασμα της κρίσης. Με την πάροδο του χρόνου και τη σταθεροποίηση της οικονομικής κατάστασης της χώρας κάποιοι κλάδοι εμφάνισαν βελτίωση, όπως είναι τα γαλακτοκομικά και το κρέας.

Τέλος, για το 2011 μονό ο κλάδος των αλεύρων φαίνεται να σημειώνει θετικά αποτελέσματα. Ενώ όλοι οι υπόλοιποι κλάδοι φαίνεται να έχουν ζημίες στους κύκλους εργασιών τους.

Όσον αφορά στο μέσο μεικτό περιθώριο κέρδους ανά υποκλάδο κατά τα έτη 2009-2011, τα ποτά παρουσιάζουν το υψηλότερο μεικτό περιθώριο κέρδους που αγγίζει το 42%. Τα γαλακτοκομικά κυμαίνονται στο 24%. Ο δείκτης μεικτού

¹³ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

περιθωρίου κέρδους είναι αρκετά σημαντικός, καθώς παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει μια αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της.

1.3 Εγχώριες προκλήσεις και προβλήματα

Ακριβώς επειδή ο κλάδος τροφίμων και ποτών είναι υψίστης σημασίας για την ελληνική οικονομία, αντιμετωπίζει μια σειρά από διεθνείς προκλήσεις που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, αλλά και διάφορα προβλήματα που πηγάζουν από την ελληνική πραγματικότητα, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι έντονες αλλαγές, σε κοινωνικούς θεσμούς, οικονομικά ζητήματα, τεχνολογικές εξελίξεις που διαδραματίζονται σε διεθνές επίπεδο, ο κλάδος έχει να αντιμετωπίσει μια σωρεία προβλημάτων που παρουσιάζονται πιο κάτω, όπως παρουσιάστηκαν από τον IOBE¹⁴:

- Οι αλλαγές που δημιουργεί η οικονομική συγκυρία και η οποία επιδρά έντονα στις καταναλωτικές συνήθειες και στα εισοδήματα των καταναλωτών.
- Η πτώση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, έχει οδηγήσει τους καταναλωτές στην επιλογή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τα επώνυμα προϊόντα.
- Η μειωμένη ρευστότητα που αντιμετωπίζουν αρκετές επιχειρήσεις και η μείωση των χρηματοδοτήσεων από της τράπεζες έχουν επιφέρει εξάντληση των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων και χαμηλή κινητικότητα του χρήματος.
- Το ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο και οι επισφαλείς απαιτήσεις σε σχέση με την αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, έχουν κατά πολύ χειροτέρευση το κλίμα για εμπορικές συναλλαγές.
- Οι μειωμένες επενδύσεις, τα προβλήματα μεταφοράς και τα χαμηλά όρια πιστώσεων που δίνουν οι ξένοι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει αρκετές δυσκολίες στην παράγωγή των προϊόντων και έχουν αυξήσει το κόστος παράγωγής τους.

¹⁴ IOBE, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος περιγράφηκαν επιγραμματικά πιο πάνω, ωστόσο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει είναι ποικίλες και πολυάριθμες. Μερικές από αυτές αναφέρονται παρακάτω:

- οι μεγάλες διακυμάνσεις των τιμών στις διεθνείς αγορές τροφίμων,
- η αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης για τρόφιμα,
- η άνοδος των αναδυόμενων οικονομικών που αυξάνουν τα μερίδια αγοράς παγκοσμίως,
- η συνεπαγόμενη εντατικοποίηση του ανταγωνισμού,
- τα προβλήματα της γεωργικής παραγωγής και
- η μείωση των διαθέσιμων φυσικών πόρων.
- οι αυξημένες καταναλωτικές απαιτήσεις αναφορικά με την ασφάλεια και ποικιλομορφία των προϊόντων τροφίμων,
- οι ανάγκες της βιωσιμότητας και της περιβαλλοντικής προστασίας, οι οποίες επιβάλλουν νέα παραγωγικά και αναπτυξιακά πρότυπα.
- οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου, διαμορφώνουν νέες συνθήκες παραγωγής, διάθεσης, εμπορίας και ανταγωνισμού.

Σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να παραμείνει εκτός συζήτησης η υψηλή μεταβλητότητα των τιμών των τροφίμων σε διεθνές επίπεδο. Η αύξηση της διαφάνειας της αγοράς, της αποτελεσματικότερης πληροφόρησης των παραγωγών και αγοραστών, της βελτίωσης του ρυθμιστικού πλαισίου και της βελτίωσης της παραγωγικότητας διαμέσου της ανάπτυξης πολιτικών για τα καύσιμα (FAO, 2011).

Τέλος, σε εθνικό επίπεδο, η κυβέρνηση θα πρέπει να μεριμνήσει για τη δημιουργία μιας ενιαίας πολιτικής για την αγορά των τροφίμων, σε σχέση με την παραγωγική και την εφοδιαστική αλυσίδα. Η ενίσχυση των καινοτόμων επιχειρηματικών δράσεων, το έντονο μάρκετινγκ στο εξωτερικό των εξαιρετικών τοπικών προϊόντων, και η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων για τη χρήση νέων τεχνολογιών, είναι μονό μερικές κινήσεις που πρέπει να κάνει η κάθε κυβέρνηση.

1.4 Ευκαιρίες και αναπτυξιακές τάσεις

Ο κλάδος φαίνεται να κρατεί καλά κατά τη περίοδο της ύφεσης, χωρίς ωστόσο να μην έχει υποστεί μειώσεις. Παρόλο, που η οικονομική συγκυρία είναι δυσμενής, η ανάγκη για προϊόντα υγιεινής διατροφής, δίνει στο κλάδο μια νέα αναπτυξιακή τροπή. Η αυξημένη κατανάλωση ελαιόλαδου σε παγκόσμια κλίμακα θα λέγαμε ότι

αποτελεί μία εξαιρετικά σημαντική ευκαιρία για τον κλάδο. Το 2012 εκδόθηκε μια έκθεση για τον κλάδο τροφίμων-ποτών στην Ελλάδα. Οι κύριοι λόγοι προσέλκυσης των ξένων επενδυτών σύμφωνα με την έκθεση αυτή παρουσιάζονται παρακάτω¹⁵ :

- Το σχετικά χαμηλό λειτουργικό κόστος
- Η αφθονία πρώτων υλών
- Η παραγωγή σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο.
- Ο υψηλός βαθμός προσβασιμότητας στις αναδυόμενες αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης
- Η εξοικείωση των Ελλήνων καταναλωτών με τα διεθνή διατροφικά πρότυπα
- Το καταρτισμένο και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Η διεθνής τάση για διατροφή βασισμένη στα μεσογειακά διατροφικά χαρακτηριστικά
- Η ανάπτυξη των μεσογειακών και βιολογικών προϊόντων, καθώς και των προϊόντων ΠΟΠ, όπως η φέτα, η σπιρουλίνα και η μαστίχα Χίου.
- Η ανάπτυξη των μεσογειακών ποτών, όπως είναι το τσίπουρο, η τεντούρα, το ούζο και το ρακόμελο.

Τέλος σε σχέση πάντα με τον υποκλάδο των ποτών, κυρίως αναπτυξιακός πυλώνας του κλάδου είναι η αγορά της μύρας. Αλλά προϊόντα που μπορούν να αποφέρουν έσοδα είναι το ούζο και το τσίπουρο. Όσον αφορά στη μύρα διαφαίνονται προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης επειδή είναι σχετικά φθηνότερη από τα άλλα ποτά είναι πιο ανταγωνιστική και η εγχώρια παραγωγική βάση είναι αρκετά μεγάλη, υπάρχει πληθώρα σημείων διάθεσης και αυξημένος βαθμός προσβασιμότητας, ενώ οι εγχώριες συνθήκες παραγωγής είναι αρκετά ευνοϊκές¹⁶.

¹⁵ <http://www.hrma.gr/article.asp?view=1242&ref=1236>

¹⁶ ICAP, (2012), Κλαδική μελέτη, Οινοποιία, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κλάδος ποτών

Τα τελευταία χρόνια ο υποκλάδος των ποτών φαίνεται να έχει υποστεί κάποιες μειώσεις. Σημαντικότερος παράγοντας για αυτή τη μείωση είναι η δυσμενής οικονομική συγκυρία της χώρας. Μια επιπλέον απόρροια της οικονομικής κρίσης είναι ο περιορισμός των εξόδων για διασκέδαση και η αρνητική ψυχολογία των καταναλωτών.

2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου των ποτών

Σαν αλκοολούχο ποτό είναι οποιοδήποτε υγρό περιέχει αλκοόλη και ονομάζεται και οινοπνευματώδες ποτό. Τα αλκοολούχα ποτά, ανάλογα με τρόπο παρασκευής τους, χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες¹⁷:

Η πρώτη κατηγορία είναι όσα ζυμώνονται, δηλαδή όσα ποτά παράγονται με αλκοολική ζύμωση αμυλούχου ή σακχαρούχου πρώτης ύλης, όπως το κρασί ή η μύρα που αποτελούν τους τυπικούς εκπροσώπους της κατηγορίας αυτής. Δεν μπορούν να ξεπεράσουν τους 18 αλκοολικούς βαθμούς για τον απλούστατο λόγο ότι πέρα από το όριο αυτό σταματάει η δράση των μυκήτων που προκαλούν την ζύμωση.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα ποτά στα οποία η αλκοολική ζύμωση της πρώτης ύλης ακολουθείται από απόσταξη σε ειδική συσκευή (αποστακτήρας ή καζάνι). Οι πιο χαρακτηριστικοί εκπρόσωποι της κατηγορίας αυτής είναι τα δημοφιλή εγχώρια παραγόμενα (ούζο, τσίπουρο) και εισαγόμενα ποτά (ουίσκι, βότκα και δεκάδες άλλα). Το εθνικό μας Ούζο παράγεται μόνο στην Ελλάδα (όπως και το τσίπουρο), σύμφωνα με την νομοθεσία που υιοθέτησε η Ε.Ε. όχι μόνο για τα μέλη της αλλά και για τις συμφωνίες που συνάπτει με οποιαδήποτε «τρίτη» χώρα. Παράγεται με την διαβροχή ή την απόσταξη με σπόρους γλυκάνισου και (προαιρετικά) με μάραθο, μαστίχα Χίου και άλλα μυρωδικά. Το ποσοστό του όγκου που έχει αρωματιστεί με απόσταξη πρέπει να είναι τουλάχιστον 20% - ορισμένα ούζα είναι εξ αποστάξεως 100%. Αντίθετα, το τσίπουρο (στην Κρήτη ονομάζεται τσικουδιά ή ρακή) ορίζεται σαν απόσταγμα στέμφυλων σταφυλιών και διαφόρων (κυρίως άγριων) φρούτων.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τα ηδύποτα, δηλαδή τα ποτά που παρασκευάζονται τεχνητά με την ανάμειξη προκαθορισμένης ποσότητας αιθυλικής αλκοόλης, νερού, αρωματικών και χρωστικών υλών (φυτικής ή και μη φυσικής

¹⁷<http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

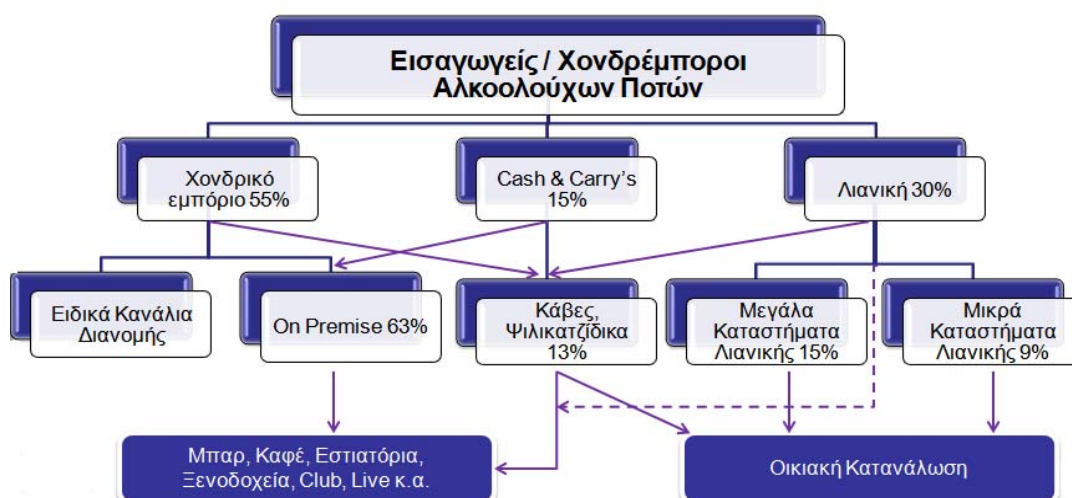
προέλευσης) καθώς επίσης και γλυκαντικών ουσιών. Φυσικά, ο πιο χαρακτηριστικός εκπρόσωπος της κατηγορίας αυτής είναι τα διάφορα λικέρ

Στον ευρύτερο κλάδο των ποτών εντάσσονται οι παρακάτω κλάδοι και ομάδες επιχειρήσεων¹⁸:

1. Εγχώριοι παραγωγοί αλκοολούχων ποτών
2. Εισαγωγείς διεθνών οίκων παράγωγης αλκοολούχων ποτών
3. Χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών
4. Μεγάλες μεσαίες αλυσίδες και καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών
5. Κάβες
6. Ξενοδοχεία, εστιατόρια, διάφορες επιχειρήσεις που διαθέτουν αλκοολούχα ποτά για επιτόπια κατανάλωση.

Η αλυσίδα αξίας του κλάδου των αλκοολούχων ποτών περιγράφεται από το παρακάτω σχήμα 1.

Σχήμα 1. Αλυσίδα αξίας κλάδου αλκοολούχων ποτών¹⁹



Πηγή: IOBE, 2011

2.2 Εξέλιξη πωλήσεων

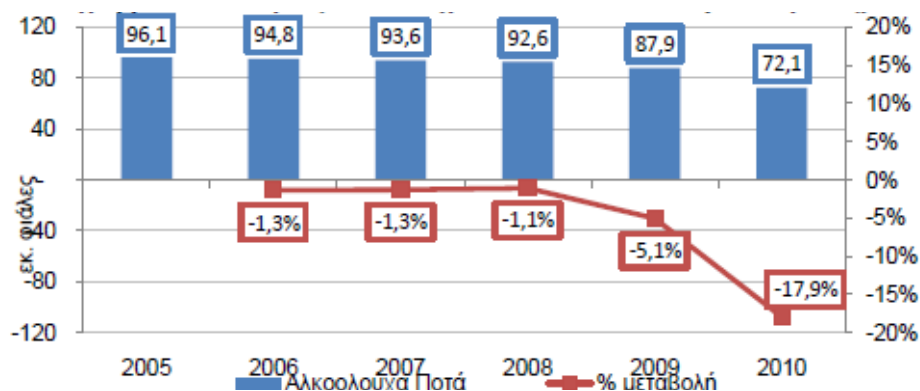
Ο όγκος των πωλήσεων το 2010 εμφάνισε μείωση σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά κατά 17,9%. Φαίνεται ότι το 2010 δεν ήταν μια καλή χρονιά για τον κλάδο,

¹⁸ IOBE, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

¹⁹ IOBE, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,

εξαίσιος των μέτρων περιορισμού που έφερε το ΔΝΤ στη χώρα. Στο διάγραμμα 6 εμφανίζεται η πτώση του κλάδου από το 2005-2010.

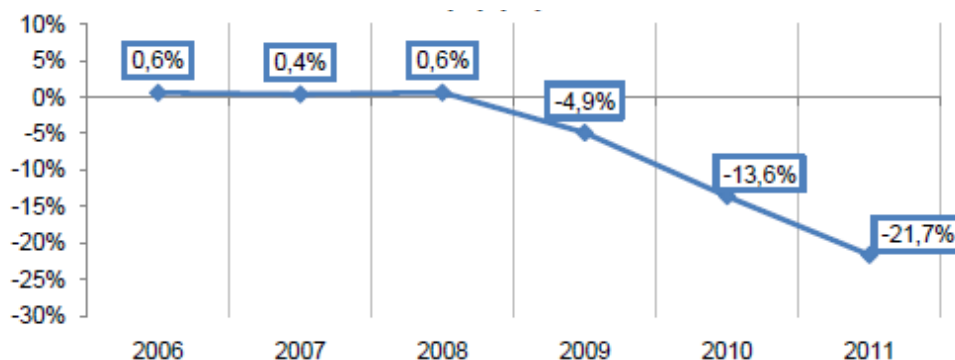
Διάγραμμα 6. Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών 2005-2010 (σε εκτ. Φιάλες)²⁰



Πηγή: <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Η πτώση συνεχίζεται και τα επόμενα χρόνια, έτσι όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7 το 2011 ο κλάδος σημείωσε επιπλέον πτώση κατά 21,7%.

Διάγραμμα 7. Μεταβολή πωλήσεων αλκοολούχων ποτών 2006-2011²¹



Πηγή: <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

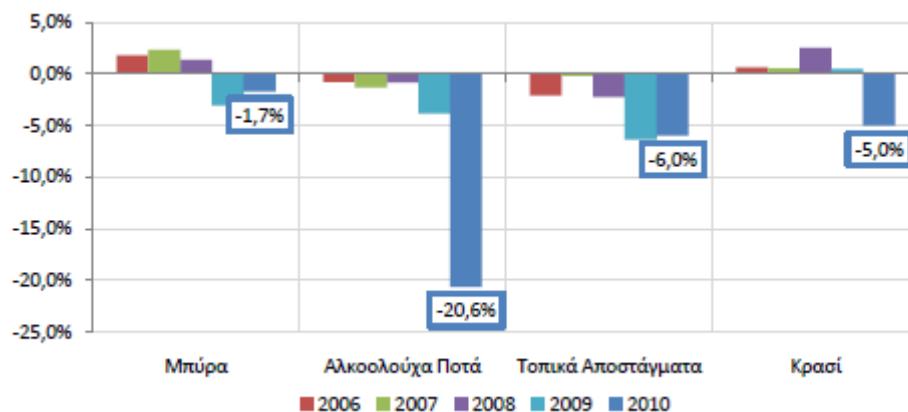
Η υποχώρηση του όγκου των πωλήσεων διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το αλκοολούχο ποτό και την κατηγορία του. Στο διάγραμμα 8 περιγράφονται οι ρυθμοί

²⁰ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

²¹ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

μεταβολής του όγκου των πωλήσεων ανά κατηγορία ποτού. Το 2010 ποτά όπως το ουίσκι ή η βότκα παρουσίασαν μείωση κατά 20,6%. Οι πωλήσεις μύρας μειωθήκαν κατά 1,7%, ενώ στο κρασί η μείωση έκλεισε στο 5%.

Διάγραμμα 8. Ρυθμοί μεταβολής όγκου πωλήσεων²²

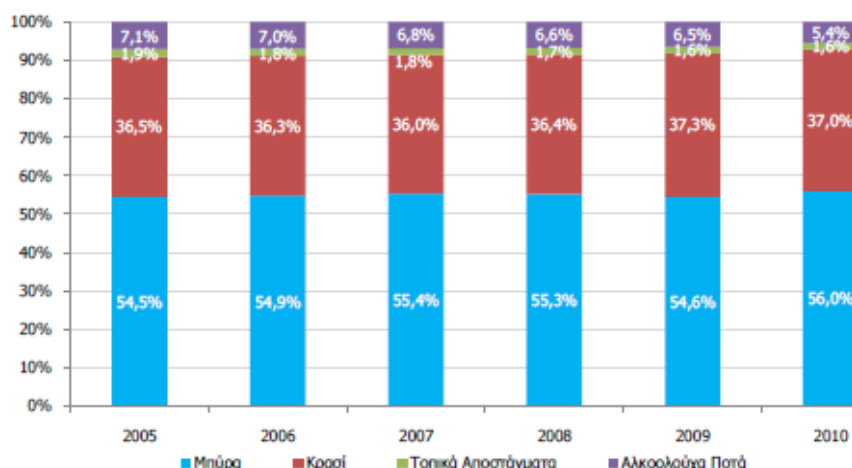


Πηγή: ΙΟΒΕ, 2012

Ως αποτέλεσμα της μείωσης του όγκου των πωλήσεων, στο διάγραμμα 9 εμφανίζονται τα μερίδια της κάθε κατηγορίας. Η μύρα φαίνεται να παραμένει σταθερή διαχρονικά, ενώ τα αλκοολούχα ποτά, να έχουν μια μικρή μείωση από 7% σε 5,4%.

²² <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

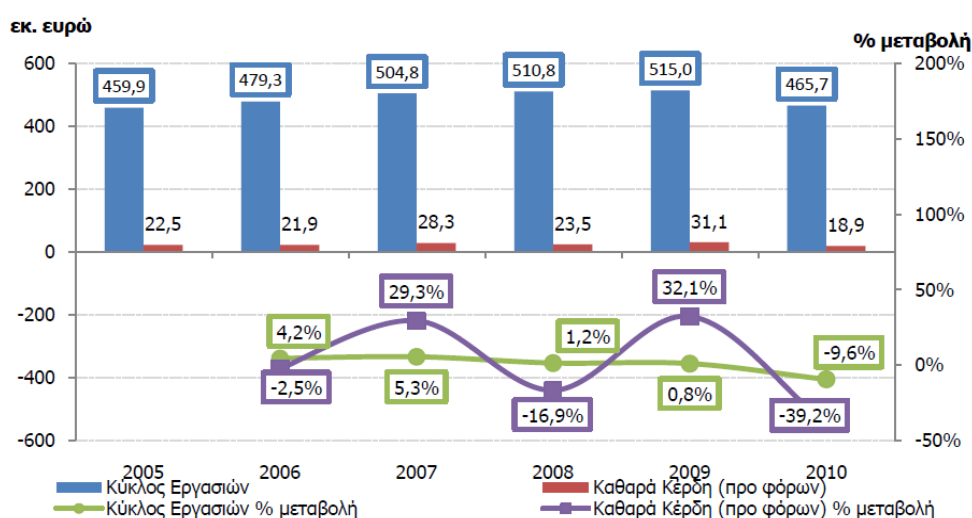
Διάγραμμα 9. Σύνθεση κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών²³



Πηγή: IOBE, 2012

Το 2010 οι εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου παρουσιάζουν μείωση κατά 10%, ενώ τα επόμενα έτη, η μείωση εμφανίζεται μεγαλύτερη. Το ίδιο συμβαίνει και με τα κέρδη των εταιρειών που έχουν εμφάνιση μεγάλη μείωση.

Διάγραμμα 10. Κύκλος εργασιών και καθαρά κέρδη εισαγωγέων



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, επεξεργασία IOBE

2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες στην αγορά αλκοολούχων ποτών.

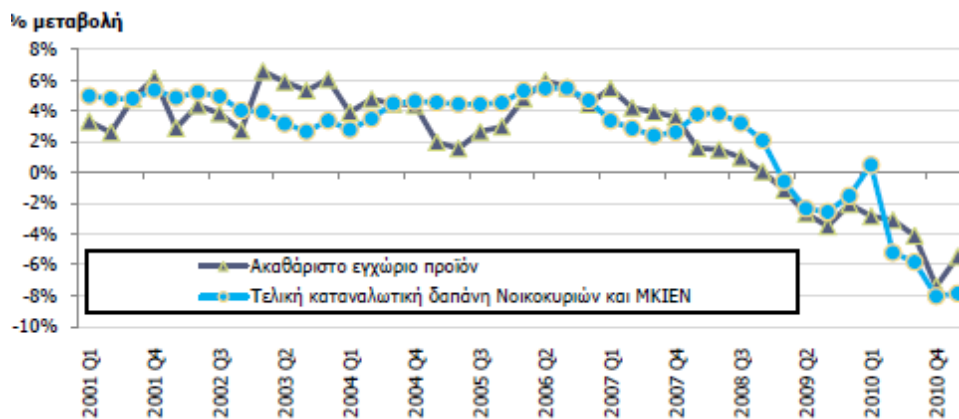
Οι κύριες αιτίες των αρνητικών εξελίξεων στον κλάδο είναι:

²³ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

1. Η ύφεση που βασανίζει την ελληνική οικονομία , η οποία έχει οδηγήσει σε αύξηση της ανεργίας και μείωση των μισθών. Η αύξηση των άμεσων και των αμέσων φορών επιβαρύνει την κατάσταση.
2. Οι αυξήσεις στις τιμές των αλκοολούχων ποτών εξαιτίας του ειδικού φόρου κατανάλωσης, έχουν οδηγήσει σε μείωση της κατανάλωσης των ποτών.

Η άσχημη κατάσταση της χώρας περιγράφεται πιο συνοπτικά και στο διάγραμμα 11, όπου παρουσιάζονται οι ρυθμοί μεταβολής του ΑΕΠ και της καταναλωτικής δαπάνης. Και τα δυο μεγέθη εμφανίζουν σημαντική πτώση που αγγίζει το 3,5%

Διάγραμμα 11. Ρυθμοί μεταβολής ΑΕΠ και καταναλωτικής δαπάνης²⁴

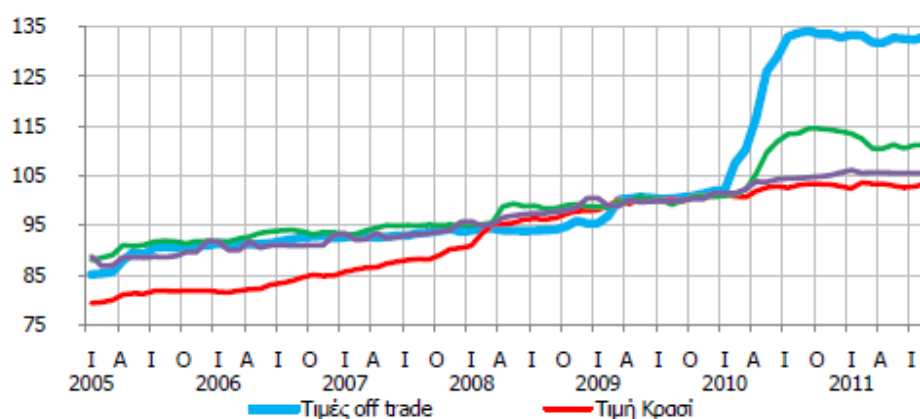


Πηγή: <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Για τις τιμές των ποτών, παρατηρούμε στο διάγραμμα 12 ότι τα σερβιριζόμενα ποτά αυξήθηκαν οι τιμές τους κατά 3,9% το 2010

²⁴ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Διάγραμμα 12. Δείκτες τιμών ποτών²⁵



Πηγή: <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

2.4 Επιχειρήσεις του κλάδου ποτών

Στο παρακάτω υποκεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής αναφέρονται οι βασικοί ανταγωνιστές της AMBYΞ ΑΕ.

2.4.1 DIAGEO HELLAS A.E.

Η Diageo Hellas A.E αποτελεί μία θυγατρική της πολυεθνικής εταιρείας Diageo που δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο, εμπορευόμενη ποτά όπως είναι τα Johnnie Walker, Crown Royal, J&B, Buchanan's, Windsor, Bushmills, Smirnoff, Ketel One, vodka Cîroc, Captain Morgan, Baileys, Jose Cuervo, Tanqueray και Guinness.

Ωστόσο, αντιμετωπίζει ραγδαία συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα που οφείλεται τόσο στην ύφεση όσο και στην επέκταση του λαθρεμπορίου. Τη διετία 2010-2011 ο κύκλος εργασιών (χωρίς τον ειδικό φόρο κατανάλωσης) υποχώρησε κατά 36% σε σχέση με το 2009, ενώ οι απώλειες του 2012 (σε σχέση με το 2011) υπολογίζονται σε ένα 20% επί πλέον!

²⁵ <http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

Πίνακας 4: Οικονομικά στοιχεία της Diageo Hellas A.E.²⁶

	Κύκλος Εργασιών	Μικτά κέρδη €	Καθαρά κέρδη προ φόρων €	Σύνολο υποχρεώσεων
ΕΤΟΣ				
2007	215.149.888,72	78.625.880,17	12.784.594,98	56.197.043,00
2008	212.245.721,66	83.112.472,08	16.029.815,45	42.733.409,90
2009	230.431.847,76	88.540.313,66	14.645.825,86	60.163.737,52
2010	218.944.030,61	78.318.072,29	7.219.112,80	128.730.200,78
2011	146,750,101,27	52,865,822,41	2,406,265,63	113,525,338,70

Πηγή: <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

2.4.2 Καρούλιας Β.Σ ΑΒ & ΕΕ ΠΟΤΩΝ

Επόμενη σε μέγεθος είναι η ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ. ΑΒ&ΕΕ ΠΟΤΩΝ, μία 100% ελληνικών συμφερόντων εταιρεία οίνων και ποτών, η οποία διακινεί στην ελληνική αγορά πλήθος γνωστών προϊόντων (Cutty Sark, The Famous Grouse, Jack Daniel's, Cointreau, Sierra Tequila, Stolichnaya κ.α) ενώ τα τελευταία χρόνια έκανε μια στροφή προς τα ελληνικά ποτά και τρόφιμα. Σήμερα, διαθέτει στο πρόγραμμά της εκτός από το ΜΕΤΑΧΑ (το οποίο διακινεί από το 2001), τα Ούζα Ματαρέλη, Πιτσιλαδή, τα Κτήματα Κυρ-Γιάννη, Σπυρόπουλου, Σιγάλα, τα φημισμένα κρασιά της Σάμου, τα αποστάγματα Τσιλιλή, το Ρακόμελο Kretarakimeli και τα εξαιρετικά προϊόντα της εταιρίας Παπαδημητρίου από την Καλαμάτα (μπαλσάμικο, μουστάρδες, ελαιόλαδο κ.α). Την διετία 2010-2011 ο κύκλος εργασιών της εταιρίας υποχώρησε κατά 24% περίπου σε σχέση με το 2009 ενώ αναμένεται περαιτέρω υποχώρηση και το 2012. Στον πίνακα 5 αναφέρονται τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας.

Πίνακας 5: Οικονομικά στοιχεία της ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ Β.Σ. ΑΒ&ΕΕ ΠΟΤΩΝ²⁷.

Έτος	Κύκλος Εργασιών €	Μικτά κέρδη €	Καθαρά κέρδη προ φόρων €	Σύνολο υποχρεώσεων
2007	146.070.044	21.947.018	2.581.699	56.254.706
2008	146.070.044	21.947.018	2.581.699	56.254.706
2009	162.979.910	25.106.488	2.857.359	65.468.389
2010	146.066.289	21.090.867	1.015.652	49.637.252
2011	123.221.707	18.186.979	205.589	39.087.748

Πηγή: <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

²⁶ <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

²⁷ <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

2.4.3 PERNOD RICARD HELLAS ABEE

Αποτελεί την ελληνική θυγατρική της Pernod Ricard (της δεύτερης σε μέγεθος εταιρίας αλκοολούχων ποτών στον κόσμο), η οποία υπεχώρησε στην τέταρτη θέση των μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου. Στην χώρα μας διαθέτει δύο σύγχρονες παραγωγικές μονάδες στην Μυτιλήνη (όπου παράγονται το ούζο MINI, το ούζο ΦΗΜΗ, το ούζο ΛΕΣΒΟΣ, τα λικέρ EOLIKI) και στον Πειραιά (όπου παράγεται το ξύδι ΤΟΠ). Στην Ελλάδα κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο μέσα από μία σειρά σημαντικών σημάτων μεταξύ των οποίων Chivas Regal, Ballantine's, Jameson, Absolut, Havana Club, Kahlua, Tia Maria, Malibu, Beefeater κ.α. Την διετία 2010-2011 ο κύκλος εργασιών της εταιρίας υποχώρησε κατά 28% περίπου σε σχέση με το 2009 παρά την αύξηση των φόρων, ενώ μια περαιτέρω υποχώρηση μεγαλύτερη του 10% αναμένεται και για το 2012, σε σχέση με το 2011.

Πίνακας 6: Οικονομικά στοιχεία της PERNOD RICARD HELLAS ABEE²⁸

Έτος	Κύκλος Εργασιών €	Μικτά κέρδη €	Καθαρά κέρδη προ φόρων €	Σύνολο υποχρεώσεων
2007	75.631.697	38.606.792	4.846.722	36.012.168
2008	82.056.542	42.893.279	5.204.425	33.859.310
2009	77.657.350	41.654.303	10.349.825	28.056.727
2010	82.627.641	42.378.698	6.867.987	23.788.135
2011	55.541.992	30.279.567	2.567.081	16.098.379

Πηγή: Λ. Κουμάκης. Όλοι οι ισολογισμοί στις 30 Ιουνίου κάθε έτους.

2.4.4. BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ

Την πέμπτη θέση στη λίστα των εταιριών που διακινούν τα αλκοολούχα ποτά στην Ελλάδα κατέχει η BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ, θυγατρική της πολυεθνικής Bacardi Ltd. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της αποτελείται από δυναμικές μάρκες όπως Dewar's, Martini, Benedictine, Asti Martini, Cognac Otard, Breezer's, Aberfeldy κ.α. Μέσα στο 2011 ο κύκλος εργασιών της εταιρίας υποχώρησε κατά 44% περίπου σε σχέση με το 2009 ενώ μια περαιτέρω υποχώρηση και το 2012, σε σχέση με το 2011, είναι πολύ πιθανή.

²⁸ <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

Πίνακας 7: Οικονομικά στοιχεία της BACARDI ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ ²⁹.

Έτος	Κύκλος Εργασιών €	Μικτά κέρδη €	Καθαρά κέρδη προ φόρων €	Σύνολο υποχρεώσεων
2007	49.985.061	22.468.418	1.263.020	27.508.559
2008	50.626.177	24.166.999	1.414.078	26.027.733
2009	50.134.566	26.627.843	1.265.738	26.899.926
2010	38.104.161	21.422.144	19.473	25.172.299
2011	28.139.431	17.367.196	420.433	18.294.432

Πηγή: <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

2.4.5 Προοπτικές εξέλιξης κλάδου

Ολόκληρος ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών φαίνεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης, της αύξησης των φόρων, της μείωσης των εισαγωγών, της υποκατάστασης των προϊόντων με φτηνότερα.

Ο εκσυγχρονισμός του κλάδου των ποτών με νέες και καινοτόμες τεχνολογίες καθώς και η διαφοροποίηση των προϊόντων μπορούν να συμβάλλουν καταλυτικά στην εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής ώστε να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αγοράς μύρας, η οποία εκμεταλλεζόμενη την υψηλή -καλοκαιρινή κυρίως- τουριστική κίνηση, τη χαμηλή τιμή της σε σύγκριση με άλλα ποτά και το γεγονός πως η χαμηλή περιεκτικότητά της σε αλκοόλ ευνοεί την κατανάλωση σε μεγάλες ποσότητες, κατόρθωσε να αντέξει στην πίεση που δέχτηκε ο κλάδος των ποτών από την κρίση, εμφανίζοντας την μικρότερη μείωση. Επίσης πρέπει να υπάρχει προσανατολισμός στην εξωστρέφεια του κλάδου ώστε να κατορθώσουν να εισέλθουν σε νέες αγορές του εξωτερικού μέσα από προϊόντα με ονομασία προέλευσης καθώς επίσης και βιολογικά, των οποίων η ζήτηση τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί. Παράλληλα θα πρέπει οι εταιρίες να εφαρμόζουν αποτελεσματική οργάνωση του δικτύου διανομής και πώλησης σε χώρες του εξωτερικού μέσα από την ανάπτυξη του εξαγωγικού μάρκετινγκ και της διαφήμισης. Φυσικά πέρα αυτό θα χρειαστεί και ένα άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας από την έρευνα και ανάπτυξη ως το σχεδιασμό και την τελική παραγωγική διαδικασία.

²⁹ <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

Παράλληλα υψίστης σημασίας θεωρείται³⁰ και η συμβολή του κράτους στον κλάδο των τροφίμων και ποτών, μέσα από τη στήριξη με τον εκσυγχρονισμό του νομοθετικού πλαισίου και τη χρηματοδότηση των καινοτόμων εταιριών και ιδεών.

Το εμπορικό ισοζύγιο των ποτών για την περασμένη χρονιά ήταν πλεονασματικό, γεγονός που αποδεικνύει ότι μεγάλες εταιρίες που επένδυσαν χρήματα, χρόνο και κόπο τοποθετώντας στο πρόγραμμά τους και προϊόντα που παράγονται στην Ελλάδα (Αμβυξ, Pernod, Καρούλιας) σίγουρα είχαν περισσότερες πιθανότητες για να αντιμετωπίσουν την σοβαρή κρίση που διέρχεται ο κλάδος.

Κεφάλαιο 3

Η εταιρεία AMBYE A.E.

3.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας

Η ιστορία της AMBYE A.E. αρχίζει το 1917 όταν ο Αλβέρτος Ρεβάχ, μαζί με δύο άλλους συνεταιίρους, ιδρύουν μία μικρή εμπορική/εισαγωγική εταιρεία στη Θεσσαλονίκη. Εισάγουν και εμπορεύονται διάφορα προϊόντα διατροφής καθώς επίσης ποτά και κρασιά από όλη την Ευρώπη. Επίσης διανέμουν τις τότε γνωστές, Ελληνικές μάρκες τροφίμων και ποτών, ως αντιπρόσωποι της Βόρειας Ελλάδος. Το 1925, η ακόμη μικρή εταιρεία συμμετέχει για πρώτη φορά στη Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης. Η εταιρεία ήδη αντιπροσωπεύει στην Ελλάδα κάποια πολύ γνωστά προϊόντα, όπως το Campari, τη σαμπάνια Moet & Chandon, το Perrier, κ.α., ενώ με το πέρασμα του χρόνου διανέμει όλο και περισσότερα, διεθνώς αναγνωρισμένα προϊόντα.

Το 1939, η εταιρεία είναι πλέον μία από τις σημαντικότερες στον χώρο της πανελλαδικά, καταλαμβάνοντας στην 14η Δ.Ε.Θ. ένα ολόκληρο κτίριο. Στο εταιρικό φυλλάδιο της εποχής διακρίνονται προϊόντα τα οποία εξακολουθούν σήμερα να είναι πετυχημένα, όπως η σαμπάνια Moet & Chandon, το απεριτίφ Campari, τα λικέρ Cointreau και Benedictine, τα μπισκότα Παπαδοπούλου, το νερό ΣΑΡΙΖΑ και άλλα. Το 1946, μετά το τέλος του πολέμου, ο Αλβέρτος Ρεβάχ ξαναρχίζει την εταιρεία με έδρα την Αθήνα αυτή τη φορά, μόνος του. Με το θάνατό του το 1967, η εταιρεία κληρονομείται από τον μοναχογιό του, Ισίδωρο Ρεβάχ. Το 1976 μετονομάζεται σε

³⁰ IOBE, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές

«ΑΜΒΥΞ»³¹ και παίρνει την νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας. Την εποχή αυτή η εταιρεία γνωρίζει μεγάλη αύξηση τζίρου, καθώς σε συνεργασία και υπό την επίβλεψη ξένων οίκων, ξεκινάει να παράγει και να εμφιαλώνει στην Ελλάδα διάφορες γνωστές μάρκες.

Το 1999 αποτέλεσε χρονιά ορόσημο για την εταιρεία, καθώς η Άμβυξ μπαίνει δυναμικά στον χώρο των Ελληνικών Ποτών, αναλαμβάνοντας την νούμερο 1 παγκοσμίως μάρκα ούζου, το Ούζο 12. Στα χρόνια που ακολούθησαν η εταιρεία κατόρθωσε σταδιακά να διεισδύσει περισσότερο στην αγορά ελληνικών αλκοολούχων ποτών, με το 2008 να ξεκινά συνεργασία για την διανομή των παραδοσιακών λικέρ Χίου «Τέττερης», του λικέρ Τεντούρα «Κάστρο» (Χάχαλης) από την Πάτρα, καθώς και του Τσίπουρου «Θεσσαλικό» του Αγροτικού Παραγωγικού Συνεταιρισμού Νέας Αγχιάλου «Η Δήμητρα». Το 2009 η συνεργασία με την Absolut λήγει μετά από 19 χρόνια, λόγω της εξαγοράς της μητρικής εταιρίας V&S από την Pernod Ricard, και μια νέα εποχή ξεκινάει για την Άμβυξ. Η εταιρεία εξαγοράζει το εμπορικό σήμα της βότκας Setkova από την Pernod-Ricard, και έτσι αποκτά ιδιοκτησιακό καθεστώς σε ένα από τα πιο γνωστά σήματα βότκα στην Ελληνική αγορά.

Παράλληλα, ξεκινάει συνεργασίες για την διανομή της Russian Standard Vodka και της Skyy Vodka. Στα τέλη του 2009, ενισχύει την συνεργασία της με την μεγαλύτερη ζυθοποιία παγκοσμίως, την Anheuser-Busch InBev (ABI), και επεκτείνει την συνεργασία τους με την διανομή των εξής σημάτων μύρας στην Ελληνική αγορά: Beck's, Franziskaner, Leffe, Hoegaarden και Boddington's.

Τέλος, το 2009 η εταιρεία εγκαινιάζει και ένα νέο τμήμα Οίνων – την Άμβυξ Cenotheque, καθώς στα άμεσα σχέδια της περιλαμβάνεται και η είσοδος της στην αγορά premium ελληνικών και εισαγόμενων οίνων.

Αναφορικά με το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της εταιρείας είναι ιδιαίτερα πλούσιο σε προκλήσεις, καθώς ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση και έντονο ανταγωνισμό. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια με την οικονομική κρίση, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παράγωγή και διανομή ποτών δυσκολεύονται ακόμα περισσότερο με τις αυξήσεις των φόρων που έχουν επιβληθεί. Στον πίνακα 8 που παρουσιάζεται παρακάτω, εμφανίζονται κάποια βασικά

³¹ Προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό «Άμβυκας», το οποίο σημαίνει «αποστακτήρας» και αποτελεί και το έμβλημα της εταιρείας.

μεγέθη της εταιρείας. Η AMBYΞ φαίνεται να έχει συρρικνωθεί τα τελευταία χρόνια και αυτό οφείλεται κυρίως στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 8. Βασικά μεγέθη της AMBYΞ Α.Ε. τα έτη 2007-2010³²

ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Μικτά κέρδη €	Καθαρά κέρδη προ φόρων €	Σύνολο υποχρεώσεων
2007	81.425.884	18.621.935	1.797.151	55.134.544
2008	81.476.633	19.313.133	525.600	55.987.256
2009	61.945.063	16.361.931	439.340	46.017.620
2010	65.416.219	18.220.417	199.699	50.670.7

Πηγή: <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

3.2 Κατηγορίες προϊόντων

Η εταιρεία διαθέτει ένα σύνθετο και πολύ μεγάλο κατάλογο από προϊόντα που διαθέτει στην αγορά. Κάποια τα εισάγει, κάποια τα διανέμει η ίδια για λογαριασμό ελλήνων παραγωγών και κάποια τα παράγει και τα εμφιαλώνει η ίδια. Η εταιρεία συνεργάζεται σε διεθνές επίπεδο με τις παρακάτω εταιρείες όπως περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Διεθνείς συνεργασίες ανά προμηθευτή και ανά προϊόν³³.

ABInBev	Beam Global Spirits & Wine Inc.	Campari international	Jas Hennessy & Co	Marie Brizard & Roger International
BECK'S BEER	AFTER SHOCK LIQUEUR	APEROL	HENNESSY FINE DE COGNAC	CHARLESTON LIQUEUR
BODDINGTONS BEER	BAKER'S SMALL BATCH BOURBON	APPLETON ESTATE 12 Year Old	HENNESSY PARADIS COGNAC	MARIE BRIZARD GRAND ORANGE
BRAHMA BEER	BASIL HAYDEN'S SMALL BATCH BOURBON	APPLETON ESTATE 21 Year Old	HENNESSY RICHARD COGNAC	MARIE BRIZARD LIQUEURS
BUD BEER	BOOKER'S SMALL BATCH BOURBON	APPLETON ESTATE 8 Year Old Reserve	HENNESSY V.S. COGNAC	MARIE BRIZARD SIROPS
FRANZISKANER BEER	CANADIAN CLUB WHISKY	APPLETON ESTATE V/X	HENNESSY X.O. COGNAC	Moët & Chandon
HOEGAARDEN BEER	CANADIAN CLUB WHISKY 12 Y.O.	APPLETON White	William Grants & Sons	MOËT & CHANDON BRUT IMPÉRIAL

³² <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

³³ <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

LEFFE BEER	HARVEY'S BRISTOL CREAM SHERRY	CAMPARI BITTER	EMPIRE LONDON DRY GIN	MOËT & CHANDON GRAND VINTAGE ROSÉ 2003
LOWENBRAU BEER	JIM BEAM BLACK KENTUCKY STRAIGHT BOURBON	CAMPARI SODA	GLENFIDDICH 12 Y.O. SINGLE MALT	MOËT & CHANDON ICE IMPÉRIAL
STELLA ARTOIS BEER	JIM BEAM KENTUCKY STRAIGHT BOURBON	CRODINO	GLENFIDDICH 14 Y.O. RICH OAK	MOËT & CHANDON NECTAR IMPÉRIAL
Morrison Bowmore Distillers	KNOB CREEK SMALL BATCH BOURBON	ILLYQUORE	GLENFIDDICH 15 Y.O. SINGLE MALT	MOËT & CHANDON ROSÉ IMPÉRIAL
MIDORI MELON LIQUEUR	RONRICO SILVER RUM	OUZO ATHENEE	GLENFIDDICH 18 Y.O. SINGLE MALT	Russian Standard Vodka Company
SOREVI, Societe Reunie Des Vins	SAUZA TEQUILA CONMEMORATIVO	SAGATIBA PURA CACHACA	GLENFIDDICH 21 Y.O. SINGLE MALT	IMPERIA VODKA
VEUVE DU VERNAY BRUT	SAUZA TEQUILA GOLD	SAGATIBA VELHA CACHACA	GLENFIDDICH 30 Y.O. SINGLE MALT	RUSSIAN STANDARD ORIGINAL VODKA
	SAUZA TEQUILA HORNITOS	SKYY Vodka	GRANT'S 12 ΕΤΩΝ	RUSSIAN STANDARD VODKA PLATINU
	TEACHER'S SCOTCH WHISKY	OUZO 12	GRANT'S SCOTCH WHISKY	
		OUZO TO NAYTAKI	HENDRICK'S GIN	
			SAILOR JERRY	
			THE BALVENIE 17 Y.O. NEW WOOD	
			THE BALVENIE DOUBLEWOOD SINGLE MALT 12 Y.O.	
			THE BALVENIE SINGLE BARREL SINGLE MALT 15 Y.O.	

Πηγή: <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

Παράλληλα, η εταιρεία συνεργάζεται και με έλληνες παραγωγούς για τη διανομή και τη προώθηση των προϊόντων τους. Ένας κατάλογος με τις ελληνικές συνεργασίες παρουσιάζεται στον πίνακα 10 που παρουσιάζεται παρακάτω.

Πίνακας 10. Εγχώριες συνεργασίες ανά προμηθευτή και προϊόν³⁴.

AMBYΞ Ίδια Προϊόντα	Α.Σ. Νέας Αγχιάλου «Η ΔΗΜΗΤΡΑ»	Γεώργιος Π. Χάχαλης	Κτήμα Άλφα	Κτήμα Τσέλεπου
MINI CHIC SPARKLING WINE COCKTAIL	ΘΕΣΣΑΛΙΚΟ ΤΣΙΠΟΥΡΟ	ΤΕΝΤΟΥΡΑ ΚΑΣΤΡΟ	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΟΝΕ Ερυθρό, Τοπικός Οίνος Φλώρινας Tannat	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Amalia Brut
SAMBUCA IL PADRINO	Κτήμα Καριπίδη	Κτήμα Αργυρού	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ CHARDONNAY ΒΑΡΕΛΙ Λευκός, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Blanc de Gris
SERKOVA	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Primitivo	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Atlantis Λευκό	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ FUMÉ SAUVIGNON BLANC ΒΑΡΕΛΙ Λευκός, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Αυλοτόπι
Τέττερης	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Robust	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Vinsanto 12 ετών	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ PINOT NOIR Ερυθρός, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Δρυόπη Reserve
ΤΕΤΤΕΡΗΣ ΛΙΚΕΡ ΑΜΥΓΔΑΛΟ ΧΙΟΥ	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Sangiovese	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Vinsanto 20 ετών	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ SYRAH "ΧΕΛΩΝΑ" Ερυθρός, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Δρυόπη Ροζέ
ΤΕΤΤΕΡΗΣ ΛΙΚΕΡ ΜΑΝΤΑΡΙΝΙ ΧΙΟΥ	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Chardonnay	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Vinsanto 4 ετών	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ TANNAT Ερυθρό, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Ερυθρός
ΤΕΤΤΕΡΗΣ ΛΙΚΕΡ ΜΑΣΤΙΧΑ ΧΙΟΥ	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Merlot	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Αηδάνι	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ Ερυθρός, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Κοκκινόμυλος
ΤΕΤΤΕΡΗΣ ΛΙΚΕΡ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟ	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Sauvignon	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Κτήμα Αργυρού	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ Λευκό, Sauvignon Blanc Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Μαντινεία - Τσέλεπος Classic
	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Sauvignon Fume	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Κτήμα Αργυρού Βαρέλι	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΜΑΛΑΓΟΥΖΙΑ Singe Vineyard "ΧΕΛΩΝΕΣ" Λευκό, Τοπικός Οίνος Φλώρινας	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Μαρμαριάς
	ΚΤΗΜΑ ΚΑΡΙΠΙΔΗ Syrah	ΚΤΗΜΑ ΑΡΓΥΡΟΥ Μαυροτράγανο	ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΞΙΝΟΜΑΥΡΟ "ΣΚΑΝΤΖΟΧΟΙΡΟΣ"	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Μελισσόπετρα
			ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΞΙΝΟΜΑΥΡΟ RESERVE "VIEILLE VIGNES" Ερυθρό, Ονομασία Προελεύσεως Αμύνταιο	ΚΤΗΜΑ ΤΣΕΛΕΠΟΥ Νεμέα - Δρυόπη Classic
			ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΡΟΖΕ Τοπικός Οίνος Φλώρινας	
			ΚΤΗΜΑ ΑΛΦΑ ΩΜΕΓΑ Όψιμος Τρύγος, Λευκός Επιδόρπιος Οίνος Τοπικός Οίνος Φλώρινας.	

Πηγή: <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

Η εταιρεία φαίνεται να κατέχει αρκετές μάρκες στη διάθεση, και προϊόντα με υψηλή διαφοροποίηση, όπως είναι η τεντούρα, όπου είναι ένα ηδύποτο με συγκεκριμένη γεωγραφική προέλευση την Πάτρα.

³⁴ <http://www.amvyx.gr/displayITM1.asp?ITMID=4&LANG=GR>

3.3 Δίκτυα διανομής – Δίκτυα πωλήσεων

Η εταιρεία διαθέτει ένα σύγχρονο δίκτυο πωλητών σε όλη την Ελλάδα για την προώθηση των προϊόντων της, σε χώρους εστίασης, νυχτερινά κέντρα και ξενοδοχεία. Επίσης, τα προϊόντα της διανέμονται σε όλη την Ελλάδα από την ίδια την επιχείρηση, αλλά και από μικρότερους χονδρέμπορους που συνεργάζονται με την εταιρεία.

3.4 Διαφήμιση και Μάρκετινγκ της εταιρίας AMBYE AE

Η εταιρεία προκειμένου να προωθήσει τα προϊόντα της, ακολουθεί ένα ιδιαίτερο μίγμα μάρκετινγκ. Η παρουσία της στον έντυπο τύπο είναι έντονη με καταχωρήσεις σε περιοδικά για τα exclusive προϊόντα που διανέμει στον ελλαδικό χώρο, όπως είναι η σαμπάνια. Επίσης οι διαφημίσεις που είναι παγκόσμιες για το ποτό CAMPARI και φυσικά για το νερό PERRIER.

Η σημαντικότερη όμως προβολή της επιχείρησης έρχεται μέσα από τα πάρτι και τα event που διοργανώνει σε συνεργασία με αρκετά κέντρα νυχτερινής διασκέδασης. Ένα ακόμα σημαντικό ρολό στην προβολή της εταιρείας παίζουν και οι διαγωνισμοί που συχνά διοργανώνει η εταιρεία.

Επιπλέον, η σημαντική συμμετοχή που έχει η εταιρεία σε εγχώριες αλλά και σε διεθνείς εκθέσεις είναι άλλη μια μορφή διαφήμισης για την εταιρία, καθώς επίσης δίνοντας το παρόν ως χορηγός σε σχετικές με το είδος της δραστηριότητας της ενέργειες, ενισχύοντας την εταιρική εικόνα.

Κεφάλαιο 4

SWOT-analysis

4.1 SWOT Analysis- βασική μεθοδολογία

Η μέθοδος SWOT αν και έχει αναπτυχθεί τα τελευταία 40 χρόνια αποτελεί το πιο ευρύτερα χρησιμοποιημένο μεθοδολογικό εργαλείο του Στρατηγικού Σχεδίου. Ο κύριος στόχος της είναι να μελετήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, μίας περιοχής ενός οργανισμού, ή ακόμα και μία ιδέα. Η SWOT βρίσκει κυρίως χρήση στο Marketing, όπου αποτελεί εργαλείο στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στο επαγγελματικό πλαίσιο.

Η ανάπτυξη της μεθόδου ξεκίνησε στη δεκαετία του '60, όπου ο μακροχρόνιος σχεδιασμός των επιχειρήσεων δεν έφερνε τα κατάλληλα αποτελέσματα. Έτσι, οι εταιρείες οδηγήθηκαν στη διεξαγωγή ερευνών ώστε να εντοπίσουν τις αιτίες της αποτυχίας. Η πρώτη φορά που χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση SWOT ήταν σε μια έρευνα του Stanford Research Institute μεταξύ του 1960 με 1970. Σε αυτή την έρευνα έλαβαν μέρος 500 επιχειρήσεις όπου ήταν και βασικοί χρηματοδότες, προκειμένου να γνωρίσουν τι λάθος έκαναν στο σχεδιασμό.

Η ουσιαστική συνεισφορά αυτής της μεθόδου είναι η αποτύπωση των εσωτερικών χαρακτηριστικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός συστήματος. Μέσα από τον εντοπισμό αυτών των στοιχείων η SWOT ανάλυση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, κυρίως επειδή μειώνει το ρίσκο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην ουσία η μέθοδος οδηγεί σε έναν επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό μέσα από τη δυνατότητα που παρέχει να ληφθούν μελετημένες και στρατηγικού τύπου αποφάσεις. Επιπλέον, η μέθοδος είναι σχετικά απλή στην εφαρμογή και μπορεί να ομαδοποιήσει όλη τη διαθέσιμη πληροφορία εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και τη διαχείριση του περιβάλλοντος.

Τα βασικά σημεία που χρησιμοποιεί η μέθοδος είναι οι Δυνάμεις, οι Αδυναμίες, οι Ευμάρειες και οι Απειλές που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα εθνικό ή διεθνές περιβάλλον. Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων της μεθόδου επιτυγχάνεται μέσα από τη μελέτη των ενδογενών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση. Στην ουσία, οι δυνάμεις της επιχείρησης είναι τα πλεονεκτήματα που διαθέτει σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τη σωστή οικονομική διαχείριση, την καλή φήμη, μία ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και η καλή σχέση με

τις τράπεζες, η υγιής οικονομική κατάσταση, ή ακόμη και η ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.

Τα αρνητικά σημεία ή αλλιώς αδυναμίες του οργανισμού είναι, το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης, η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες, οι περιορισμένες ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης ή το μη εξειδικευμένο προσωπικό.

Από την άλλη πλευρά, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι πολιτικής φύσεως, οικονομικής, τεχνολογικής ή και κοινωνικής. Η ψήφιση ενός νομοσχεδίου, οι αλλαγές στους φορολογικούς νομούς, η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής μπορεί να είναι μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον και κατά συνέπεια τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Φυσικά, δεν πρέπει να παραβλεφθούν παράγοντες όπως είναι η αύξηση του πληθυσμού, η ανεργία, τα μετρά του κοινωνικού κράτους, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κατανάλωση.

Πιο αναλυτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στις ευκαιρίες συμπεριλαμβάνεται οι επιδοτήσεις από τα αναπτυξιακά προγράμματα, οι νέες υποδομές που δημιουργούνται σε μεγάλες κλίμακες στις χώρες, οι αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα. Εξετάζοντας το τελευταίο στοιχείο της ανάλυσης, Πο είναι οι απειλές, ή αλλιώς συγκαλυμμένες ευκαιρίες, θα λέγαμε ότι σαν απειλή μπορεί να είναι η οικονομική κρίση, η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, μία ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Όπως σημειώνουν οι Emblemståg & Kjølstad³⁵, η ανάλυση SWOT κινείται γύρω από δύο βασικούς άξονες. Ο ένας είναι το εσωτερικό περιβάλλον (S και W) έναντι του εξωτερικού (O και T) και ο άλλος τα θετικά στοιχεία (S και O) έναντι των αρνητικών (W και T).

Η μέθοδος SWOT λοιπόν, χωρίζεται σε δυο διαφορετικά μέρη, όπως περιγράφονται παρακάτω:

1. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο συνθέτουν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που αφορούν μόνο το υπό εξέταση αντικείμενο.
2. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και τις απειλές, οι οποίες έχουν να κάνουν με εξωτερικούς παράγοντες.

³⁵ Emblemståg J., & L.E. Kjølstad (2002), Strategic Risk Analysis – A Field Version, Management Decision, Vol. 40, No. 9, pp.842-852.

Τα παραπάνω μπορούμε να τα απεικονίσουμε σε μορφή πίνακα, όπως αυτός που εμφανίζεται παρακάτω.

Πίνακας 11. Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης SWOT³⁶

		Μορφή	
		Θετική	Αρνητική
Θέση	Εσωτερική	Δυνάμεις Ισχυρά σημεία	Αδυναμίες
	Εξωτερική	Ευκαιρίες	Απειλές

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2008

Ο διεπιστημονικός διάλογος που διεξάγεται τα τελευταία χρόνια στο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού, υποστηρίζει ότι για να είναι χρήσιμη η μέθοδος θα πρέπει η προσοχή να εστιαστεί σε σχετικά περιορισμένο αριθμό βασικών ζητημάτων (περίπου 3 από κάθε ένα από τα τέσσερα παραπάνω τετράγωνα). Ο πίνακας 6 περιγράφει αυτό το μετασχηματισμό που πρέπει να γίνει, οπότε οι τέσσερις ομάδες παρατήρησης συνδυάζονται ανά δυο και επιτρέπεται με αυτό τον τρόπο να διαφανούν οι τάσεις.

Πίνακας 12. Ι Διαφαινόμενες Τάσεις³⁷

		Εξωτερικό Περιβάλλον	
		Ευκαιρίες (O)	Απειλές (T)
Εσωτερικό Περιβάλλον	Ισχυρά Σημεία (S)	Ιδιαίτερα θετικές προοπτικές (S-O)	Αντιμετωπίσιμες Απειλές (S-T)
	Αδυναμίες (W)	Πιθανές χαμένες ευκαιρίες (W-O)	Σοβαροί κίνδυνοι (W-T)

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2008

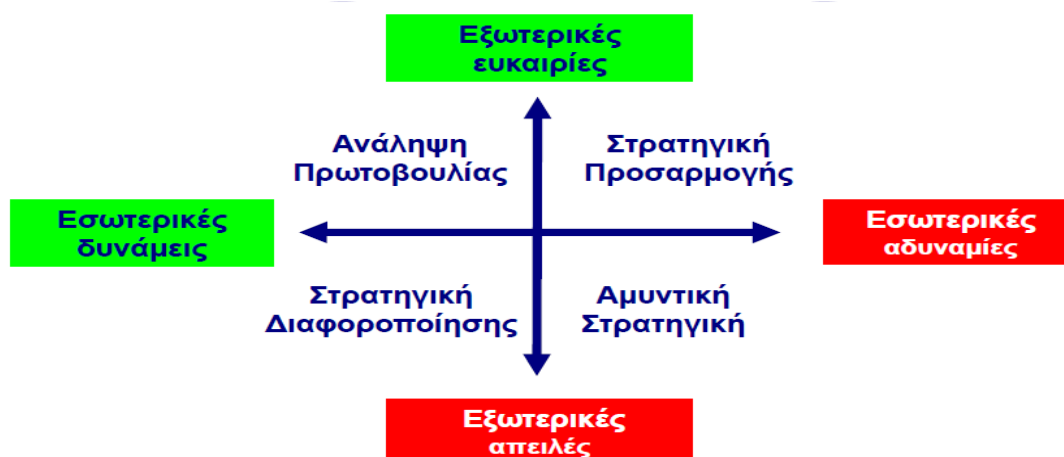
³⁶ Γεωργόπουλος Ν., (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Α έκδοση 2002

³⁷ Γεωργόπουλος Ν., (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Α έκδοση 2002

Μετά τη μελέτη των δυνάμεων και των ευκαιριών όπως περιγράφονται στους παραπάνω πίνακες, καταλήγουμε στις εναλλακτικές στρατηγικές, όπως αυτές περιγράφονται στο σχήμα 1. Όπως αναφέρεται σε πολλές έρευνες³⁸ οι στρατηγικές που υιοθετούνται είναι οι έξης:

- Στρατηγικές ανάληψης πρωτοβουλιών υιοθετούνται όταν υπάρχουν θετικές προοπτικές, δηλαδή ευκαιρίες που συνδυάζονται με ισχυρά σημεία.
- Στρατηγικές προσαρμογής ακολουθούνται όταν υπάρχουν μεν ευκαιρίες, αλλά είναι πιθανό να χαθούν εξαιτίας των αδυναμιών.
- Στρατηγικές διαφοροποίησης έχουμε στην περίπτωση που οι απειλές θεωρούνται αντιμετώπισιμες, λόγω των δυνατών σημείων .
- Αμυντικές στρατηγικές εφαρμόζονται όταν οι κίνδυνοι είναι σοβαροί και υπάρχει συνδυασμός των απειλών με τις αδυναμίες.

Σχήμα 2. Οι Εναλλακτικές Στρατηγικές³⁹



Πηγή: Ανδρικοπούλου, 2008

Ο βασικός στόχος της ανάλυσης SWOT είναι ο σχηματισμός ενός σχεδίου δράσης μελλοντικών ενεργειών που θα απορεί από τις πραγματικές δυνατότητες και ευκαιρίες, έτσι ώστε να ξεπεραστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι αδυναμίες του συστήματος και να μετατραπούν σε δυνάμεις. Επί της ουσίας, αυτό που προσπαθεί να εντοπίσει αυτή η μέθοδος είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του κάθε οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το σημαντικότερο από όλα είναι όχι μόνο ο

³⁸ Ανδρικοπούλου Ε., (2008), Σημειώσεις του μαθήματος της αρχιτεκτονικής σχολής του ΑΠΘ2Σ6 01 «Στρατηγικό Σχέδιο Χωρικών Παρεμβάσεων».

³⁹ Ανδρικοπούλου Ε., (2008), Σημειώσεις του μαθήματος της αρχιτεκτονικής σχολής του ΑΠΘ2Σ6 01 «Στρατηγικό Σχέδιο Χωρικών Παρεμβάσεων».

εντοπισμός των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, αλλά και η διατηρησιμότητα τους στο χρόνο. Ένας επιπλέον στόχος είναι, η εξουδετέρωση ή η μείωση των απειλών και η μεγιστοποίηση των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν. Το τελευταίο μπορεί εύκολα να επιτευχτεί μέσα από την κατηγοριοποίηση των κρίσιμων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων του συστήματος⁴⁰. Η κατηγοριοποίηση αυτή παρουσιάζεται σχηματικά στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 3. Συναφείς δράσεις ανά συνδυασμό κατηγοριών παραγόντων της ανάλυσης SWOT⁴¹



Πηγή: Βαγιάννη et al., 2003

Σε κάθε περίπτωση, επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση SWOT απεικονίζουν το παρόν, η μέθοδος θα πρέπει να αναθεωρείτε σε τακτικά

⁴⁰ Βαγιάνη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ., (2003), Η Χρήση της Ανάλυσης SWOT στο Χωρικό και Αναπτυξιακό Σχεδιασμό: η Περίπτωση του Οικοτουριστικού Σχεδιασμού στον Πολιχνίτο Λέσβου, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 20-21/2003 ISSN 1105-3267 σσ. 119-137

⁴¹ Βαγιάνη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ., (2003), Η Χρήση της Ανάλυσης SWOT στο Χωρικό και Αναπτυξιακό Σχεδιασμό: η Περίπτωση του Οικοτουριστικού Σχεδιασμού στον Πολιχνίτο Λέσβου, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 20-21/2003 ISSN 1105-3267 σσ. 119-137

διαστήματα και για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα⁴².

Ένα σημείο κριτικής που ασκείτε σε αυτή τη μέθοδο αφορά στο γεγονός ότι η επιλογή των παραγόντων εμπεριέχει σε αρκετό βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας⁴³. Η μέθοδος αυτή⁴⁴, καταρτίζει μια μεγάλη σειρά από παράγοντες που ωστόσο δε λαμβάνεται υπόψη η βαρύτητα του κάθε παράγοντα, ούτε αξιολογείτε η κρισιμότητα τους. Έτσι, το αναλυτικό στοιχείο περιορίζεται και η μέθοδος γίνεται κυρίως περιγραφική και συχνά δεν επιτρέπει την άριστη λήψη αποφάσεων ή την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων.

Συμπληρωματικά, στην παραπάνω κριτική θα μπορούσαμε να προσθέσουμε, ότι επειδή η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, δεν αποτελεί ένα εργαλείο για πλήρη μελέτη. Για αρκετούς επιστήμονες, η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συμπληρωματική της PEST για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτό που συμβαίνει συνήθως είναι ότι οι παράγοντες της PEST μπορούν να χαρακτηριστούν ως ευκαιρίες και απειλές στη SWOT. Συνήθως οι δυο μέθοδοι επικαλύπτονται, αλλά η PEST προηγείται της SWOT.

Σε κάθε περίπτωση, η μέθοδος αυτή, εφόσον γίνει ενδελεχής καταγραφή των παραγόντων και συνυπολογιστούν όλα τα δεδομένα, αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων στους οργανισμούς που εφαρμόζεται. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν είναι χρονοβόρα και δύσκολη, αλλά τα αποτελέσματα της είναι καίρια, στοχευόμενα και απλά.

4.2 Ανάλυση SWOT για την AMBYE AE

Στο παρακάτω κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της υπό εξέταση εταιρείας, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

⁴² Houben, G., Lenie, K. and K. Vanhoof. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decis. Support Syst.* 26, pp. 125-135. DOI=10.1016/S0167-9236(99)00024-X [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)

⁴³ Houben, G., Lenie, K. and K. Vanhoof. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decis. Support Syst.* 26, pp. 125-135. DOI=10.1016/S0167-9236(99)00024-X [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)

⁴⁴ Hill, T. & R. Westbrook (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning* 30 (1): 46-52. doi:10.1016/S0024-6301(96)00095-7

4.2.1 Καθορισμός εσωτερικού περιβάλλοντος

4.2.1.1 Δυνατά σημεία

Η δύναμη μιας επιχείρησης είναι σημαντική, μόνο όταν τη βοηθάει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των καταναλωτών⁴⁵. Όταν μια δύναμη μετατραπεί σε ικανότητα, η επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερη προσφορά στους καταναλωτές από ότι τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Οι δυνάμεις που αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις σχετίζονται με το πόσο γνωστές είναι στην αγορά, και αν διαθέτουν καλούς πόρους. Για τις μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα, ως δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί η μεγάλη ευελιξία της. Και στις δύο περιπτώσεις, είναι πολύ σημαντικό, να έχουν ως δύναμη την καλή οργάνωση πωλήσεων, καλό δίκτυο διανομής, να παράγουν τα προϊόντα τους εγχώρια αλλά και να έχουν μια εικόνα «ποιότητας»⁴⁶.

Τα δυνατά σημεία της υπό εξέταση επιχείρησης αναλύονται παρακάτω:

- **Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.**

Τα προϊόντα της AMBYΞ είναι μοναδικά, καθώς είναι μοναδικός αντιπρόσωπος μερικών από τα ποτά που εμπορευτεί. Έτσι, για τη μύρα Franziskaner, επί παραδείγματι που την καταναλώνει αρκετός κόσμος, θα μπορούσε να εισάγει και την Crystal Franziskaner, που είναι άλλη κατηγορία. Επίσης πολύ σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι η επιχείρηση διαθέτει προϊόντα ονομασίας προέλευσης όπως είναι η τεντούρα, το ούζο, τα οποία μπορούν με σωστό μάρκετινγκ να δώσουν στην εταιρεία μια ευκαιρία περαιτέρω ανάπτυξης στο εξωτερικό.

- **Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).**

Από τους ισολογισμούς της εταιρείας για τα έτη 2010 και 2011 που είναι διαθέσιμα, παρατηρούμε ότι η εταιρεία έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της από έτος σε έτος, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρεία έχει κέρδη. Επιπλέον, φαίνεται από τα στοιχεία ότι η εταιρεία έχει σωστή οικονομική διαχείριση, εφόσον διατηρείτε τόσα χρονιά στο χώρο και έχει καλά αποτελέσματα. Το ίδιο δείχνουν και οι ισολογισμοί της.

- **Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.**

Στόχος της ABYΞ είναι να εκπαιδεύει το προσωπικό της συνεχώς και να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται σταδιακά τα στελέχη της. Επιπλέον, σημαντικό

⁴⁵ Σιώμοκος, Γ. (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2 nd ed, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

⁴⁶ Σιώμοκος, Γ. (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2 nd ed, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

ρολό για την επιχείρηση παίζουν οι συνθήκες εργασίας και οι ανθρώπινες σχέσεις των στελεχών με τους υπαλλήλους. Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης βασίζεται στο χάλαρο κλίμα και στις ανεπιτήδευτες ανθρώπινες σχέσεις, οι οποίες διαμορφώνουν καλύτερες συνθήκες εργασίες και σε μακροχρόνια κλίμακα αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατά επέκταση την αποδοτικότητα των υπάλληλων.

- **Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.**

Επειδή η επιχείρηση δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στο κλάδο των ποτών, η γνώση και η εμπειρία της είναι δεδομένη. Μέσα στα χρόνια, η εμπειρία των στελεχών της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τη γνώση και τη συνεχή εκπαίδευση, δίνουν στην εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες.

4.2.1.2 Αδυναμίες

Η επιχείρηση πρέπει να μετατρέψει τις αδυναμίες της σε δυνάμεις, καθώς αν δεν βελτιωθούν, καταλήγουν να είναι περιορισμοί για αυτήν⁴⁷. Ακόμη και αν αυτό δεν είναι εφικτό, πρέπει τουλάχιστον να επιδιώξει να ελαχιστοποιήσει την επίδραση τους. Οι κύριοι λόγοι που μια εταιρεία μπορεί να παρουσιάσει σοβαρές αδυναμίες είναι η ανεπαρκής οργάνωση πωλήσεων, η ανεπάρκεια ή η έλλειψη δικτύου εξυπηρέτησης πελατών και άλλοι λόγοι που σχετίζονται κυρίως με τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης AMBYΞ αναλύονται παρακάτω:

- **Η παραμέληση μαρκών**

Η εταιρεία μπορεί να έχει παραμελήσει στη προβολή και τη προώθηση μερικές μάρκες, ενδεχομένως αυτό να μην τη βοηθάει στην ισόρροπη ανάπτυξη της.

- **Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες εξαιτίας της κρίσης**

Λόγο των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, οι εισπράξεις της επιχειρήσεις καθυστερούν. Έτσι ενδεχομένως, η επιχείρηση να αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας ή προβλήματα στη διεκπεραίωση των δικών της υποχρεώσεων.

- **Αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων.**

Ένα επίσης σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, οι καταναλωτές έχουν στραφεί σε φθηνότερο προϊόντα ή σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Επιπλέον, η

⁴⁷ Σιώμοκος, Γ. (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2 nd ed, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

μείωση του εισοδήματος έχει αντίκτυπο στη νυχτερινή διασκέδαση, όπου η κατανάλωση των προϊόντων της επιχείρησης αποφέρει τα μεγαλύτερα κέρδη.

4.2.2 Καθορισμός εξωτερικού περιβάλλοντος

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οδηγεί στις ευκαιρίες και στις απειλές που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο κλάδος τώρα ή στο μέλλον.

4.2.2.1 Ευκαιρίες

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτελείτε κυρίως για να εντοπιστούν οι νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ, οι οποίες είναι ένα ελκυστικό πεδίο αναγκών του αγοραστή όπου μία επιχείρηση μπορεί να αποδώσει επικερδώς⁴⁸. Οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την ελκυστικότητά τους και την πιθανότητα επιτυχίας τους⁴⁹.

Μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προκύπτουν οι ευκαιρίες του οργανισμού. Οι κύριοι παράγοντες που θα εξετάσουμε στην παρούσα πτυχιακή για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω χωρισμένοι ανά τομέα (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό).

- **Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).**

Τα δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί, μπορεί να βοηθούν την εταιρεία να αναπτύξει τις σχέσεις της με τις γειτονικές χώρες των Βαλκανίων, ώστε να αναπτύξει το δίκτυο διανομής της. Επιπλέον, στη Βουλγαρία μπορεί να προωθήσει το ΟΥΖΟ και το τσίπουρο καθώς και το κρασί σχετικά εύκολα, καθώς οι λαοί καταναλώνουν παροιμία προϊόντα. Ένας ακόμα λόγος είναι ότι αρκετοί έλληνες ταξιδεύουν συχνά στη χώρα αυτή και μπορούν να επιθυμούν να καταναλώσουν ένα γνωστό σε αυτούς προϊόν.

- **Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.**

Είναι σημαντικοί για την επιχείρηση, να εντοπίσει πρώτη τις αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις του κοινού. Η πτώση του μέσου μισθού στην Ελλάδα,

⁴⁸ Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, 9 th ed, Αθήνα, Interbooks.

⁴⁹ Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, 9 th ed, Αθήνα, Interbooks.

είναι γεγονός πως έχει δημιουργήσει μια αλλαγή προς την κατανάλωση φθηνότερων ποτών. Τέτοια μπορεί να είναι ούζο, τσίπουρο, κρασί ιδιωτικής ετικέτας ή η μπύρα.

- **Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου). Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).**

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να πουλήσει κάποια ιδιαίτερα προϊόντα της, όπως είναι τα κρασιά, το ούζο και η τεντούρα σε παγκόσμια κλίμακα. Ιδιαίτερα στην αγορά της Κίνας και της Ιαπωνίας, όπου η ανερχόμενη μεσαία τάξη, επιθυμεί την κατανάλωση ιδιαίτερων προϊόντων από το δυτικό πολιτισμό. Επιπλέον, το ούζο και το τσίπουρο είναι πολύ κοντά γευστικά στα εγχώρια ποτά της Κίνας, γεγονός που ενδυναμώνει τις προσδοκίες για εξαγωγές στις χώρες της ανατολικής Ασίας.

• Έλλειψη σε παγκόσμιες μάρκες κρασιού

Μια επιπλέον, ανάγκη που μπορεί να αδράξει η επιχείρηση, είναι η έλλειψη παγκόσμιων μαρκών κρασιού. Αν και είναι δύσκολο να αναδεχθεί μια μάρκα κρασιού σε διεθνές προϊόν, ωστόσο ο στόχος αν επιτευχτεί θα είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρος. Ο ευρύς κατάλογος προϊόντων κρασιού που διανέμει η επιχείρηση, της δίνει μια ευκαιρία να αναδείξει κάποια από τα προϊόντα σε μια ευρύτερη αγορά.

4.2.2.2 Απειλές

Όσον αφορά στις απειλές που μπορεί να αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, για να αντιμετωπίσουν, η εταιρία θα πρέπει να αναπτύξει σχέδια έκτακτης ανάγκης. Τα σχέδια, μπορεί να αφορούν σε αλλαγές που οφειλή να κάνει η επιχείρηση πριν την εμφάνιση της απειλής ή μετά. Υπάρχουν βέβαια και οι απειλές που δεν είναι τόσο σοβαρές, παρ' όλα αυτά όμως θα πρέπει να τις παρακολουθεί η επιχείρηση για να μην γίνουν επικίνδυνες στην πορεία⁵⁰. Κίνδυνοι που μπορεί να απειλήσουν την επιχείρηση είναι:

- **Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.**

Η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες απειλές που έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση. Η μείωση των ρυθμών ανάπτυξης, η έλλειψη ρευστότητας, η μείωση της κατανάλωσης, η αύξηση των

⁵⁰ Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, 9 th ed, Αθήνα, Interbooks.

φόρων για τα ποτά, έχουν δημιουργήσει ένα εκρηκτικό κοκτέιλ για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

- **Μείωση της κατανάλωσης.**

Άμεση συνέπεια της οικονομικής κρίσης, αποτελεί φυσικά η μείωση του εισοδήματος και άρα η συρρίκνωση της κατανάλωσης. Αυτό που συνήθως συμβαίνει σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι να περιορίζονται οι παρορμητικές αγορές που θα έκαναν οι καταναλωτές. Ο προγραμματισμός των αναγκών και οι προτεραιότητες στα ειδή που καταναλώνουν τα άτομα, είναι ακόμα μια απόρροια της κρίσης. Η οικονομική συμπεριφορά των ατόμων γίνεται πιο επιφυλακτική, ενώ μπορεί να μεταβληθεί αρνητικά η αγοραστική απόφαση. Μεγάλο ρόλο στην αγοραστική απόφαση καταναλωτικών προϊόντων παίζει το κόστος κτήσης και χρήσης. Έτσι φαίνεται ότι η κατανάλωση αλκοολούχων ποτών έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των παραπάνω.

- **Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)**

Η AMBYΞ Α.Ε προχώρησε σε αύξηση των τιμών της κατά 7,8%, σε πενήντα εφτά κωδικούς προϊόντων, από τους 146 που διακινεί. Η αύξηση του ΦΠΑ , έχει αυξήσει τις τιμές των ποτών και έχει οδηγήσει σε ραγδαία μείωση της κατανάλωσης. Ακόμα και αν οι εταιρείες δεν έχουν αυξήσει τις τιμές λιανικής, ωστόσο η φορολογία για τις εταιρείες είναι αρκετά μεγάλη και δεν αφήνει περιθώρια κερδοφορίας.

4.3 Πίνακας SWOT analysis και προτάσεις στρατηγικής όπως προκύπτουν από την ανάλυση.

Στο πίνακα 13 παρουσιάζονται περιληπτικά τα αποτελέσματα της SWOT ανάλυσης για την εταιρεία AMBYΞ.

Πίνακας 13. SWOT analysis

<p>Δυνάμεις (Strengths)</p> <p>Κάποια προϊόντα που δεν υπάρχουν στην αγορά.</p> <p>Υγιής οικονομική κατάσταση</p> <p>Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.</p> <p>Γνώση και εμπειρία στο αντικείμενο</p>	<p>Αδυναμίες (Weaknesses)</p> <p>Η παραμέληση μαρκών</p> <p>Αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων.</p> <p>Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες εξαιτίας της κρίσης</p>
<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p> <p>Νέες υποδομές που δημιουργούνται</p> <p>Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.</p> <p>Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής.</p> <p>Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές</p> <p>Έλλειψη σε παγκόσμιες μάρκες κρασιού</p>	<p>Απειλές (Threats)</p> <p>Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.</p> <p>Μείωση της κατανάλωσης.</p> <p>Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)</p>

Υπάρχει μια πλειάδα στρατηγικών στόχων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση δεδομένων των συνθηκών που αντιμετωπίζει στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της. παρακάτω παρατίθενται μερικές, όπως αυτές προκύπτουν άμεσα από την μελέτη της επιχείρησης:

1. Επέκταση στην Κίνα και την Ιαπωνία
2. Επέκταση στα βαλκάνια και την Τουρκία

3. Μείωση τιμών
4. Διαφήμιση στο ιντερνέτ στα τοπικά ελληνικά ποτά, ούζο, τσίπουρο και τεντούρα
5. Ανάδειξη μιας μάρκας κρασιού σε διεθνές επίπεδο
6. Περισσότερη προβολή για τα τοπικά προϊόντα της Ελλάδας.
7. Σε συνεργασία με κάποια νυχτερινά κέντρα να υπάρχουν συγκεκριμένες μέρες όπου τα ποτά της εταιρείας θα πωλούνταν φθηνότερα
8. Προσπάθεια και συνεργασία με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για τη μείωση των νέων φορολογικών μέτρων

Συμπεράσματα

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, εξετάστηκε ο κλάδος τροφίμων και ποτών. Εξετάστηκε επίσης ο υποκλάδος των ποτών, έγινε μια μελέτη των βασικών ανταγωνιστών του υποκλάδου των ποτών και μελετήθηκε η εταιρεία AMBYE μέσω της ανάλυσης SWOT.

Ο κλάδος των τροφίμων και των ποτών φαίνεται να αντιμετωπίζει μια πτώση τα τελευταία χρόνια, κυρίως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, η οποία έχει μειώσει σοβαρά το εισόδημα των καταναλωτών. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση ο κλάδος είναι σημαντικό μέρος της οικονομίας, καθώς είναι δυναμικός και ιδιαίτερα ανταγωνιστικός με ιδιαίτερες επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. Η κύρια δύναμη στην Ελλάδα του κλάδου φαίνεται να είναι τα Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης. Η Ελλάδα είναι μια μικρή χώρα με μεγάλη ποικιλία στο κλίμα της, έτσι τα προϊόντα που παράγονται σε κάθε περιοχή είναι μοναδικά, τόσο σε ποιότητα όσο και σε γεύση. Έτσι μπορεί να αναπτύξει τα προϊόντα παράγωγής της, σε μοναδικά και ιδιαίτερα προϊόντα που δεν παράγονται πουθενά αλλού στον κόσμο.

Το ίδιο συμβαίνει λίγο πολύ και στον κλάδο των ποτών. Παρόλο που ο υποκλάδος έχει πτώση εξαιτίας της μειωμένης κατανάλωσης, είναι πολλά υποσχόμενος, καθώς οι εξαγωγές στην Κίνα και την Ιαπωνία, ούζου και τσίπουρου είναι πλέον μια πολύ καλή επενδυτική λύση. Επιπλέον, αυτές οι εξαγωγές αν και πολύ δύσκολες, επειδή το αγοραστικό κοινό που απευθύνονται είναι τεράστιο, είναι πολύ επικερδής αν τελικά ολοκληρωθούν.

Στο τελευταίο κομμάτι της εργασίας, μελετήθηκαν οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρείας AMBYE, και αργότερα έγινε η SWOT ανάλυση για την εταιρεία. Η AMBYE επειδή δραστηριοποιείται αρκετά χρόνια στην ελληνική αγορά, έχει μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα, εκ των οποίων αρκετά είναι πολύ υποσχόμενα. Μετά την ανάλυση που έγινε θα μπορούσαμε να πούμε ότι στις δυνάμεις της επιχείρησης συγκαταλέγονται, κάποια προϊόντα που δεν υπάρχουν στην αγορά, η υγιής οικονομική κατάσταση, οι εκπαιδευμένοι και έμπιστοι υπάλληλοι καθώς και η γνώση και εμπειρία στο αντικείμενο.

Στις αδυναμίες του οργανισμού θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την παραμέληση κάποιων μαρκών που διανέμει η επιχείρηση, την αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων κυρίως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, την αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες εξαιτίας της κρίσης. Μέσα από την μελέτη του

εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν οι αναδυόμενες ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Αυτές μπορεί να είναι οι νέες υποδομές που δημιουργούνται, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής, οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές και η έλλειψη σε παγκόσμιες μάρκες κρασιού. Τέλος οι απειλές μπορεί να σχετίζονται με την παγκόσμια οικονομική κρίση, τη μείωση της κατανάλωσης και τις αλλαγές στη νομοθεσία

Οι στρατηγικές κινήσεις που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση είναι αρκετές δεδομένων των συνθηκών που αντιμετωπίζει στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της, όπως αυτές προκύπτουν άμεσα από την μελέτη της, μπορεί να είναι μια επέκταση στην Κίνα και την Ιαπωνία, στα Βαλκάνια και την Τουρκία. Να αυξήσει τη διαφήμιση στο ιντερνέτ στα τοπικά ελληνικά ποτά, ούζο, τσίπουρο και τεντούρα, μέσα από την προβολή της στο διαδίκτυο μπορεί να αναδείξει μια μάρκα κρασιού σε διεθνές επίπεδο. Προσπάθεια και συνεργασία με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για τη μείωση των νέων φορολογικών μέτρων.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε ότι η επιχείρηση αν και έχει επηρεαστεί από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, όπως και πολλές άλλες ελληνικές επιχειρήσεις. Υπάρχει ακόμα ελπίδα ανάκαμψης, μέσα από τις σωστές στρατηγικές αποφάσεις και από τη συστηματική δουλειά. Άρα σε πρώτο επίπεδο η επιχείρηση δεν πρέπει να χάσει από τα μερίδια αγοράς και να προσπαθήσει να μείνει σταθερή, ενώ αργά αλλά σταθερά να προσπαθήσει να επεκταθεί σε νέες αγορές με κύριο προϊόν της, το ούζο, το τσίπουρο και την τεντούρα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ανδρικοπούλου Ε., (2008), Σημειώσεις του μαθήματος της αρχιτεκτονικής σχολής του ΑΠΘ2Σ6 01 «Στρατηγικό Σχέδιο Χωρικών Παρεμβάσεων».
- Βαγιάνη Ε., Ιωσηφίδης Θ., Πετανίδου Θ., (2003), Η Χρήση της Ανάλυσης SWOT στο Χωρικό και Αναπτυξιακό Σχεδιασμό: η Περίπτωση του Οικοτουριστικού Σχεδιασμού στον Πολιχνίτο Λέσβου, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 20-21/2003 ISSN 1105-3267 σσ. 119-137
- Γεωργόπουλος Ν., (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Ά έκδοση 2002
- Θωμαΐδου, Φ. (2013), Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών
- ΙΟΒΕ, (2011) Ο Κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές,
- ICAP, (2012), Κλαδική μελέτη, Οινοποιία, Αθήνα.
- Κλαδική Μελέτη HELLASTAT (2010) :Αλκοολούχα ποτά, ΗΜΕΡΙΔΑ Σ.Ε.Α.Ο.Π. «Το Μέλλον της Ελληνικής Ποτοποιίας -Αποσταγματοποιίας»
- Kotler, P. (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, 9 th ed, Αθήνα, Interbooks.
- Σιώμοκος, Γ. (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2 nd ed, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

Ξένη

- Emblemsvåg J., & L.E. Kjølstad (2002), Strategic Risk Analysis – A Field Version, Management Decision, Vol. 40, No. 9, pp.842-852.
- Hill, T. & R. Westbrook (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning* **30** (1): 46–52. doi:10.1016/S0024-6301(96)00095-7
- Houben, G., Lenie, K. and K. Vanhoof. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decis. Support Syst.* 26, pp. 125-135. DOI=10.1016/S0167-9236(99)00024-X [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)

Διαδικτυακοί τόποι

<http://www.iobe.gr/media/sebt/Trofimapota2013.pdf>

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi>

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

xrima.gr (2012), Κλάδος τροφίμων και ποτών, διέξοδος οι εξαγωγές, διαθέσιμο στο

<http://www.hrima.gr/article.asp?view=1242&ref=1236>

<http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2763.aspx>

<http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2460.aspx>

Swot and Pestle Alcohol Industry"

StudyMode.com. <<http://www.studymode.com/essays/Swot-And-Pestle-Alcohol-Industry-697010.html>>.