



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Ανάλυση Ανταγωνισμού στον Κλάδο της Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

‘Competition Analysis in the brewing industry in Greece’

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία – Λαμπρινή Δ. Φωτακοπούλου

ΑΜ: 0822Μ034

Αθήνα, 2023



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

Τριμελής επιτροπή

Στοφόρος Χρυσόστομος, Αναπληρωτής Καθηγητής (επιβλέπων)

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής

Χριστοφόρου Ασημίνα, Επίκουρος Καθηγήτρια

Copyright © Φωτακοπούλου Μαρία - Λαμπρινή, 2023

All rights reserved. Με την επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση, διανομή, της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιον Κοινωνικών και Πολιτικών επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Στοφόρο Χρυσόστομο, αναπληρωτή καθηγητή του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, για την βοήθεια και την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης και την οικογένεια μου για τη στήριξη που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

Πίνακες	6
Διαγράμματα	7
Περίληψη	8
Abstract	9
Κεφάλαιο Πρώτο	10
1. Μακροοικονομικό περιβάλλον και κλάδος ζυθοποιίας	10
1.1 ΑΕΠ, πληθωρισμός και ανεργία	10
1.2 Πληθωρισμός και κατανάλωση μύρας	13
1.3 Πληθωρισμός και παραγωγή μύρας	14
Κεφάλαιο Δεύτερο	16
2. Χαρακτηριστικά του κλάδου ζυθοποιίας	16
2.1 Παρουσίαση του κλάδου της ζυθοποιίας	16
2.2 Βασικοί τύποι ζυθοποιείων	18
2.3 Είδη μύρας	19
2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση της μύρας	20
2.5 Γενικό φορολογικό πλαίσιο	23
2.6 Ανοιχτά Ζυθοποιεία και Θέσπιση Σήματος Επισκέψιμου Ζυθοποιείου	24
Κεφάλαιο Τρίτο	25
3. Ο κλάδος της ζυθοποιίας, ιστορική αναδρομή, συγχωνεύσεις και εξαγορές	25
3.1 Η αγορά ζύθου	25
3.2 Ιστορική αναδρομή	25
3.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές	29
3.4 Μερίδια αγοράς του κλάδου 2006-2021	29
3.5 Βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά	30
3.6 Δίκτυα διανομής μύρας	32
3.7 Εικόνα του κλάδου το 2020	33
Κεφάλαιο Τέταρτο	36
4. Παρουσίαση ζυθοποιών	36
4.1 Αθηναϊκή Ζυθοποιία	36
4.2 Ολυμπιακή Ζυθοποιία	39



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

4.3 Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης	40
4.4 Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης	42
Κεφάλαιο Πέμπτο	45
5. Ανάλυση ανταγωνισμού	45
5.1 Η ανάλυση SWOT	45
5.2 Ανασκόπηση της ανάλυσης SWOT.....	47
5.3 Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter	50
5.4 Ανασκόπηση του υποδείγματος Porter.....	52
5.5. Ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter	57
5.6 Ανασκόπηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών Porter	58
5.7 Κριτική επισκόπηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter.....	62
Κεφάλαιο Έκτο	69
6. Ανάλυση ανταγωνισμού – Δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού	69
6.1 Δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού	70
6.2 Δείκτες βιομηχανικής συγκέντρωσης.....	70
6.3 Δείκτες κερδοφορίας	76
Κεφάλαιο Έβδομο.....	80
7. Τελικά Συμπεράσματα	80
7.1 Συμπεράσματα σχετικά με τον ανταγωνισμό στον κλάδο της ζυθοποιίας.....	80
7.2 Προτάσεις ενίσχυσης του κλάδου	81
Βιβλιογραφία	83



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

Πίνακες

Πίνακας 3.5α: Κύκλος εργασιών και μερίδιο αγοράς των 4 μεγαλύτερων ζυθοποιείων – Πηγή: ICAP CRIF A.E., (2022)	29
Πίνακας 3.7: Μεταβολές δεικτών κύκλου εργασιών και Καθαρά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης Προ Φόρων, 2019-2020	33
Πίνακας 5.1: Ανάλυση SWOT για τον κλάδο της ζυθοποιίας	46
Πίνακας 5.3: Γενική απεικόνιση υποδείγματος Porter	50
Πίνακας 5.5: Γενική απεικόνιση ανταγωνιστικών στρατηγικών	56
Πίνακας 6.3: Κερδοφορία Πριν από Φόρους, Τόκους και Αποσβέσεις	78



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.1: Διάγραμμα της ανεργίας, του πληθωρισμού και του εγχώριου ρυθμού, Πηγή: Βάση Δεδομένων AMECO, ΕΛ.ΣΤΑΤ	9
Διάγραμμα 1.2: Πληθωρισμός και κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2006-2021, Πηγή: Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών και AMECO	12
Διάγραμμα 1.3: Πληθωρισμός και παραγωγή μύρας στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2006-2021, Πηγή: Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών και AMECO	13
Διάγραμμα 2.1: Δείκτης εξέλιξης εγχώριας παραγωγής μύρας 2015-2020, Πηγή: ICAP CRIF A.E., 2022	17
Διάγραμμα 2.4α: Αφίξεις τουριστών στη χώρα, Πηγή: INSETE (2023)	20
Διάγραμμα 2.4β: Δείκτες εξέλιξης εγχώριας κατανάλωσης μύρας 2016-2021, Πηγή: ICAP CRIF A.E. (2022)	22
Διάγραμμα 3.5β: Μερίδιο αγοράς των τεσσάρων μεγαλύτερων ζυθοποιείων στην Ελλάδα, το 2021	30

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, καθώς είναι ένας κλάδος έντονα δυναμικός και ολοένα και πιο εξελισσόμενος. Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πραγματοποιηθεί σε επίπεδο στρατηγικών αναλύσεων μέσω της χρήσης εργαλείων, όπως η ανάλυση SWOT, οι πέντε δυνάμεις Porter, αλλά και άλλες ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Συμπληρωματικά, η ανάλυση θα προσεγγιστεί και σε μικροοικονομικό επίπεδο με τη χρήση μερικών από τους βασικούς δείκτες μέτρησης του ανταγωνισμού. Αναμφισβήτητα, ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση στους μεγαλύτερους παίκτες της αγοράς, γεγονός το οποίο σταδιακά έχει ανατραπεί - αν και σε μικρό βαθμό, τόσο λόγω της επιβολής προστίμου στον μεγαλύτερο παίκτη της αγοράς λόγω υιοθέτησης αθέμιτων πρακτικών, όσο και της προσπάθειας των μικρότερων επιχειρήσεων να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς. Το αποτέλεσμα ήταν τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των ζυθοποιείων να αυξηθεί με ταχείς ρυθμούς και να φτάσει περίπου τους εβδομήντα. Συνεπώς, η ελληνική ζυθοποιία έχει διαγράψει μια ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια, ανεξάρτητα από την οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν νέες ζυθοποιίες, επενδύοντας σε έρευνα και ανάπτυξη, να πραγματοποιηθούν υψηλές πωλήσεις στον κλάδο, αλλά και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας.

Λέξεις - κλειδιά: Ανταγωνισμός, ζυθοποιία, Ανάλυση SWOT, Δυνάμεις Porter, δείκτες ανταγωνισμού

Abstract

This paper deals with the analysis of competition in the brewing industry in Greece, as it is a highly dynamic and increasingly evolving industry. The competition analysis will be carried out at the level of strategic analyzes through the use of tools such as SWOT analysis, Porter's five forces, but also other competitive business strategies. In addition, the analysis will also be approached at a microeconomic level using some of the key competition metrics. Undoubtedly, the brewing industry in Greece has a high concentration of the largest market players, a fact that has gradually been reversed - albeit to a small extent, both due to the fining of the largest market player for adopting unfair practices, and the effort of smaller businesses to gain market share. The result was that in recent years the number of breweries increased rapidly and reached about seventy. Consequently, Greek brewing has been on an upward trajectory in recent years, regardless of the economic crisis that hit the country, resulting in the development of new breweries, investing in research and development, achieving high sales in the sector, but also creating new jobs work.

Keywords: Competition, brewing, SWOT analysis, Porter's forces, competition measures

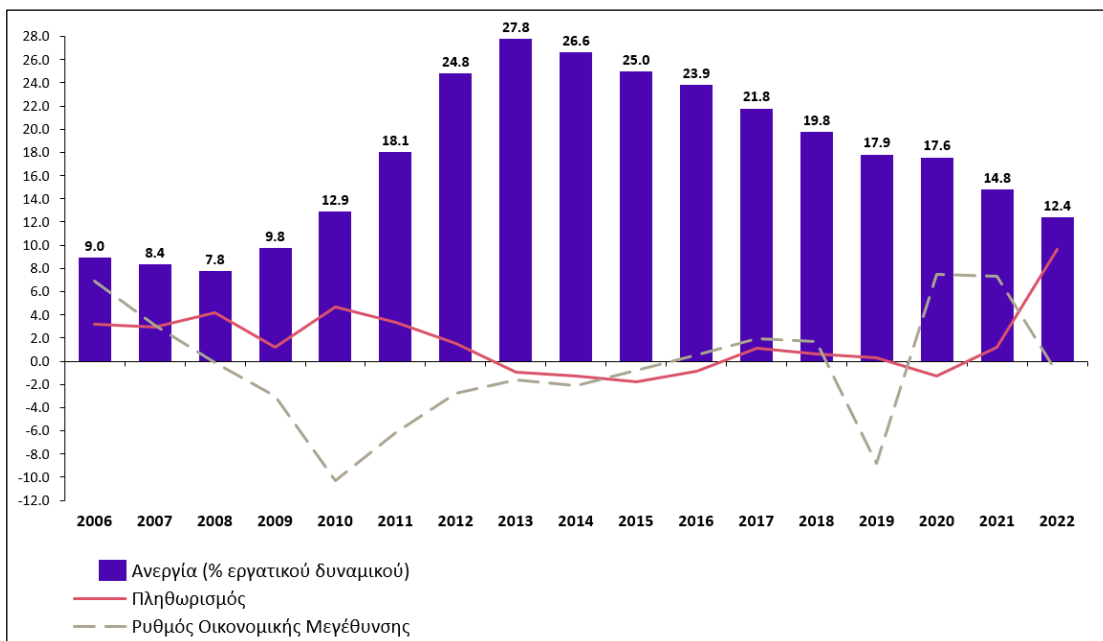
Κεφάλαιο Πρώτο

1. Μακροοικονομικό περιβάλλον και κλάδος ζυθοποιίας

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η οικονομική πορεία της Ελλάδας κατά την χρονική περίοδο 2006-2022, με σαφές επίκεντρο στην παραγωγή και κατανάλωση μύρας συναρτήσει της πορείας του πληθωρισμού στη χώρα.

1.1 ΑΕΠ, πληθωρισμός και ανεργία

Αναμφίβολα η χώρα μας έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών πολιτικών συζητήσεων και οικονομικών μεταρρυθμίσεων καθώς ήταν μία από τις χώρες που αντιμετώπισαν πολλά και σοβαρά προβλήματα από το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης του 2008. Από το 2010 και μετά, η Ελλάδα ήρθε αντιμέτωπη με υψηλά ποσοστά ανεργίας, αποπληθωρισμό, αλλά και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.



Διάγραμμα 1.1: Διάγραμμα της ανεργίας, του πληθωρισμού και του εγχώριου ρυθμού ανάπτυξης / Πηγή: Βάση Δεδομένων AMECO,ΕΛ.ΣΤΑΤ

Ο πιο συνήθης δείκτης μέτρησης της οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας αποτελεί το ΑΕΠ¹. Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται ο ρυθμός μεγέθυνσης του ΑΕΠ², ο πληθωρισμός και η ανεργία στην Ελλάδα για τη χρονική περίοδο 2006-2021. Αρχικά, σε ότι αφορά τον ρυθμό μεγέθυνσης του ΑΕΠ, παρατηρείται ότι το 2007 και πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης η ελληνική οικονομία παρουσιάζει υψηλό ρυθμό και βρίσκεται σε μια περίοδο οικονομικής άνθησης, γεγονός αυτό ανατρέπεται τη χρονική περίοδο 2008-2013, όπου η χώρα βρίσκεται σε κρίση, λαμβάνοντας πακέτα διάσωσης και εφαρμόζοντας μέτρα λιτότητας, τα οποία είχαν τόσο οικονομική, όσο και κοινωνικοπολιτική διάσταση. Την περίοδο της κρίσης, η ελληνική οικονομία βρέθηκε σε βαθιά ύφεση, με ένα μεγάλο δημόσιο χρέος, μη εξυπηρετούμενα δάνεια, κλείσιμο επιχειρήσεων, αλλά και εκτόξευση της ανεργίας. Η χρονική περίοδος 2014-2016 χαρακτηρίζεται ως περίοδος στασιμότητας με συνεχείς προσπάθειες για τη βελτίωση της οικονομίας και τη σταδιακή ανάπτυξη μέσω διάφορων πακέτων διάσωσης από την Ε.Ε.. (ΤτΕ,2020)

Ως εκ τούτου, τα επόμενα χρόνια μετά τη μεγάλη κρίση, παρατηρείται μία περίοδος ανάκαμψης της οικονομίας, η οποία ανακόπηκε το 2020 (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα) από την εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19, όπου το ΑΕΠ της χώρας μας μειώθηκε δραματικά εκείνη την περίοδο και συνεπώς παρατηρήθηκε ένας φθίνων ρυθμός ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, «το 2020 λόγω της πανδημίας και των μέτρων που λήφθηκαν για τον περιορισμό της, σημειώθηκε μεγάλη πτώση του ΑΕΠ κατά -9%.» (ΙΝΣΕΤΕ,2020)

Ωστόσο, το 2022 αποτέλεσε μία χρονιά ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας, καθώς το ΑΕΠ της χώρας αυξήθηκε κατά 5,4% σε σχέση με το 2021. (ICAP CRIF Studies, 2022)

¹ ΑΕΠ: Η αξία του συνόλου των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μία οικονομία σε κάποιο δεδομένο χρονικό διάστημα. (dianeosis.org)

² Ρυθμός οικονομικής μεγέθυνσης: Η ετήσια ποσοστιαία μεταβολή του πραγματικού (ή του κατά κεφαλήν πραγματικού) ΑΕΠ.

Σε ότι αφορά την ανεργία, το 2007, πριν την οικονομική κρίση, το ποσοστό της ανεργίας ήταν στο 8,41%, ενώ από το 2009 και μετά, εν μέσω ύφεσης όπου επιβλήθηκαν αυστηρά μέτρα στη χώρα - όπως αύξηση της φορολογίας, περικοπές μισθών, κ.ά. - πλήθος επιχειρήσεων έκλεισαν και πολλοί εργαζόμενοι απολύθηκαν. Όλα αυτά τα γεγονότα συντέλεσαν στην προοδευτική αύξηση της ανεργίας με αποκορύφωμα το 2013 όπου το ποσοστό αυτό άγγιξε τα μέγιστα επίπεδα για εκείνη την εποχή, δηλαδή το 27,82%. Ωστόσο, από το 2017 και μετά άρχισε να παρατηρείται σταδιακή μείωση της ανεργίας με ελάχιστη τιμή το 2021, καθώς η χώρα εξήλθε από την κρίση, αλλά και έγιναν περισσότερες προσπάθειες για την επανένταξή της σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Σε ότι αφορά τον πληθωρισμό, παρατηρείται ότι κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα τόσο πριν όσο και μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στη χώρα. Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα το διάστημα 2010-2015 συνεχίζεται ο μεγάλος πληθωρισμός λόγω της γενικότερης οικονομικοπολιτικής αβεβαιότητας εκείνης της εποχής. Με άλλα λόγια, στην περίοδο της ύφεσης η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώθηκε, όπως επίσης περιορίστηκε και η ζήτηση τους για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, καθώς το κόστος διαβίωσης ήταν ήδη αρκετά υψηλό και δεν τους άφηνε το περιθώριο για «άσκοπες» αγορές. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, αλλά και η γενικότερη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας μας είχαν ως αποτέλεσμα ο πληθωρισμός να παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα. Στη συνέχεια, τη χρονική περίοδο 2016-2018 η κατάσταση στη χώρα μας εξακολουθούσε να είναι έκρυθμη με πολιτικές αντιπαραθέσεις, συνεχή οικονομική αστάθεια, αλλά και τη συνέχιση των μέτρων λιτότητας, γεγονότα που δεν άφηναν την οικονομία να αναπτυχθεί και διατηρούσαν υψηλά τον πληθωρισμό.

Την περίοδο 2019-2021 η Ελλάδα άρχισε να δείχνει σημάδια οικονομικής ανάκαμψης με σταδιακή βελτίωση της οικονομίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο τουρισμός έπαιξε σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας αυτή την περίοδο. Ωστόσο, το 2020, με την πανδημία του Covid-19 ο πληθωρισμός έπεσε αρκετά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια εξαιτίας των γεωγραφικών περιορισμών,

τα μέτρα περί μη διασποράς του ιού (κλείσιμο καταστημάτων εστίασης, επιχειρήσεων, κ.ά.), αλλά και λόγω της μειωμένης ζήτησης των καταναλωτών για αγαθά και υπηρεσίες.

1.2 Πληθωρισμός και κατανάλωση μύρας



Διάγραμμα 1.2: Πληθωρισμός και κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2006-2021, Πηγή: Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών και AMECO

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα η κατανάλωση μύρας στη χώρα μας έχει μια σχετικά σταθερή πορεία, με θετικά αποτελέσματα. Ιδίως το 2007 και 2008 παρατηρούνται τα πιο υψηλά επίπεδα στην κατανάλωση μύρας, γεγονός που μπορεί να δικαιολογηθεί από την εμφάνιση των πρώτων σημαδιών της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που τελικά έπληξε και απασχόλησε τη χώρα μας για πολλά χρόνια. Ως εκ τούτου, καθώς η μύρα αποτελεί ένα οικονομικά προσιτό αλκοολούχο ποτό, είναι αναμενόμενο ότι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης πολλοί καταναλωτές θα στρέφονταν προς την αγορά του.

Ωστόσο, όπως απεικονίζεται και από το γράφημα, οι μεταβολές σε επίπεδο πληθωρισμού δεν επηρέασαν την κατανάλωση μύρας όπως θα ήταν αναμενόμενο σε

άλλα προϊόντα. Το γεγονός αυτό έγκειται στον μεγάλο ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ των ζυθοποιείων, καθώς προσπαθούν να διατηρούν σταθερές τις τιμές διάθεσης των προϊόντων τους, προκειμένου να μη χάσουν το αγοραστικό τους κοινό.

Τέλος, το 2020 παρατηρείται μία σημαντική πτώση, τόσο στην κατανάλωση μύρας όσο και στο επίπεδο πληθωρισμού, εξαιτίας της πανδημίας Covid – 19 που έπληξε τη χώρα μας, αλλά και ολόκληρο τον πλανήτη.

1.3 Πληθωρισμός και παραγωγή μύρας



Διάγραμμα 1.3: Πληθωρισμός και παραγωγή μύρας στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2006-2021, Πηγή: Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών και AMECO

Όπως απεικονίζεται και στο παραπάνω διάγραμμα η παραγωγή μύρας ακολουθεί μια σχετικά σταθερή πορεία, ανεξάρτητα από τις μεταβολές του πληθωρισμού. Η μόνη χρονική περίοδος όπου παρατηρείται μια ελαφριά πτώση στην παραγωγή μύρας είναι το έτος 2010, καθώς η χώρα μας εισέρχεται σε μια περίοδο οικονομικής



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

ύφεσης. Επομένως, η οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα κάνει την εμφάνιση της και η κοινωνικοοικονομική και πολιτική αβεβαιότητα πλήττει τη χώρα. Σε ένα τέτοιο κλίμα η παραγωγή μπύρας στη χώρα μας επηρεάζεται. Τέλος, το 2020 παρατηρείται πτώση της παραγωγής μπύρας, αλλά και πτώση του πληθωρισμού λόγω της πανδημίας Covid – 19, όπου πραγματοποιήθηκε περιορισμός των μετακινήσεων των πολιτών, πτώση του τουρισμού, αναστολή λειτουργίας των καταστημάτων και άλλα μέτρα περιορισμού μετάδοσης του ιού.

Κεφάλαιο Δεύτερο

2. Χαρακτηριστικά του κλάδου ζυθοποιίας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι ζυθοποιείων, οι πιο συνήθεις κατηγοριοποιήσεις της μύρας και παρατίθενται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση της. Τέλος, πραγματοποιείται μίας σύντομη αναφορά στο φορολογικό πλαίσιο των προϊόντων ζύθου, αλλά και πρωτοβουλίες της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών για την προώθηση της ελληνικής μύρας.

2.1 Παρουσίαση του κλάδου της ζυθοποιίας

Ο κλάδος της ζυθοποιίας αποτελεί έναν από τους πιο διαδεδομένους τομείς της ελληνικής οικονομίας, τόσο λόγω της παραγωγής του, αλλά κυρίως λόγω της κατανάλωσης του από τους Έλληνες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η λέξη «μύρα» προέρχεται από τη λατινική λέξη *bibere*, που σημαίνει πίνω (*biber* = ποτό). Ωστόσο, σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η παραγωγή μύρας στη χώρα μας, είναι αρκετά μικρότερη, ιδίως με χώρες αντίστοιχου πληθυσμού.

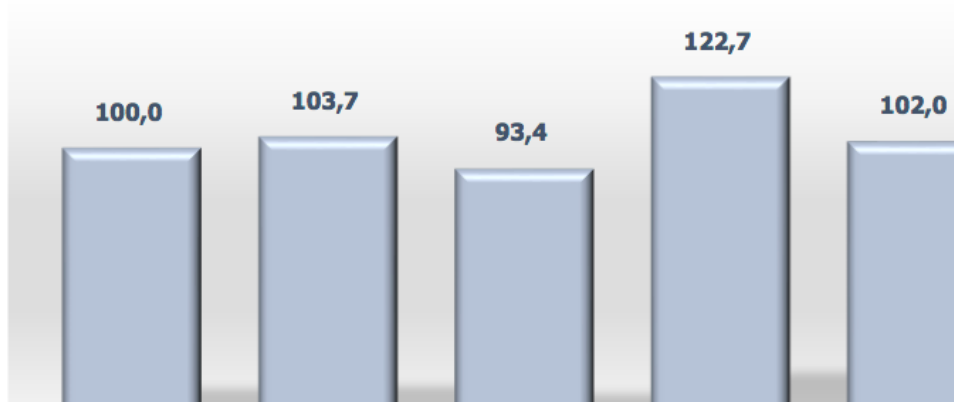
Η εμφάνιση της μύρας στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε την εποχή του βασιλιά Όθωνα (περίπου το 1830), όπου με τη βασιλεία του και την παραμονή Βαυαρών υπηκόων στη χώρα μας εισήχθη και το εθνικό τους ποτό, το οποίο δεν ήταν άλλο από την μύρα. Το 1840, ιδρύθηκε από τους Γερμανούς το πρώτο ζυθοποιείο στην Ελλάδα. Ωστόσο, σημαντική στιγμή στην ιστορία της μύρας αποτέλεσε η ίδρυση ενός μικρού και οργανωμένου ελληνικού ζυθοποιείου στο Κολωνάκι από τον Ιωάννη Φιξ το 1864.

Στη σημερινή εποχή, ο κλάδος της ζυθοποιίας παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση στις μεγάλες βιομηχανίες, οι οποίες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με τις μικρότερες οι οποίες περιορίζονται λόγω χαμηλής παραγωγικότητας και μικρότερου πλήθους εμπορικών σημάτων. Με άλλα λόγια, στον κλάδο δραστηριοποιείται μικρός αριθμός βιομηχανιών, οι οποίες διαφέρουν ως προς το μέγεθος, το δίκτυο διανομής, αλλά και τον βαθμό κάλυψης στην αγορά, καθώς μικρός αριθμός βιομηχανιών έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο παραγωγής στη χώρα.

(ICAP CRIF Studies, 2022) Όμως, παρόλη την επικράτηση των μεγαλύτερων βιομηχανιών στον κλάδο και την υψηλή συγκέντρωση της κατανάλωσης, υπάρχουν μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένο δίκτυο διανομής και μικρότερη δυναμικότητα αλλά παραμένουν βιώσιμες. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 2013 και μετά παρατηρείται αύξηση του αριθμού των μικρότερων ζυθοποιείων στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι ακόμη και οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την κερδοφορία τους μέσα από τη δραστηριότητα τους στον κλάδο. «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα δημιούργησε ευκαιρίες για «δημιουργικότητα μέσα στην κρίση». Ως εκ τούτου, μέσα σε λίγα χρόνια πάνω από 20 μικρές επιχειρήσεις ζυθοποιίας έχουν εμφανιστεί στην Ελλάδα» (Choudhry, Marelli & Signorelli, 2012).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αγορά μπίρας διακρίνεται σε δύο επιμέρους: την «κρύα» και τη «ζεστή» αγορά. Ο όρος «κρύα» αγορά αναφέρεται στις μπίρες που διατίθενται στους χώρους εστίασης και αναψυχής (εστιατόρια, καφετέριες, κ.ά.) και κατέχει το 45% των συνολικών πωλήσεων μπίρας. Αντίθετα, η «ζεστή» αγορά αναφέρεται στα προϊόντα ζύθου που διατίθενται στα καταστήματα λιανικής-χονδρικής πώλησης (σουπερ μάρκετ, περίπτερα, κ.ά.) και αντιστοιχεί στο 55% των συνολικών πωλήσεων μπίρας (ICAP CRIF Studies, 2022). Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, μέχρι το 2019, η κατανάλωση μπίρας στην «κρύα» αγορά κάλυπτε το μεγαλύτερο ποσοστό κατανάλωσης- περίπου το 60% - σε σχέση με τη «ζεστή». Παρόλα αυτά, τη διετία 2020-2021 που ακολούθησε, παρατηρείται ότι έχει μειωθεί η κατανάλωση μπίρας στην «κρύα» αγορά και έχει αυξηθεί η ιδιωτική κατανάλωση. Οι λόγοι έγκεινται τόσο στην εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού, όσο και στην αύξηση των τιμών στα κέντρα εστίασης.

Διάγραμμα 1 Δείκτης εξέλιξης εγχώριας παραγωγής μύρας (2015 - 2020)



Έτος βάσης 2015=100

Πηγή: Γενικό Χημείο του Κράτους

**Διάγραμμα 2.1: Δείκτης εξέλιξης εγχώριας παραγωγής μύρας 2015-2020, Πηγή: ICAP CRIF
Α.Ε., 2022**

Με βάση δεδομένα της Eurostat, η παραγωγή μύρας στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 41% το 2022 σε σχέση με το έτος 2021, με το μέγεθος παραγωγής της μύρας το 2022 να αγγίζει τα 565,34 εκατομμύρια λίτρα. Ως εκ τούτου, η Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλή θέση κατάταξης ως η 8η μεγαλύτερη παραγωγός μύρας στην Ε.Ε (ανάμεσα στις 18 χώρες της Ε.Ε. για τις οποίες υπάρχουν στοιχεία). Η μεγάλη αύξηση της παραγωγής σε σχέση με το 2021 υποδηλώνει την ισχυρή θέση του κλάδου της ζυθοποιίας στη χώρα μας στη σύγχρονη εποχή.

2.2 Βασικοί τύποι ζυθοποιείων

Στον κλάδο της ζυθοποιίας δραστηριοποιούνται τρεις τύποι επιχειρήσεων: Ο πρώτος αφορά ζυθοποιίες που έχουν παραγωγή πάνω από 200.000 εκατόλιτρα ετησίως, ο δεύτερος αναφέρεται σε ζυθοποιίες μικρού μεγέθους που παράγουν κάτω από 200.000 εκατόλιτρα ετησίως και ο τρίτος αντιστοιχεί σε εισαγωγικές εταιρείες που εισάγουν διάφορες μύρες από το εξωτερικό (Τσαβλέρης, 2011). Σε ότι αφορά τον δεύτερο τύπο ζυθοποιίας η μέγιστη ποσότητα που παράγει μια μικρή ζυθοποιία ετησίως είναι περιορισμένη, καθώς η παραγωγή της κυμαίνεται στα 15.000 βαρέλια κατά προσέγγιση. (Pitta & Scherr, 2009)

2.3 Είδη μπύρας

Όπως είναι γνωστό υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη μπύρας, των οποίων η κατηγοριοποίηση γίνεται βάσει διάφορων χαρακτηριστικών. Αρχικά, πραγματοποιείται διαχωρισμός της μπύρας βάσει των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή της, το είδος της μαγιάς, την περιεκτικότητα σε αλκοόλ, το χρώμα, αλλά και τις θερμίδες (Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών). Ωστόσο, ως επί το πλείστον, η μπύρα διακρίνεται σε δύο βασικά είδη ανάλογα με τη μαγιά που χρησιμοποιείται, αλλά ιδίως με βάση τους ζυμομύκητες που χρησιμοποιούνται κατά την παρασκευή της. Ακολουθώς υπάρχουν οι εξής δύο βασικές κατηγορίες:

i. Μπύρα Lager

Η συγκεκριμένη μπύρα προκύπτει από τη διαδικασία ζύμωσης σε χαμηλές θερμοκρασίες, και συνήθως σε θερμοκρασίες 6 έως 12 °C, ενώ η διαδικασία της μεταζύμωσης-ωρίμανσης διαρκεί περισσότερο. Ως εκ τούτου, μέχρι να πραγματοποιηθεί η ωρίμανση, η παραγόμενη μπύρα φυλάσσεται σε αποθήκες, με αποτέλεσμα να πάρει το όνομα lager που στα γερμανικά σημαίνει αποθήκη. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο είδος μπύρας είναι και το πλέον διαδεδομένο στην αγορά.

ii. Μπύρα Ale

Ο συγκεκριμένος τύπος μπύρας προέρχεται από το γεγονός ότι η μαγιά που χρησιμοποιείται έχει την ιδιότητα μετά ο τέλος της ζύμωσης να ανέρχεται στην επιφάνεια. Στα ελληνικά η συγκεκριμένη μπύρα ονομάζεται αφροζύμωτη μπύρα ή μπύρα αφροζύμης. Αυτό το είδος μπύρας προκύπτει από ζύμωση σε σχετικά υψηλές θερμοκρασίες 15 έως 20 °C σε αντίθεση με τη Lager, ενώ η μεταζύμωση διαρκεί συνήθως μικρό χρονικό διάστημα.

Επίσης μία άλλη κατηγοριοποίηση της μύρας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πραγματοποιείται βάσει του της περιεκτικότητας της σε αλκοόλ. Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών:

Μία δυνατή μύρα έχει περιεκτικότητα σε αλκοόλ 8%,

Μία μέση μύρα έχει περιεκτικότητα σε αλκοόλ 3,5 – 7%.

Μία ελαφριά μύρα έχει περιεκτικότητα σε αλκοόλ 1,5 – 3,5 %

Μία μύρα με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ κυμαίνεται μεταξύ 0,7 – 1,5%

Μύρα χωρίς αλκοόλ θεωρείται η μύρα με λιγότερο από 0,7% αλκοόλ

Ακόμη μία σημαντική κατηγοριοποίηση της μύρας είναι η συσκευασία στην οποία αποθηκεύεται. Συγκεκριμένα, μπορεί να είναι σε βαρέλι χωρητικότητας 20lt, 30lt και 50lt. Επίσης μπορεί να είναι σε γυάλινη φιάλη κατά κύριο χωρητικότητας, είτε 250ml είτε 500ml, με τις γυάλινες φιάλες να είναι επιστρεφόμενες στο κατάστημα ή όχι. Τέλος, η μύρα συναντάται και σε κουτάκι χωρητικότητας κυρίως 330 και 500ml.

2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση της μύρας

Η μύρα, όπως και όλα τα υπόλοιπα αγαθά ακολουθεί τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Ως εκ τούτου, η ζήτηση της μύρας μπορεί να επηρεαστεί από την τιμή των πρώτων υλών που χρειάζονται για την παραγωγή της, το εισόδημα των καταναλωτών, την τουριστική κίνηση στη χώρα μας αλλά και την εποχικότητα.

Εποχικότητα

Η κατανάλωση μύρας παρατηρείται μεγαλύτερη κατά την περίοδο Μάρτιο - Σεπτέμβριο όπου επικρατούν υψηλές θερμοκρασίες, επομένως αυτούς τους μήνες παρατηρείται και μεγαλύτερη ανάγκη για κατανάλωση δροσερών ποτών και όχι τόσο οινοπνευματωδών ποτών (ουίσκι, βότκα, κ.ά.). Ωστόσο, οι χειμερινοί μήνες στη χώρα

μας χαρακτηρίζονται από χαμηλές θερμοκρασίες και συνεπώς μειώνεται η ζήτηση για κατανάλωση μπίρας.

Τουριστική κίνηση

Οι καλοκαιρινοί μήνες στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται επίσης από μεγάλες εισροές τουριστών στη χώρα. Αυτό συνεπάγεται αύξηση της ζήτησης για κατανάλωση προϊόντων, καθώς οι τουρίστες ακολουθούν την κουλτούρα κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών και κυρίως μπίρας (λόγω καλοκαιριού), με αποτέλεσμα να παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση για το συγκεκριμένο αγαθό.



Διάγραμμα 2.4α: Αφίξεις τουριστών στη χώρα, Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ (2023)

Εισόδημα καταναλωτών

Ένας σημαντικός παράγοντας επιρροής στην κατανάλωση μπίρας αποτελεί το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Είναι αναμενόμενο ότι όσο μεγαλύτερο είναι το εισόδημα ενός ατόμου, τόσο περισσότερα χρήματα μπορεί να διαθέσει για την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Ωστόσο, στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας, καθώς η μπίρα αποτελεί ένα αγαθό το οποίο μπορεί κάποιος καταναλωτής να το βρει σε διάφορες μορφές (κουτάκι, μπουκάλι, κ.ά.), αλλά και σε πολλά σημεία διανομής (σούπερ μάρκετ, εστιατόρια, περίπτερα, κ.ά.), δίνεται η δυνατότητα στο καταναλωτικό κοινό να στραφεί στην αγορά της, τόσο σε είδος, όσο και σε σημείο αγοράς της, ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημά του. Αυτός είναι και ένας λόγος όπου ο συγκεκριμένος κλάδος θεωρείται ότι έχει αντίσταση στην κρίση.

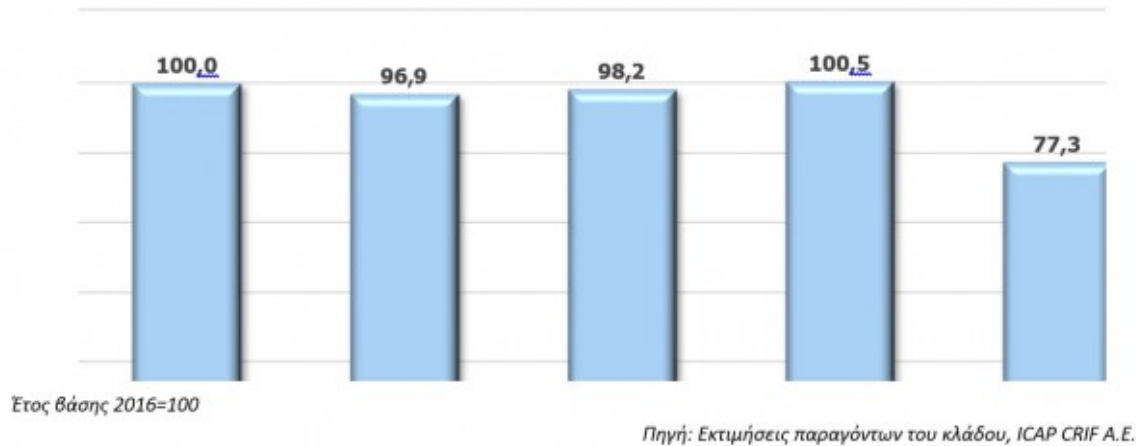
Τιμή πρώτων υλών και προϊόντος

Οι τιμές των πρώτων υλών για την παρασκευή μύρας έχουν άμεση επιρροή στην τιμή της. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η κατανάλωση μύρας να έχει την τάση να μειώνεται, όσο αυξάνεται το κόστος των πρώτων υλών της, καθώς αυτά τα κόστη ενσωματώνονται στην τιμή αγοράς της. Για παράδειγμα, το 2023 ο πληθωρισμός στη χώρα μας εκτοξεύθηκε, καθώς ανέβηκαν οι τιμές σε ενέργεια, πρώτες ύλες, δίκτυα διανομών κ.ά., με αποτέλεσμα αυτές οι μαζικές αυξήσεις να προκαλέσουν άμεση αύξηση των τιμών αγοράς διάφορων προϊόντων και υπηρεσιών. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι η μύρα, καθώς συναντάται σε πολλές μορφές και παράγεται από διάφορες ζυθοποιίες (μικρές-μεγάλες, διεθνείς-τοπικές), είναι δυνατό η ζήτησή της να μην επηρεάζεται σε τόσο μεγάλο βαθμό, όσο επηρεάζεται κάποιος άλλος κλάδος από ενδεχόμενες αυξήσεις τιμών.

Διαφήμιση

Η διαφήμιση σε κλάδους όπου χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό, κρίνεται αναγκαία. Αυτή η τεχνική προβολής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, βοηθά την επιχείρηση να προβληθεί στον μελλοντικό ή ήδη υπάρχων πελάτη και να ενισχύσει την παρουσία της ώστε να κερδίσει όλο και περισσότερη αναγνωρισιμότητα και κατ'επέκταση καταναλωτικό κοινό.

Διάγραμμα 2 Δείκτης εξέλιξης εγχώριας κατανάλωσης μπίρας (2016-2021)



Διάγραμμα 2.4β: Δείκτες εξέλιξης εγχώριας κατανάλωσης μπίρας 2016-2021, Πηγή: ICAP CRIF Α.Ε. , 2022

Το 2022, παρά την εκτίναξη του πληθωρισμού, το υψηλό ενεργειακό κόστος και την αύξηση τιμών πρώτων υλών και μεταφοράς, η αγορά μπίρας στην Ελλάδα, φαίνεται ότι έφτασε στα επίπεδα προ Covid-19.

2.5 Γενικό φορολογικό πλαίσιο

Εκτός από τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας που υπόκεινται τα προϊόντα, στα είδη ζύθου όπως και τα οινοπνευματώδη ποτά επιβάλλεται ένα είδος έμμεσου φόρου, ο λεγόμενος Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης, είτε **κατά την παραγωγή τους** (οποιοδήποτε στην ΕΕ), είτε κατά την εισαγωγή τους (από τρίτες χώρες). Συγκεκριμένα από το 2016 Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης της μπίρας αυξήθηκε από 2,60€ στα 5€ ανά βαθμό PLATO³ κατά όγκο και εκατόλιτρο μπίρας.

³ Το Plato μας δείχνει πόσα γραμμάρια σακχάρων υπάρχουν σε 100 γραμμάρια ζυθογλεύκου. Αυτό σημαίνει ότι ζυθογλεύκος με 12 Plato σημαίνει ότι περιέχει 12 γραμμάρια σακχάρων στα 100 γραμμάρια ζυθογλεύκου. Πήρε το όνομά του από τον Γερμανό fritz Plato. Ουσιαστικά εκφράζει την πυκνότητα ενός διαλύματος ζάχαρης δηλαδή ένα οποιοδήποτε διάλυμα με Plato 12 έχει την ίδια πυκνότητα με ένα διάλυμα ζάχαρης 12% κατά βάρος (<https://zythos.webnode.gr/news/plato/>)

Επίσης, η παραγωγή μύρας όπως και άλλων προϊόντων οφείλει να πληροί βασικές προϋποθέσεις και να τηρεί τους υγειονομικούς κανονισμούς, προκειμένου να μπορεί να παράγει ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα προς κατανάλωση.

Τέλος, η λειτουργία μιας ζυθοποιίας απαιτεί τη συμμόρφωσή της με βασικούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς, προκειμένου να περιοριστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ρύπανση του περιβάλλοντος.

2.6 Ανοιχτά Ζυθοποιεία και Θέσπιση Σήματος Επισκέψιμου Ζυθοποιείου

Η δράση Ανοιχτά Ζυθοποιεία υλοποιείται από το 2018 και κατόπιν πρωτοβουλίας της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα βοηθά τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας να έρθει σε επαφή με εν δυνάμει καταναλωτές, να προωθήσει τα προϊόντα της και να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Τον Φεβρουάριο του 2023, ανακοινώθηκε από το Υπουργείο Τουρισμού, ύστερα από πρόταση της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών, η θέσπιση του Σήματος Επισκέψιμου Ζυθοποιείου. Το συγκεκριμένο σήμα πιστοποιεί ότι ένα ζυθοποιείο παρέχει υπηρεσίες υποδοχής, ξενάγησης και φιλοξενίας σε Έλληνες και τουρίστες που ενδιαφέρονται να έρθουν σε επαφή με προϊόντα ζύθου και να ενημερωθούν σχετικά με τη διαδικασία παραγωγής τους. Με αυτόν τον τρόπο προάγεται η ζυθοποιία και πολύς κόσμος επισκέπτεται τις ελληνικές επιχειρήσεις, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του κλάδου και στην προώθηση των προϊόντων τους.

Κεφάλαιο Τρίτο

3. Ο κλάδος της ζυθοποιίας, ιστορική αναδρομή, συγχωνεύσεις και εξαγορές

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή του κλάδου της ελληνικής ζυθοποιίας, όπως επίσης και η πορεία της με την πάροδο των ετών. Παρουσιάζεται η κλίση της αγοράς στη διενέργεια εξαγορών και συγχωνεύσεων και τονίζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου και η εικόνα του κατά τη διάρκεια της πανδημίας του 2020.

3.1 Η αγορά ζύθου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η αγορά της μπίρας είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ενώ παρά την υψηλή συγκέντρωση του μεριδίου αγοράς σε περιορισμένο αριθμό και στις μεγάλες εταιρείες, η μπίρα αποτελεί μία αγορά στην οποία μερίδιο αγοράς - είτε μεγάλο, είτε μικρό - κατέχουν όλοι οι «παίκτες» - εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης, κύκλου εργασιών ή δικτύων διανομής. Ως εκ τούτου, όπως αναμένεται και στο άμεσο μέλλον, η υψηλή συγκέντρωση στις μεγάλες εταιρείες θα συνεχιστεί να παρατηρείται στον κλάδο της ζυθοποιίας. Το γεγονός ότι η συγκεκριμένη αγορά αποτελεί ένα δυναμικό κλάδο με συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις, δικαιολογεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, συχνά πραγματοποιούν εξαγορές και συγχωνεύσεις- συμπράξεις μεταξύ τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις, αλλά και στον διαρκή ανταγωνισμό που παρατηρείται.

3.2 Ιστορική αναδρομή

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα λειτουργούσαν στην Ελλάδα τέσσερα ζυθοποιεία: του Καρόλου Φιξ (ο οποίος διαδέχθηκε τον Ιωάννη Φιξ) και των Μιλτιάδη και Ερρίκου Κλωναρίδη στην Αθήνα (με έτος ίδρυσης στο 1908), του Στυλιανού Τσοκαρόπουλου στον Πειραιά, καθώς και του Λορέντζου Μάμου στην Πάτρα (ιδρύθηκε το 1876). Στην Αθήνα, όπως ήταν αναμενόμενο από την ύπαρξη των δύο εργοστασίων, ξέσπασε ένας μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ της κυρίαρχης ζυθοποιίας του Κάρου Φιξ και της ζυθοποιίας των αδελφών Κλωναρίδη, όπου οι τελευταίοι εφάρμοσαν επιθετική τιμολογιακή πολιτική προκειμένου να υπερισχύσουν έναντι του

ανταγωνιστή τους και να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. (Σκιαδάς, 2018). Εν συνεχεία, το 1926 το εργοστάσιο του Καρόλου Φιξ εξαγοράζει τη βιομηχανία Γ. Ε. Δρακούλης και ΣΙΑ – πρώην ζυθοποιίας αδελφών Κλωναρίδη και μετονομάζεται σε Κάρολος Φιξ Α.Ε..

Το 1892, στη Θεσσαλονίκη ξεκίνησε τη λειτουργία της το πρώτο ζυθοποιείο ο «Όλυμπος». Το 1912 μετατράπηκε σε Ζυθοποιία Όλυμπος Α.Ε., όπου αύξησε το κεφάλαιό της, καθώς το μεγαλύτερο μερίδιο από τη βιομηχανία ανήκε στην Τράπεζα της Θεσσαλονίκης και σε ποσοστό 70-75% περίπου. Παράλληλα, την ίδια χρονιά ιδρύθηκε το δεύτερο εργοστάσιο παραγωγής ζύθου στη Θεσσαλονίκη, με την επωνυμία «Νάουσα». Λίγα χρόνια αργότερα, το 1920, ξεκίνησαν οι διαπραγματεύσεις μεταξύ Ζυθοποιίας Ολύμπου Α.Ε. και ζυθοποιίας Νάουσας με τη βιομηχανία Γεωργιάδης και ΣΙΑ. Το αποτέλεσμα αυτών των συζητήσεων ήταν η συγχώνευση των τριών εταιρειών με την επωνυμία Ζυθοποιεία Όλυμπος- Νάουσα Α.Ε.. Σκοπός αυτής της σύμπραξης ήταν η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού των ζυθοποιών της Αθήνας, τα οποία βρίσκονταν σε ακμή. (Χατζηισαάκ, 2016)

Στη συνέχεια, το 1928, και μετά από διαπραγματεύσεις της ζυθοποιίας Ι. Γεωργιάδη, πραγματοποιήθηκε συγχώνευση με τον Κάρολο Φιξ Α.Ε., με αποτέλεσμα να αποτελέσει εκ νέου μονοπώλιο στην ελληνική αγορά. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1959, ο Αντώνης Φιξ και ο Αντώνης Χανδρής θα προχωρήσουν στη σύσταση της Ελληνικής Ζυθοποιίας Α.Ε. και μετά από δύο χρόνια θα κυκλοφορήσουν στην αγορά την μπίρα ΑΛΦΑ.

Στις αρχές του 1960 σταμάτησε να η αποκλειστική διάθεση και παραγωγή της ζυθοποιίας Φιξ. Εκμεταλλευόμενος την άρση της αποκλειστικότητας, ο Διογένης Χούρσογλου θα συνεργαστεί με την Heineken – ολλανδικής προέλευσης και θα αποκτήσει το δικαίωμα για παραγωγή και διάθεση της μπίρας Amstel στην ελληνική αγορά. Στη συνέχεια, ο Χούρσογλου θα συμπράξει με τον Λεονάρδο Μερκάτη, ο οποίος παραχώρησε προς εκμετάλλευση το οικόπεδό του και τον Γιώργο Χατζηβασιλείου, που διέθεσε κεφάλαιο, προκειμένου να ιδρύσουν την Αθηναϊκή Ζυθοποιία – η οποία είναι μέλος του ομίλου Heineken N.V.. Αξίζει να σημειωθεί ότι

το 1965, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία θα κυκλοφορήσει την Amstel στην αγορά, η οποία θα αποτελέσει ορόσημο στον κλάδο της μπίρας ακόμα και μέχρι σήμερα. (Στεφανιδάκης, 2018). Λίγο αργότερα, το 1968, ξεκινά τη λειτουργία της η Henninger Hellas S.A. ως θυγατρική της γερμανικής ζυθοποιίας Henninger Brau.

Το 1989, η γαλλική πολυεθνική BSN που παράγει την μπίρα Kronenbourg, θα εξαγοράσει το μεγαλύτερο μέρος της Henninger Hellas όπου το 1992 η εταιρεία περνά στην ιδιοκτησία του ομίλου Μπουτάρη, όπου και θα μετονομαστεί σε Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδος (ZYBEA). Το 1997, η ZYBEA θα κυκλοφορήσει την μπίρα Mythos στην ελληνική αγορά – την πρώτη αμιγώς ελληνική μπίρα- και ύστερα από την επιτυχία που σημείωσε θα μετονομαστεί σε Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε..

Τέλος της δεκαετίας του 1970 και αρχές του 1980, ο Γεώργιος Κουμάνταρος θα κατασκευάσει το μεγαλύτερο ζυθοποιείο των Βαλκανίων στην Πάτρα, όπου θα παρασκευάζεται η γερμανική μπίρα Löwenbräu (Βήμα, 2008). Στη συνέχεια, η βιομηχανία με την επωνυμία Ζυθοποιία Ελλάδος Α.Ε. αποτελεί εξ ολοκλήρου ελληνική επένδυση καθώς η γερμανική ζυθοποιία παραχωρεί μόνο τη χρήση της επωνυμίας της και κάποιες τεχνικές γνώσεις και προδιαγραφές. Ωστόσο, το 1985 πέρασε στην ιδιοκτησία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας μέσω εξαγοράς.

Την ίδια εποχή, η οικογένεια Κατσιάπη δημιουργεί στην Αταλάντη Φθιώτιδας ένα ζυθοποιείο σε σύμπραξη με τη δανέζικη Carlsberg. Το 1989 το ζυθοποιείο εξαγοράζεται από τη νεοϊδρυόμενη εταιρεία Löwenbräu Hellas S.A.. Η Löwenbräu Hellas S.A. ιδρύθηκε το 1988 παίρνοντας την επωνυμία της από τη βαυαρική ομώνυμη εταιρεία. Στη συνέχεια το 1993, η διοίκηση αποφασίζει η εταιρεία να τεθεί υπό ελληνική διαχείριση με αποτέλεσμα η επωνυμία της να μετατραπεί σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης (EZA), επωνυμία που υπάρχει μέχρι και σήμερα. Το 1998 διευθυντής Αθανάσιος Συριανός εξαγόρασε τις μετοχές της γερμανικής θυγατρικής με αποτέλεσμα το 2004 να περάσει όλη η ζυθοποιία σε ελληνική διαχείριση.

Το 1996, ο ζυθοποιός Δημήτρης Πολιτόπουλος αφήνει την Αμερική και με τη γνώση και το κεφάλαιο που κατείχε δημιούργησε τη Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε.

και ξεκίνησε την παραγωγή μιας αμιγώς ελληνικής μύρας, την οποία διέθεσε στην αγορά το 1998 με το όνομα Βεργίνα.

Το 1995 ο διευθύνων σύμβουλος της Δ. Κουρτάκης Α.Ε., Βασίλης Κουρτάκης θα ιδρύσει την Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Ο ίδιος είχε στην κατοχή του τα 9 εμπορικά σήματα από Ζυθοποιία Φιξ και τα οποία κυκλοφόρησε μετά από αρκετές δυσκολίες στην αγορά. Ως εκ τούτου, το 2000 λάνσαρε την μύρα Fix, την οποία παρήγαγε μέσω της Ζυθοποιίας της Αταλάντης. Ωστόσο, εννέα χρόνια μετά, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία και όλα τα εμπορικά της σήματα θα εξαγοραστούν από την εταιρεία Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε.. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 ο Γιώργος Χήτος από την εταιρεία Χήτος ΑΒΕΕ, είχε συγκεντρώσει την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρείας Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. της οικογένειας Γκρέκη που παρήγαγε την μύρα Genesis, στη Ριτσώνα Ευβοίας όπου διέθετε τις εγκαταστάσεις της. (Τσαούσης, 2014). Όλες αυτές οι εξαγορές, αλλά και η συγχώνευση της εταιρείας Ελληνικές Μικροζυθοποιίες Α.Ε. οδήγησαν σε αλλαγή της επωνυμίας της σε Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε..

Ωστόσο, το 2014 η δανέζικη πολυεθνική ζυθοποιία Carlsberg θα εξαγοράσει το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας Α.Ε. μέσω της Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε., η οποία συγχωνεύθηκε από την Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Τέλος, το 2018 η Ολυμπιακή Ζυθοποιία θα εξαγοράσει και το υπόλοιπο 49% των μετοχών από τους αδερφούς Γκρέκη και Γιάννη Χήτο, περνώντας υπό την πλήρη διαχείριση της πολυεθνικής Carlsberg Group (Μανίφαβα, 2018).

Σύμφωνα με το Howard (2013), οι μεγαλύτερες ζυθοποιίες τείνουν να αναπτύσσονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων τοπικών μικροζυθοποιιών. Επομένως, είναι σε θέση να υιοθετήσουν στρατηγικές χρησιμοποιώντας μια διπλή προσέγγιση για την εμπορία μικρού αριθμού παγκόσμιων εμπορικών σημάτων, καθώς και μια ποικιλία τοπικών εμπορικών σημάτων προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένες αγορές (Howard, 2013).

3.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές

Γενικότερα ο κλάδος της ζυθοποιίας χαρακτηρίζεται από πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις σε όλη του την πορεία διαχρονικά. Ωστόσο, μία μικρή ένταση των εξαγορών και συγχωνεύσεων παρατηρείται από το 2008 και μετά στον κλάδο της ζυθοποιίας, γεγονός που μπορεί να δικαιολογηθεί εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που έπληττε τη χώρα για αρκετά χρόνια. Με την οικονομική και δημοσιονομική κρίση που αντιμετώπιζε η Ελλάδα εκείνη την εποχή, δόθηκαν αρκετές ευκαιρίες τόσο σε εγχώριες όσο και σε ξένες επιχειρήσεις προκειμένου να προχωρήσουν στην απόκτηση μεριδίου από άλλες εταιρείες (Walewska, 2015). Όπως είναι αναμενόμενο επιχειρήσεις που αναπτύσσονται είναι σε θέση να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας.

Ειδικότερα, μία μεγάλη συγχώνευση στη σύγχρονη ιστορία της ζυθοποιίας αποτέλεσε εκείνη της εταιρείας «ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.» από την «ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.» το 2015. (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2015 και Ναυτεμπορική). Αποτέλεσμα αυτής της συγχώνευσης ήταν η απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου της εταιρείας Μύθος – Fix που προέκυψε από την πολυεθνική Carlsberg, ενώ η Ολυμπιακή Ζυθοποιία κατέχει το ποσοστό του 49% από την προκύπτουσα εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όμιλος Carlsberg είναι ένας από τους τέσσερις μεγαλύτερους ομίλους στον κλάδο της ζυθοποιίας παγκοσμίως. Είναι δεδομένο, ότι αυτή η συνένωση των δύο μεγάλων εταιρειών ενίσχυσε τη θέση της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί την ηγέτιδα Αθηναϊκή Ζυθοποιία και να προσελκύσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της. Στη συνέχεια, το 2018 η Ολυμπιακή Ζυθοποιία θα περάσει στην κυριότητα του ομίλου Carlsberg.

3.4 Μερίδια αγοράς του κλάδου 2006-2021

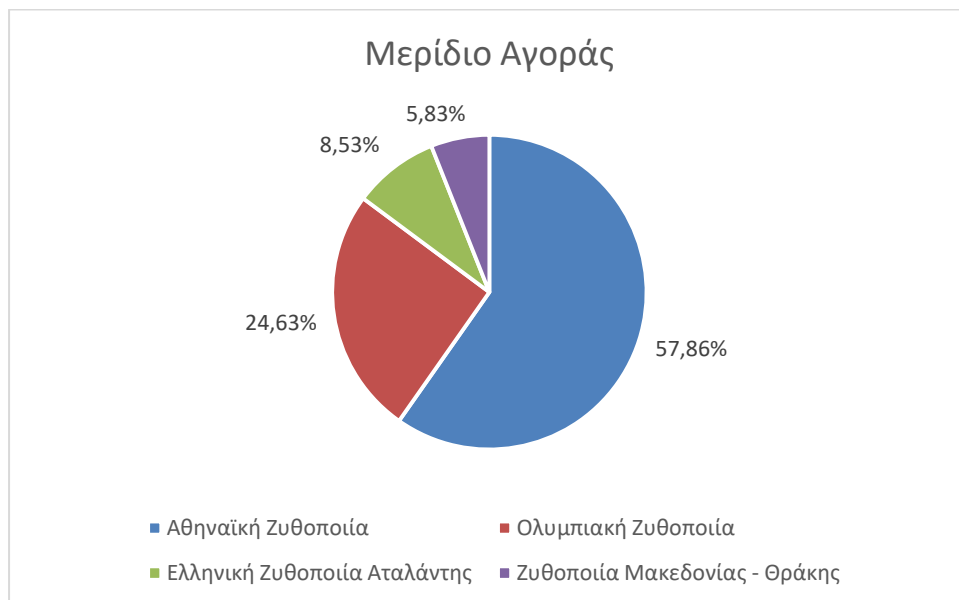
Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο κλάδος της ζυθοποιίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης σε δύο συγκεκριμένες μεγάλες εταιρείες, γεγονός το οποίο παρατηρείται σε όλο το χρονικό διάστημα μελέτης, συγκεκριμένα τη χρονική περίοδο 2006-2021. Ως επί το πλείστον, ο κλάδος της ζυθοποιίας απαρτίζεται από δύο επικεφαλής εταιρείες, θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών και μεγάλων ομίλων του εξωτερικού, ακολουθούν δύο μικρότερες, αλλά σημαντικού μεγέθους ελληνικές εταιρείες και τέλος συμμετέχουν πάνω από 40 μικροζυθοποιίες, όπου πωλούν τα προϊόντα τους κυρίως τοπικά. Συγκεκριμένα, πρωταγωνιστές του κλάδου τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά, είναι η Αθηναϊκή και η Ολυμπιακή Ζυθοποιία.

3.5 Βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά

Η γέτιδα επιχείρηση αποτελεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία όπου κατέχει το 57,86% μερίδιο αγοράς για το έτος 2021 (όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα), ενώ η Ολυμπιακή Ζυθοποιία κατέχει το 24,63%. Αθροιστικά και οι δύο εταιρείες μαζί κατέχουν το 82,50% της ελληνικής αγοράς μύρας, ποσοστό που επιβεβαιώνει την τάση συγκέντρωσης που χαρακτηρίζει τον συγκεκριμένο κλάδο. Στη συνέχεια, ακολουθούν με αρκετά μικρότερο μερίδιο αγοράς, η Ζυθοποιία Αταλάντης με 8,53% και η Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης με 5,83%. Το υπόλοιπο 3% περίπου που απομένει, ανήκει στις μικρότερες ζυθοποιίες, οι οποίες έχουν μικρότερη παραγωγή, περιορισμένο δίκτυο διανομής και λιγότερα εμπορικά σήματα σε σχέση με τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κύκλος εργασιών του κλάδου για το 2021 ήταν 390 εκατομμύρια ευρώ, χωρίς τον ειδικό φόρο κατανάλωσης που αποδίδεται στο κράτος. (ICAP, 2022)

A/A	Επωνυμία	Κύκλος Εργασιών 2021	Μερίδιο Αγοράς
1	Αθηναϊκή Ζυθοποιία	225.635.637	57,86%
2	Ολυμπιακή Ζυθοποιία	96.069.450	24,63%
3	Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης	33.267.000	8,53%
4	Ζυθοποιία Μακεδονίας - Θράκης	22.726.038	5,83%

Πίνακας 3.5α: Κύκλος εργασιών και μερίδιο αγοράς των 4 μεγαλύτερων ζυθοποιείων – Πηγή: ICAP CRIF A.E., 2022 (*δεν περιλαμβάνεται ο ειδικός φόρος κατανάλωσης)



Διάγραμμα 3.5β: Μερίδιο αγοράς των τεσσάρων μεγαλύτερων ζυθοποιείων στην Ελλάδα, το 2021 Πηγή: ICAP CRIF A.E., 2022 (*δεν περιλαμβάνεται ο ειδικός φόρος κατανάλωσης)

Ουσιαστικά, οι μικρότερες ζυθοποιίες έχουν τη δυνατότητα να ισχυροποιούν τη θέση τους «εκμεταλλευόμενες» την ανάγκη των καταναλωτών για μεγαλύτερη ποικιλία, αλλά και την αγορά προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία πιθανώς να μη διατίθενται από όλες τις ζυθοποιίες. Με αυτό τον τρόπο, καταφέρνουν να ξεχωρίσουν και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς, καθώς απευθύνονται σε συγκεκριμένες μερίδες καταναλωτικού κοινού με διαφορετικές ανάγκες προς κάλυψη.

Σε ότι αφορά τις πρωταγωνίστριες δυνάμεις του κλάδου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι δύο ζυθοποιίες οι οποίες αποτελούν θυγατρικές των μεγαλύτερων ομίλων παγκοσμίως. Συγκεκριμένα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μέλος του ολλανδικού ομίλου Heineken N.V. ενώ η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ανήκει στον δανέζικο όμιλο Carlsberg. Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στις τέσσερις μεγαλύτερες ζυθοποιίες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και μελετάται η παρουσία τους στον κλάδο.

3.6 Δίκτυα διανομής μπίρας

Στον κλάδο της ζυθοποιίας όπως και σε άλλους κλάδους, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να απευθύνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της άμεσα και εύκολα στο καταναλωτικό κοινό. Επομένως, κάθε ζυθοποιία προσπαθεί να διευρύνει το δίκτυο διανομής της, προκειμένου να εξυπηρετεί και νέα σημεία πώλησης, όπως νέες γεωγραφικές περιοχές και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Είναι σύνηθες οι μεγάλες ζυθοποιίες είτε να διαθέτουν δικό τους δίκτυο διανομής είτε να διακινούν τα προϊόντα τους μέσω χονδρέμπορων και αντιπροσώπων για μεγαλύτερη κάλυψη.

Συνήθως, η μορφή ενός δικτύου διανομής μπίρας απαρτίζεται από τον παραγωγό, δηλαδή τη ζυθοποιία που παράγει το προϊόν προς κατανάλωση, από τους διανομείς ή χονδρέμπορους που αγοράζουν την μπίρα από τις ζυθοποιίες και τις μεταπωλούν στις επιχειρήσεις και στη συνέχεια οι λιανέμποροι (εστιατόρια, περίπτερα, supermarkets, κ.ά.) πωλούν τα προϊόντα τους στον τελικό καταναλωτή. Στο δίκτυο διανομής αξίζει να προστεθούν και οι υποδομές σχετικά με την αποθήκευση και τη μεταφορά της μπίρας μέχρι να φτάσει στον τελικό της προορισμό. Παρόλα αυτά, όπως ήδη

αναφέρθηκε, η δομή ενός δικτύου διανομής μπορεί να διαφέρει αναλογικά με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, ένα δίκτυο διανομής είναι απαραίτητο να είναι αποτελεσματικό καθώς τα προϊόντα μιας επιχείρησης πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμα και εύκολα προσβάσιμα στους καταναλωτές, προκειμένου να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη.

3.7 Εικόνα του κλάδου το 2020

Το σκηνικό σε ότι αφορά τα μερίδια αγοράς στον κλάδο της μπίρας δε διαφέρουν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών παραμένει έντονος, καθώς κάθε επιχείρηση προσπαθεί να υπερισχύσει έναντι της άλλης και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Το 2020, όπως ακριβώς ίσχυε και τις τελευταίες δύο δεκαετίες στην ελληνική αγορά, παρατηρείται ισχυρό προβάδισμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Πέραν της επικράτησης της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας τα τελευταία χρόνια, το 2020 ήταν μια χρονιά πρωτοφανών συνθηκών τόσο για την Ελλάδα, όσο και για τις υπόλοιπες χώρες σε κάθε πτυχή. Συγκεκριμένα, η κατανάλωση μπίρας συρρικνώθηκε σημαντικά εκείνη τη χρονιά λόγω της εμφάνισης του Covid-19, σε ποσοστό της τάξης του 19% χαμηλότερο σε σχέση με την κατανάλωση του 2019. Με τη ξαφνική εμφάνιση της πανδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο πάρθηκαν ισχυρά μέτρα για την αντιμετώπιση του ιού, όπως περιορισμός μετακινήσεων, αναστολή λειτουργίας καταστημάτων, ακυρώσεις προγραμματισμένων εκδηλώσεων και φεστιβάλ κ.ά. Επίσης, ένα μεγάλο πλήγμα εν μέσω πανδημίας αποτέλεσε η απαγόρευση μετακινήσεων τουριστών στη χώρα μας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, προκειμένου να αποφευχθεί η διασπορά του ιού. Ως εκ τούτου, ο κλάδος της ζυθοποιίας, ο οποίος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον τουριστικό κλάδο, υπέστη απότομη πτώση σε πωλήσεις, αργίες εργαζομένων, κ.ά. (Pisani, Augier, 2021).

A/A	Επωνυμία	Κύκλος εργασιών 2019	Κύκλος εργασιών 2020	Μεταβολή	Αποτελέσματα/ Κέρδη προ φόρων 2019	Αποτελέσματα/ Κέρδη προ φόρων 2020	Μεταβολή
1	Αθηναϊκή Ζυθοποιία	216.785.652	179.136.814	-17,37%	28.975.354	8.856.619	-69,43%
2	Ολυμπιακή Ζυθοποιία	104.664.596	71.497.220	-31,69%	15.798.356	4.589.599	-70,95%
3	Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης	34.524.000	24.532.000	-28,94%	3.353	2.322	-30,75%
4	Ζυθοποιία Μακεδονίας - Θράκης	22.828.473	21.189.527	-7,18%	1.401.058,45	376.279,44	-73,14%
Σύνολο		378.802.721	296.355.561	-85,18%	46.178.121	13.824.819	-244,27%

Πίνακας 3.7: Μεταβολές δεικτών κύκλου εργασιών και Καθαρά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης
προ Φόρων 2019-2020.

Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, βάσει των δημοσιευμένων ισολογισμών των εταιρειών, το 2020, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία βρίσκεται πρώτη σε πωλήσεις, στις 179.136.814 ευρώ, ενώ το 2019 είχε φτάσει τις 216.785.652 ευρώ. Στη συνέχεια, ακολουθεί η Ολυμπιακή Ζυθοποιία με πωλήσεις 71.497.220 ευρώ, ενώ το 2019 είχε αγγίξει τις 104.664.596 ευρώ. Τρίτη σε πωλήσεις έρχεται η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης με 24.532.000 ευρώ, έναντι 34.524.000 ευρώ το 2019 και τελευταία η Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης με 21.189.527 ευρώ το 2020, έναντι 22.828.473 ευρώ το 2019. Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, όλες οι ζυθοποιίες το 2020 εμφάνισαν μεγάλη πτώση στις πωλήσεις τους, εκτός από τη Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης που παρουσίασε το μικρότερο ποσοστό μεταβολής

πωλήσεων μεταξύ 2019 και 2020. Η μείωση των πωλήσεων εκείνης της χρονιάς οφείλεται στην εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19, και ως επί το πλείστον στα περιοριστικά μέτρα που έλαβε η κυβέρνηση προκειμένου να περιοριστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η διασπορά του ιού.

Ένα μεγάλο πλήγμα για τον κλάδο της ζυθοποιίας ήταν η απαγόρευση μετακινήσεων τουριστών προς τη χώρα μας, με αποτέλεσμα όχι μόνο να αποδυναμωθεί ο τουριστικός τομέας, αλλά και άλλοι κλάδοι που είναι στενά συνδεδεμένοι με αυτόν. Με λίγα λόγια οι πωλήσεις μπίρας έπεσαν σημαντικά το 2020, καθώς οι καλοκαιρινοί μήνες που είναι άμεσα συνυφασμένοι με την υποδοχή τουριστών και την κατανάλωση δροσερών ποτών (αναψυκτικά, μπίρες, κ.ο.κ.) επιδεινώθηκαν σημαντικά λόγω της πανδημίας.

Συνολικά, τα μέτρα αναστολής λειτουργίας των καταστημάτων της “κρύας” αγοράς (εστιατόρια, μπουραρίες, κ.α.) για μεγάλες χρονικές περιόδους εντός του 2020, παράλληλα με τη ραγδαία μείωση των τουριστικών αφίξεων (-76,5% 2020/19) συντέλεσαν σε έντονη πτώση της κατανάλωσης μπίρας και συνεπώς στη μείωση των πωλήσεων από τις εταιρείες ζύθου. Ωστόσο, η ποσότητα από την «κρύα» αγορά, μεταπήδησε στη «ζεστή» - (supermarkets, περίπτερα, κ.ά.) εξισορροπώντας με αυτόν τον τρόπο τη μεγάλη μείωση των πωλήσεων. (ICAP CRIF, 2022)

Κεφάλαιο Τέταρτο

4. Παρουσίαση ζυθοποιών

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε την ιστορία των τεσσάρων μεγαλύτερων ζυθοποιείων στη χώρα. Η σειρά εμφάνισης τους πραγματοποιείται με βάση τον κύκλο εργασιών της κάθε εταιρείας, αλλά και του μεγέθους τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Η άντληση πληροφοριών έχει πραγματοποιηθεί από την επίσημη ιστοσελίδα της εκάστοτε ζυθοποιίας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εγκυρότητα τους.

4.1 Αθηναϊκή Ζυθοποιία

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκίνησε τη δραστηριότητα της το 1963. Συγκεκριμένα, στις 12 Ιουνίου 1963, οι τρεις επιχειρηματίες της εποχής: Διογένης Χούρσογλου, Γιώργος Χατζηβασιλείου και Λεονάρδος Μερκάτης, ιδρύουν το ζυθοποιείο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με την έδρα τους να βρίσκεται στη Λεωφόρος Κηφισού 102. Κάθε ένας από αυτούς συνεισέφερε ένα θεμέλιο λίθο για την αρχή αυτού του εγχειρήματος, συγκεκριμένα ο Διογένης Χούρσογλου την άδεια ζυθοποιίας, ο Γιώργος Χατζηβασιλείου το κεφάλαιο, ο Λεονάρδος Μερκάτης το οικόπεδο επί της Λεωφόρου Κηφισού 102.

Το 1965 αγοράζονται πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, φιάλες, αλλά και αυτοκίνητα της εταιρίας, όπως επίσης προσλαμβάνεται και εκπαιδεύεται προσωπικό. Το ίδιο έτος παράγεται και διατίθεται στην ελληνική αγορά η μπύρα Amstel.

Το 1975 και ενώ η μπύρα Amstel γίνεται η πρώτη μπύρα στην Ελλάδα σε πωλήσεις, η διοίκηση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας αποφασίζει να ιδρύσει ένα δεύτερο ζυθοποιείο στη Θεσσαλονίκη. Είναι σαφές ότι η μεγάλη ανάπτυξη της εταιρείας οδήγησε στη δημιουργία αναγκών για μεγαλύτερη παραγωγή και προσφορά προϊόντος, προκειμένου να επεκτείνει τη δραστηριότητα της.

Στη συνέχεια, το 1981 η μύρα Heineken – παγκοσμίου φήμης - κάνει την εμφάνιση της για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά και ξεχωρίζει. Όλα δείχνουν ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναπτύσσεται με ολοένα και πιο γρήγορο ρυθμό. Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1985, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ιδρύει τρίτο της εργοστάσιο στην Πάτρα, αγοράζοντας το παλαιό ζυθοποιείο της Löwenbräu και απορροφώντας τους 240 εργαζομένους του. Το συγκεκριμένο ζυθοποιείο είναι η πλέον πιο εκσυγχρονισμένη μονάδα του ομίλου.

Η οκταετία 1990-1998 αποτελεί μια περίοδο όπου η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προχωρά στις εισαγωγές διάφορων brand μύρας από όλες τις χώρες. Όπως αναφέρεται και στην ιστοσελίδα της ζυθοποιίας πραγματοποιήθηκαν εισαγωγές μύρας Buckler χωρίς αλκοόλ, μοναστηριακές μύρες Duvel και Chimay από το Βέλγιο, οι Murphy's και McFarland από την Ιρλανδία, η Carib από την Καραϊβική και η Desperados από το Μεξικό, η Weiss μύρα Erdinger από τη Γερμανία και η Kirin από την Ιαπωνία. Με αυτόν τον τρόπο, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διεύρυνε το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνει τα προϊόντα της, με αποτέλεσμα να προωθεί και άλλους τύπους μύρας, πέραν των μέχρι τότε συνηθισμένων, με σκοπό να συνεχίσει την ανοδική της πορεία σε πωλήσεις.

Εκτός από τη ζυθοποιία, το 1993 η εταιρεία εγκαινιάζει τη μονάδα εμφιάλωσης του φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ στη Λαμία, επεκτείνοντας με αυτόν τον τρόπο, ακόμα περισσότερο τη δραστηριότητα της.

Τις χρονιές 1999 και 2000 λανσάρονται στην ελληνική αγορά οι μύρες Fischer και Άλφα. Η μύρα Fischer θα κυκλοφορήσει για πρώτη φορά εκτός της Γαλλίας και συγκεκριμένα στην Ελλάδα. Σε ότι αφορά την μύρα Άλφα, ήταν μία μύρα που πρωτοεμφανίστηκε το 1961, ωστόσο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατάφερε να την επανακυκλοφορήσει, αλλά και να σημειώσει ιδιαίτερη επιτυχία. Ως επί το πλείστον και τα δύο brands ξεχώρισαν στη συνείδηση του κοινού και κέρδισαν το δικό τους μερίδιο στην αγορά μύρας. Το 2004 αποτέλεσε τον επίσημο χορηγό των Ολυμπιακών Αγώνων που διεξήχθησαν στη χώρα μας.

Ως εταιρεία, εκτός από τις υψηλές πωλήσεις και την επιτυχημένη της πορεία, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει ξεχωρίσει ως μία από τις 50 διακεκριμένες εταιρείες στην Ευρώπη για το καλό εργασιακό της περιβάλλον για το χρονικό διάστημα 2010-2013.

Τα επόμενα χρόνια, 2013 και 2014 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσθέτει στην οικογένεια της Amstel την Amstel Radler, που συνδυάζει μύρα με χυμό λεμονιού, αλλά και της Amstel Free, της πρώτης ελληνικής μπίρας με 0.0% αλκοόλ. Με λίγα λόγια πρωτοπορεί και στον τομέα της μύρας χωρίς αλκοόλ, ενώ παράλληλα λανσάρει δυνατές μύρες, με μεγαλύτερη ποσότητα αλκοόλ από το σύννηθες, τις ΑΛΦΑ STRONG και ΑΛΦΑ Weiss. Ωστόσο, το 2014 η διοίκηση του ομίλου αποφασίζει να προμηθεύεται και να χρησιμοποιεί στην παραγωγή της 100% ελληνικό κριθάρι προκειμένου να στηρίξει την ελληνική οικονομία.

Το 2015 ιδρύεται το ΑΘΗΝΕΟ. Ο πρώτος χώρος δημιουργικής ζυθοποιίας, όπου στεγάζεται ένα μικρό «μουσείο» αφιερωμένο στη μπίρα. Εκεί, παράγονται μπίρες μικροζυθοποιείου, περιορισμένης κυκλοφορίας. Την ίδια χρονιά πραγματοποιείται το λανσάρισμα του μηλίτη Strongbow στην ελληνική αγορά, σε δύο γεύσεις, Gold Apple και Red Berries.

Δύο χρόνια αργότερα, το 2017, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κυκλοφορεί στην ελληνική αγορά την μύρα Heineken Light, τον Μηλοκλέφτη και την μύρα Μάμος, με την τελευταία να παράγεται εκ νέου στην Πάτρα ύστερα από τη μεγάλη απουσία της από την ελληνική αγορά. Με αυτόν τον τρόπο ο όμιλος αναβίωσε αυτή την μύρα και κέρδισε το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού.

Τέλος, το 2019 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ξεκινά την παραγωγή του μηλίτη στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο εργοστάσιο της στην Πάτρα. Ως εκ τούτου, τα brands Μηλοκλέφτης και Strongbow παράγονται πλέον στην Ελλάδα από 100% ελληνικές πρώτες ύλες.

Ως πιο πρόσφατη εξέλιξη της συγκεκριμένης ζυθοποιίας αποτελεί το γεγονός ότι αύξησε τα κέρδη της για το 2022 εξαιτίας τόσο των αυξημένων πωλήσεων της σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, όσο και με την επαναλειτουργία όλων των διαθέσιμων σημείων πώλησης χωρίς τους περιορισμούς που είχαν επιβληθεί λόγω της

πανδημίας τα έτη 2020 και 2021. Με βάση το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (ΓΕΜΗ), οι καθαρές πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήλθαν σε 279,88 εκ. ευρώ έναντι 225,63 εκ. ευρώ το έτος 2021, με αύξηση 21,51% (Ανώνυμος, 2023).

Το 2022, παρόλα που ήταν μία χρονιά, η οποία στιγματίστηκε από την άνοδο του πληθωρισμού, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της.

4.2 Ολυμπιακή Ζυθοποιία

Όλα ξεκίνησαν το 1864 όταν ο Ιωάννης Φιξ παρασκεύασε την πρώτη μύρα στην Ελλάδα, την οποία ονόμασε Fix. Για περίπου 100 χρόνια η μύρα αυτή ήταν δημοφιλής και ψηλά στην προτίμηση του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Ωστόσο, τα προβλήματα δεν άργησαν να εμφανιστούν καθώς από το 1950 και μετά, η οικογένεια Φιξ χωρίζεται και σε συνδυασμό με την είσοδο της Amstel ως νέου και ισχυρού ανταγωνιστή στην αγορά μύρας, η Fix να περνά στο στάδιο της απαξίωσης. Αυτές οι εξελίξεις αλλά και οι πολιτικές αντιπαραθέσεις της εποχής οδήγησαν στη διακοπή της παραγωγής της μύρας το 1982, η επιχείρηση κηρύσσει πτώχευση το 1983 και η πιο «παλιά» ελληνική μύρα εξαφανίζεται από την αγορά. Το όνομα της πέρασε στην ιδιοκτησία της Εθνικής Τράπεζας μετά την πτώχευσή της.

Δώδεκα χρόνια αργότερα, το 1995 η εταιρεία Δ. Κουρτάκης Α.Ε. δημιουργεί την Ολυμπιακή Ζυθοποιία και στη συνέχεια θα εξαγοράσει από την Εθνική Τράπεζα τα εμπορικά σήματα της Fix, αλλά και θα προχωρήσει στην επανακυκλοφόρηση της στην αγορά χωρίς όμως ιδιαίτερη απήχηση. Το 2009 η Ολυμπιακή Ζυθοποιία εξαγοράζει την Φιξ και την επανακυκλοφορεί στην αγορά σε μία προσπάθεια αναβίωσης του brand της. Το αποτέλεσμα ήταν θετικό, με αποτέλεσμα η μύρα Φιξ να είναι σε κυκλοφορία από το 2010 και μετά. Παράλληλα στην αγορά, ο όμιλος Μπουτάρη λανσάρει την μύρα Mythos, η οποία γνωρίζει μεγάλη απήχηση από το καταναλωτικό κοινό. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στη μετονομασία της εταιρείας σε «Μύθος Ζυθοποιία» το 2000.

Το 2009-2010, τρεις επιχειρηματίες εξαγοράζουν το σήμα της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας, πραγματοποιούν μεγάλες επενδύσεις για τη δημιουργία υπερσύγχρονου ζυθοποιείου στη Ριτσώνα Εύβοιας και λανσάρουν ξανά την μύρα Fix στην ελληνική αγορά, γνωρίζοντας την αποδοχή των καταναλωτών.

Το 2008 ο Γ. Χήτος, εξαγόρασε το 51% της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας. Την ίδια χρονιά η Carlsberg θα αποκτήσει το 100% των μετοχών της εταιρείας Μύθος Ζυθοποιία. Επτά χρόνια αργότερα, οι εταιρείες Μύθος Ζυθοποιία και Ολυμπιακή Ζυθοποιία συγχωνεύονται και η προκύπτουσα εταιρεία διατηρεί το όνομα Ολυμπιακή Ζυθοποιία. Τέλος, το 2018 ο όμιλος Carlsberg θα εξαγοράσει εξ ολοκλήρου την Ολυμπιακή Ζυθοποιία και η ίδια θα μετατραπεί ως τον πιο ισχυρό ανταγωνιστή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας στην ελληνική αγορά μύρας.

Στη σημερινή πραγματικότητα, το 2022 τα έσοδα της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας αυξήθηκαν περισσότερο από τον μέσο όρο της αγοράς, φθάνοντας στα 155,6 εκ. ευρώ (+11%), ενώ πραγματοποίησε και υψηλότερα κέρδη προ φόρων, με αύξηση της τάξης του 22% (Γούναρη, 2023).

4.3 Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης

Τη δεκαετία του 1980 Γερμανοί επενδυτές αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα και ειδικότερα στον κλάδο της ζυθοποιίας με την παραγωγή της μύρας Lowenbrau, ωστόσο αυτό τους το εγχείρημα δεν οδήγησε στα επιθυμητά αποτελέσματα. Ακόμη, το 1996 η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης παράγει το πρώτο της ελληνικό σήμα, την μύρα PILS HELLAS, ωστόσο οι γερμανοί επιχειρηματίες προσπαθούν να αποεπενδύσουν και να αποσυρθούν από την ελληνική αγορά.

Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 1998, η οικογένεια Συριανού εξαγοράζει τις μετοχές, που είχε στην κατοχή της η γερμανική θυγατρική εταιρεία, υπό μορφή

management buy out⁴ με αποτέλεσμα πέντε χρόνια αργότερα να περάσει σε 100% ελληνικό ιδιοκτησιακό καθεστώς. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ελληνικές ζυθοποιίες όπου στην πορεία εξαγοράστηκαν από ξένες εταιρείες, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης είναι η μοναδική που έχει εξαγοράσει μία ξένη ζυθοποιία στην Ελλάδα (Χριστοδούλου, 2016).

Με τη συμφωνία αυτή δόθηκε στη νέα εταιρεία η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα διεθνή εμπορικά σήματα της γερμανικής εταιρείας προς παραγωγή και διάθεση τους στην ελληνική αγορά. Στη συνέχεια, το 2003, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ισχυροποιεί τη θέση της στη βαρελίσια μπίρα, αποκτώντας άμεση σύνδεση με τους φοιτητές και τους τουρίστες. Ωστόσο, το 2011 αποφασίζει να ακολουθήσει τη δική της πορεία με ανεξάρτητα σήματα και δικές της συνταγές ενισχύοντας την παραγωγή της στην ελληνική αγορά.

Τις χρονιές 2012-2018, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης λανσάρει και κυκλοφορεί στην αγορά νέα προϊόντα, αλλά και κάνει διάφορες επενδύσεις σε εξοπλισμό και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών της μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, το 2013 πραγματοποιήθηκε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου στη ζυθοποιία με την είσοδο του fund DAMMA Holdings ως στρατηγικού επενδυτή.

Την επόμενη χρονιά, το 2019, η EZA γιορτάζοντας τα 30 χρόνια δραστηριότητας της στον κλάδο της μπίρας δημιούργησε το πρόγραμμα διττής εκπαίδευσης για την ειδικότητα του ζυθοποιού-βυνοποιού σε συνεργασία με το Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο.

Η συμμετοχή του Diorama Investment Fund στο κεφάλαιο της εταιρίας το 2019, σηματοδότησε την έναρξη ενός νέου αναπτυξιακού κύκλου, επιβεβαιώνοντας τις μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης για την EZA. Σήμερα, παράγει εξαιρετικής ποιότητας και υψηλής γευστικής αξίας προϊόντα μπίρας, τις EZA Premium Pilsener, EZA Fine Lager, EZA Alcohol Free, Pils Hellas, Berlin, BLUE

⁴ Management buy out: Είδος εξαγοράς / οικονομικής συναλλαγής όπου κάποιος από την εταιρική διαχείριση ή εταιρεία αγοράζει την επιχείρηση από τους ιδιοκτήτες και αποκτούν όλα όσα σχετίζονται με την επιχείρηση (www.investopedia.com)

Island, Odyssey Red Circe's Spell, Odyssey Dark Calypso's Desire, Odyssey White Siren's Call, ενώ εισάγει και εμπορεύεται την Gulden Draak.

Ωστόσο, στον οικονομικό απολογισμό του 2022 και ενώ η αγορά μύρας παρουσίασε αύξηση της τάξης του 10%, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης δεν κατάφερε να αποδώσει αντίστοιχα θετικά αποτελέσματα (Λαμπίρης, 2022). Συγκεκριμένα, το 2022 ήταν μια δύσκολη χρονιά για την ΕΖΑ – όπως και για άλλες επιχειρήσεις – καθώς ο πόλεμος Ρωσίας – Ουκρανίας και η άνοδος των τιμών ενέργειας και πρώτων υλών οδήγησαν σε αύξηση των τιμών των προϊόντων και σε ταυτόχρονη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, με αποτέλεσμα η ΕΖΑ να παρατηρήσει μείωση στις πωλήσεις της.

Σήμερα, η ΕΖΑ εστιάζει στη διατήρηση και την επέκταση των μεριδίων αγοράς της, καθώς και στην βελτιστοποίηση του κόστους παράγωγης και διανομής των προϊόντων της, βελτιώνοντας τα περιθώρια μεικτού κέρδους, ξεπερνώντας το 37% για το εννεάμηνο του 2023 από 27% το 2022, αυξάνοντας έτσι τα αποτελέσματα, αλλά και τις ταμειακές ροές, ενώ η επίδοση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και στο υπόλοιπο διάστημα του 2023. Ως εκ τούτου, είναι δεδομένο ότι στην προσπάθειά της να επανέλθει και να αντιμετωπίσει τον ισχυρό ανταγωνισμό και τις εξελίξεις που επικρατούν στον κλάδο, χρειάστηκε νέες εισροές κεφαλαίων από τους μετόχους της προκειμένου να σταθεροποιηθεί και να μπορέσει και πάλι να ενισχύσει την παραγωγική της δυναμικότητα, αλλά και την καλύτερη απορρόφηση των προϊόντων της από την αγορά. Συγκεκριμένα, τέλη Δεκεμβρίου του 2022 πραγματοποιήθηκε μια τελευταία απόπειρα εισροής κεφαλαίου ύψους 3,5 εκ. ευρώ υπό μορφή μετρητών και έκδοσης νέων κοινών ονομαστικών μετοχών (Ανώνυμος, 2023).

4.4 Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης

Η Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης (ΒΕΡΓΙΝΑ) ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 1996 από τον Δημήτριο Πολιτόπουλο, ενώ η εμφιάλωση της πρώτης μύρας ΒΕΡΓΙΝΑ – 100% ελληνική - πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 1998. Η έδρα του

ζυθοποιείου είναι η Κομοτηνή λόγω της υψηλής ποιότητας νερού που διαθέτει, αλλά και της στρατηγικής της θέσης αναφορικά με την εγγύτητά της στις αγορές της υπόλοιπης Ευρώπης και Ασίας – όπως αναφέρεται στην ηλεκτρονική σελίδα της εταιρείας.

Τον Οκτώβριο του 2001 παρασκευάζεται η μύρα BEPΓINA Red με σημαντική απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, ενώ δύο χρόνια αργότερα κυκλοφορεί η BEPΓINA Weiss κερδίζοντας σπουδαίες διακρίσεις σε μεγάλους διαγωνισμούς μύρας.

Το 2006, η Ζυθοποιία Μακεδονίας- Θράκης εισάγει τη συμβολαϊκή καλλιέργεια κριθαριού στην Ελλάδα, όπου με αυτόν τον τρόπο εγγυάται στους παραγωγούς που της προμηθεύουν κριθάρι ότι θα αγοράσουν όλες τις ποσότητες που παράγουν σε προκαθορισμένες τιμές. Με αυτόν τον τρόπο η Βεργίνα κατά κάποιον τρόπο συντέλεσε στην ανάπτυξη της γεωργίας στην Ελλάδα.

Επτά χρόνια αργότερα, η Βεργίνα παρουσιάζει ένα νέο brand, τη BEPΓINA Πορφύρα όπου θα διατεθεί στην ελληνική αγορά σε περιορισμένο αριθμό. Στη συνέχεια, το 2014 η Ζυθοποιία προχωρά στη δημιουργία του δικού της βυνοποιείου και αναλαμβάνει τον ρόλο του εξαγωγέα βύνης στα Βαλκάνια και στην Ανατολική Μεσόγειο.

Το 2017, αποτέλεσε μια πολύ σημαντική χρονιά για τη Βεργίνα καθώς μετά από την κυκλοφορία ενός ακόμη brand μύρας, προχωρά στην ίδρυση ενός κέντρου υποδοχής επισκεπτών προκειμένου να έρχονται σε επαφή με τη φιλοσοφία της εταιρείας αλλά και τις διάφορες ποικιλίες μύρας που παράγει. Ακόμα, πραγματοποιεί επέκταση του βυνοποιείου της διπλασιάζοντας την παραγωγική της δυναμικότητα, αλλά και αυξάνοντας τις εξαγωγές της. Τέλος, την ίδια χρονιά εγκαινιάζει το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το οποίο διαθέτει υπερσύγχρονο εξοπλισμό προκειμένου να πραγματοποιούνται έρευνες και αναλύσεις για την καλύτερη ποιότητα της παραγόμενης μύρας.

Από το 2020 και μετά, η Βεργίνα με νέο λογότυπο, προχωρά στη σταδιακή κυκλοφορία νέων brands μύρας, τις οποίες διαθέτει στην ελληνική αγορά.

Η Ζυθοποιία Μακεδονίας- Θράκης έχει καταφέρει να παραμένει κερδοφόρα την τελευταία δεκαετία παρά τις δυσκολίες λόγω καιρικών συνθηκών του 2019, αλλά και την πανδημία του 2020 όπου η πανδημία του κορονοϊού σάρωσε τα πάντα. Αν και η εστίαση ήταν κλειστή για περισσότερους από 8 μήνες, και η τουριστική κίνηση ήταν δραματικά μειωμένη, η Βεργίνα κατέγραψε το 2020 ελάχιστα μειωμένα έσοδα σε σχέση με το 2019, καθώς υπήρξε ισχυρό αντίβαρο από την ζεστή αγορά (το κανάλι των σούπερ μάρκετ), όπου πέτυχε διψήφια αύξηση πωλήσεων (Τσουλάκης, 2021)

Σήμερα, η Βεργίνα εκτός από την Ελλάδα, εξάγει βύνη σε χώρες της Νοτιοανατολικής Μεσογείου όπως η Κύπρος, η Τουρκία, το Ισραήλ, η Βουλγαρία, η Αλβανία και η Ρουμανία (Μορφίδης, 2023).

Κεφάλαιο Πέμπτο

5. Ανάλυση ανταγωνισμού

Στο παρακάτω κεφάλαιο πραγματοποιείται μία προσπάθεια ανάλυσης του ανταγωνισμού με τη βοήθεια των εργαλείων SWOT, του υποδείγματος Porter, καθώς και διάφορων άλλων ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία ζυθοποιία για τη βιωσιμότητα της και για την επίτευξη κερδοφορίας στον κλάδο.

5.1 Η ανάλυση SWOT

Η ονομασία SWOT αποτελεί ακρωνύμιο των συστατικών στοιχείων του: Strengths (δυνατά σημεία) Weaknesses (αδύνατα σημεία), Opportunities (ευκαιρίες), Threats (απειλές) και είναι ένα εργαλείο επιχειρηματικής στρατηγικής για την αξιολόγηση του τρόπου σύγκρισης ενός οργανισμού με τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση αυτή αποδίδεται ιστορικά στον Albert Humphrey στη δεκαετία του 1960, αλλά αυτή η απόδοση παραμένει μέχρι και σήμερα αμφιλεγόμενη, καθώς δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός δημιουργός της συγκεκριμένης ανάλυσης. Γνωστό και ως Πίνακας SWOT, έχει αναγνωριστεί ως χρήσιμο εργαλείο για τη διαφοροποίηση και τη δημιουργία μιας θέσης στην ευρύτερη αγορά όπου δραστηριοποιείται μία επιχείρηση/ οργανισμός.

Πέρα από τον επιχειρηματικό κόσμο, η ανάλυση SWOT μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε ατομικό επίπεδο για την περαιτέρω αξιολόγηση της κατάστασης ενός ατόμου σε σχέση με τον ανταγωνισμό του. Το εργαλείο αυτό χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας οντότητας. Συγκεκριμένα, τα «δυνατά σημεία» και οι «αδύνατα σημεία» σχετίζονται με το εσωτερικό της επιχείρησης ή της οντότητας που μελετάται γενικότερα.

Με λίγα λόγια, η επιδίωξη / ικανότητα μιας εταιρείας να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο μπορεί να εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά ταιριάζουν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί της παράγοντες.

Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος	
Δυνατά Σημεία (Strengths)	Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)
Η χαμηλότερη τιμή της μπίρας την καθιστά πιο ελκυστική προς κατανάλωση σε σχέση με άλλα οινοπνευματώδη ποτά	Άμεση επιρροή της αγοράς από την εποχικότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν - Επίδραση στη ζήτηση (ICAP CRIF,2022)
Μεγάλος αριθμός σημείων πώλησης της μπίρας - Άμεση πρόσβαση στην απόκτηση της, καθώς διατίθεται σε πολλά καταστήματα	Υψηλή φορολογία και ειδικός φόρος κατανάλωσης - Αντικατοπτρίζεται στην τελική τιμή του προϊόντος - Μείωση της κερδοφορίας
Έντονη εισροή τουριστών κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες με ροπή τους προς την κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών (κυρίως μπίρας λόγω εποχής)	Απομακρυσμένες περιοχές και περιορισμένο δίκτυο διανομής προϊόντων ζύθου σε αυτές
Μεγάλη ποικιλία προϊόντων ζύθου, καλύπτοντας πλήθος καταναλωτικών προτιμήσεων	
Γενική αύξηση των πωλήσεων του κλάδου	
Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος	
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
Καταναλωτική ανάγκη για νέα προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά	Έντονος ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά
Νέα χαρακτηριστικά και δημιουργία νέων εμπορικών σημάτων ζύθου - (μπίρα χωρίς αλκοόλ, μηδέν θερμίδες, κ.ά.)	Αυξημένα ενεργειακά κόστη - Εκτίναξη του πληθωρισμού - Μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών
Ανάπτυξη μικρών ζυθοποιείων προκειμένου να καλύπτονται οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού με ιδιαίτερες προτιμήσεις	Μειωμένη επισκεψιμότητα σε κέντρα εστίασης, άρα μειωμένη κατανάλωση μπίρας στην "κρύα" αγορά
Αύξηση εξαγωγικής δραστηριότητας - Μεγαλύτερη ανάγκη για κατανάλωση μπίρας στο εξωτερικό	Οικονομική και κοινωνική αστάθεια λόγω πολέμων - Αβεβαιότητα - Μείωση δαπάνης καταναλωτών σε είδη που δε θεωρούνται πρώτης ανάγκης
Δυνητικές εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των	Η ύπαρξη εναλλακτικών και φθηνότερων brand

εταιρειών	μπύρας έναντι των ναυαρχίδων της αγοράς - Υποκατάστατα είδη
Εκσυγχρονισμός και νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διαδικασία	Μικροζυθοποιίες με craft μπίρες
Αύξηση τουρισμού, ιδίως την καλοκαιρινή περίοδο προς περαιτέρω εκμετάλλευση	Αλλαγή στις καταναλωτικές προτιμήσεις

Πίνακας 5.1: Ανάλυση SWOT για τον κλάδο της ζυθοποιίας

5.2 Ανασκόπηση της ανάλυσης SWOT

Δυνατά σημεία

Ο όρος «δυνατά σημεία» αντιπροσωπεύει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού / οντότητας που του προσδίδουν πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Μια οντότητα τα μπορεί είτε να διατηρήσει αυτά τα χαρακτηριστικά, είτε να τα ενισχύσει προκειμένου να υπερισχύσει στον διαρκή ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει τις αγορές.

Συγκεκριμένα, ο κλάδος της ζυθοποιίας χαρακτηρίζεται από τη διάθεση των προϊόντων σε διάφορα σημεία πώλησης, αλλά και διακρίνεται για την ελκυστικότητα του, καθώς οι τιμές στις οποίες προσφέρονται τα προϊόντα ζύθου είναι συνήθως χαμηλότερες σε σχέση με άλλα οινοπνευματώδη ποτά. Επίσης, καθότι είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, τους θερινούς μήνες και με την εισροή τουριστών παρατηρείται μεγαλύτερη κατανάλωση μπίρας, γεγονός που μπορούν να εκμεταλλευτούν οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Τέλος, ένα ακόμα θετικό χαρακτηριστικό αποτελεί η αύξηση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, αλλά και η ύπαρξη διαθέσιμων brand που καλύπτουν τις διάφορες προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Αδύνατα σημεία

Αντίθετα ο όρος «αδύνατα σημεία» είναι όλες εκείνες οι πτυχές της ίδιας οντότητας, που μπορεί να οδηγήσουν σε σχετικό μειονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά χρήζουν προσοχής από την οντότητα που μελετά τα αποτελέσματα της ανάλυσης, προκειμένου να πάρουν αποφάσεις σχετικές με τα προβλήματα που παρατηρούνται ώστε να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες.

Στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας ένα βασικό αδύνατο σημείο του αποτελεί το γεγονός της επιβολής του ειδικού φόρου κατανάλωσης στις μπίρες, το οποίο αναπόφευκτα ενσωματώνεται στην τελική τιμή πώλησης του προϊόντος στον αγοραστή. Μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής πώλησης της μπίρας συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου. Ακόμα, η υψηλή εποχικότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο, προκαλεί σημαντικές μεταπτώσεις στη ζήτηση της μπίρας, με αποτέλεσμα μεταπτώσεων στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και πιθανώς δυσκολίες στην πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων τους. Τέλος, δεδομένου ότι υπάρχουν απομακρυσμένες περιοχές στη χώρα μας με λιγοστά σημεία διάθεσης, αλλά και περιορισμένα κανάλια διανομής προϊόντων, είναι πιθανό οι ζυθοποιίες, και κυρίως οι μικρότερες, να μην μπορούν να διοχετεύουν εύκολα τα προϊόντα τους σε εκείνες τις περιοχές, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι επιθυμητές πωλήσεις και να περιορίζεται η κερδοφορία τους.

Ευκαιρίες

Στη συνέχεια, όσον αφορά τις εξωτερικές εκτιμήσεις, οι «ευκαιρίες» είναι πραγματικότητες στο ευρύτερο περιβάλλον που μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος της εταιρείας / οντότητας.

Συγκεκριμένα, στον κλάδο της ζυθοποιίας υπάρχουν πολλές ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο, προκειμένου να αναπτυχθούν οι ίδιες, αλλά και να ενισχυθεί ο κλάδος μέσα από την ανάπτυξη της δυναμικότητάς τους. Παραδείγματα δυνητικών ευκαιριών για τον κλάδο της ζυθοποιίας μπορεί να αποτελέσει ο εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων και

καλύτερη λειτουργία των παραγωγικών διαδικασιών, η παρουσία ευκαιριών για περισσότερες εξαγωγές, αλλά και ο περιορισμός εισαγωγών πρώτων υλών, προκειμένου να ενισχυθεί η εγχώρια οικονομία. Ακόμα, θα μπορούσαν να υπάρξουν εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των εταιρειών του κλάδου όπως είθισται με βάση τη σύγχρονη ιστορική αναδρομή, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας της προκύπτουσας εταιρείας, αλλά και την αύξηση του μεριδίου που κατέχει στην αγορά. Επίσης, δημιουργούνται νέες ευκαιρίες στον κλάδο, είτε λόγω των αναγκών των καταναλωτών για νέα προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, είτε μπορούν να παρουσιαστούν ευκαιρίες για την ανάπτυξη μικρότερων ζυθοποιείων, ώστε να διεκδικήσουν μέρος στην επίτευξη πωλήσεων. Τέλος, είναι πιθανό με τις κατάλληλες υποδομές να αναπτυχθεί ο τουριστικός κλάδος της χώρας προς περαιτέρω εκμετάλλευση από τους άμεσα ή έμμεσα εξαρτώμενους κλάδους (όπως είναι ο κλάδος της ζυθοποιίας).

Απειλές

Ο όρος «απειλή» αναφέρεται σε γεγονότα που προκύπτουν στον πραγματικό κόσμο και μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα για την οντότητα / επιχείρηση.

Στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας, σημαντική απειλή αποτελεί η ύπαρξη υποκατάστατων της μπίρας, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη για διαρκή προβολή των προϊόντων μπίρας, προκειμένου να διατηρείται στη «συνείδηση» του καταναλωτικού κοινού. Ακόμα, η εκτίναξη του πληθωρισμού, αλλά και η αύξηση του κόστους των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν οι ζυθοποιίες για την παραγωγή μπίρας, μπορούν να προκαλέσουν απειλή για την αγορά όπως και να μειώσουν την κερδοφορία του κλάδου λόγω της αύξησης των τιμών αγοράς των παραγόμενων προϊόντων. Επίσης, μία απειλή του κλάδου μπορεί να αποτελέσει η μειωμένη επισκεψιμότητα των καταναλωτών σε κέντρα εστίασης, περιορίζοντας έτσι την κατανάλωση μπίρας, επομένως είναι πιθανό να οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας του κλάδου. Τέλος, η υπάρχουσα οικονομική και κοινωνική αστάθεια που επικρατεί, τόσο στη χώρα μας, όσο και σε άλλες χώρες λόγω των πολέμων οδηγεί στην αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα το καταναλωτικό κοινό να περιορίζει τις καταναλωτικές

του δαπάνες σε είδη που δε θεωρούνται πρώτης ανάγκης, οπότε ελλοχεύει ο κίνδυνος συρρίκνωσης των πωλήσεων του κλάδου.

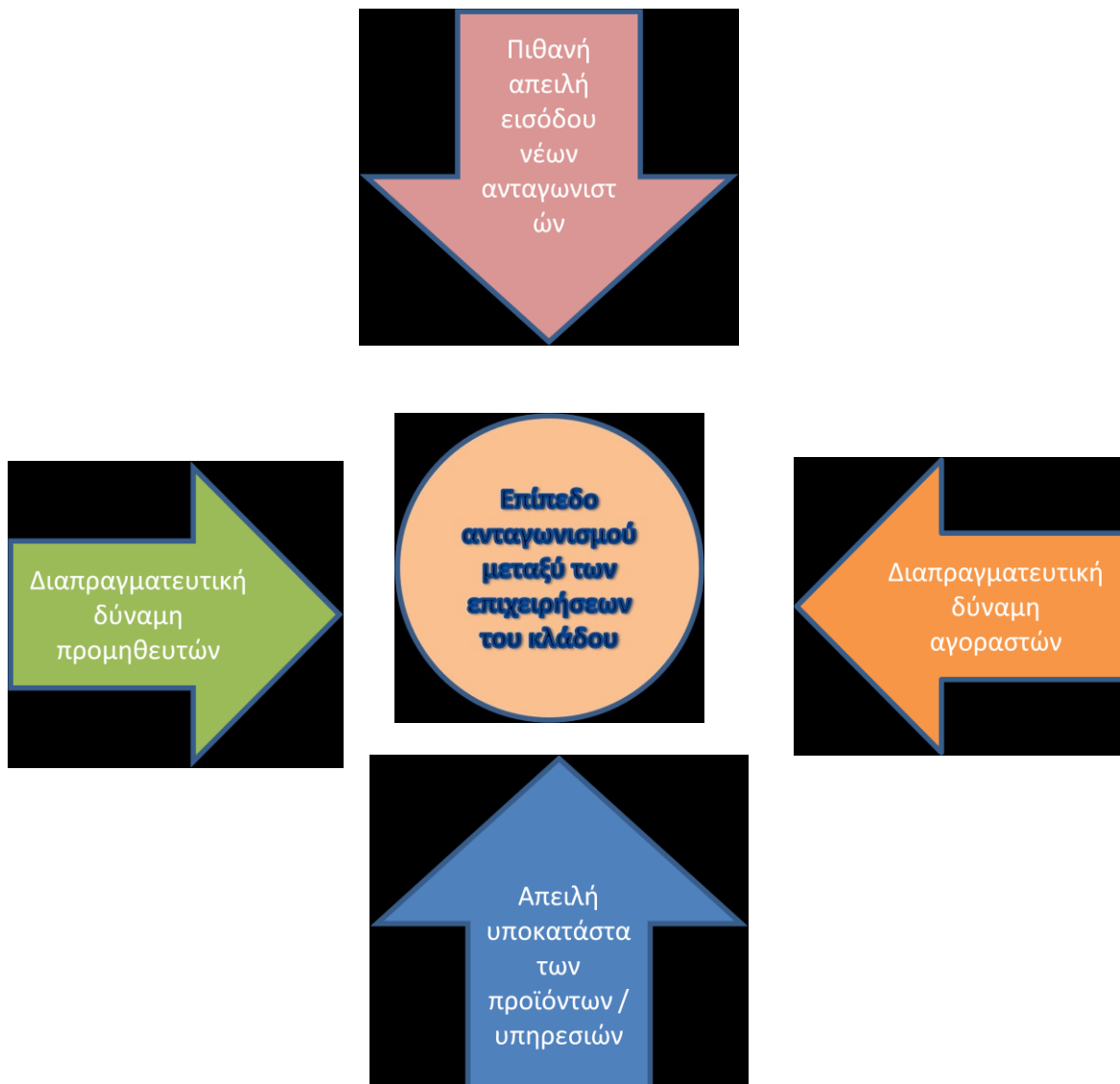
5.3 Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα εργαλείο ανάλυσης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση / οντότητα και βοηθά στον εντοπισμό των δυνάμεων που συνθέτουν τον ανταγωνισμό του κλάδου και απεικονίζουν την ελκυστικότητα του σε όρους κερδοφορίας.

Το εργαλείο αυτό παρέχει τη δυνατότητα στα στελέχη μιας επιχείρησης, να εντοπίσουν και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας τους, προκειμένου να βρουν τρόπους ώστε να διατηρήσουν τα δυνατά τους χαρακτηριστικά και να αντιμετωπίσουν τα αδύνατά τους σημεία.

Η συγκεκριμένη ανάλυση στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο, προκειμένου κάθε οντότητα να προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που επιτάσσει η αγορά. Επίσης, η ανάλυση Porter βοηθά στην αξιολόγηση και τη διατήρηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου, αλλά και προσπαθεί να εξηγήσει τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των πέντε δυνάμεων και που επηρεάζουν την απόδοση του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις ακολουθούν τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης ώστε, είτε να διατηρούν, είτε να αυξάνουν την κερδοφορία τους,

Με βάση το πλαίσιο, οι εταιρείες θα πρέπει να τοποθετούνται εκεί που οι δυνάμεις είναι χαμηλές, να εκμεταλλεύονται τις αλλαγές που παρουσιάζονται και να σχεδιάζουν αυτές τις δυνάμεις προς όφελός τους (Porter, 2008).



Πίνακας 5.3: Γενική απεικόνιση υποδείγματος Porter (Porter, 2008)

5.4 Ανασκόπηση του υποδείγματος Porter

- ο *Πιθανή απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:*

Όπως είναι αναμενόμενο ένας κλάδος ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή κερδοφορία, αργά ή γρήγορα θα προκαλέσει το ενδιαφέρον και άλλων εταιρειών προκειμένου να εισαχθούν στο συγκεκριμένο κλάδο και να διεκδικήσουν μερίδιο από την αγορά. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.

Συγκεκριμένα, δεδομένου ότι ο κλάδος της ζυθοποιίας χαρακτηρίζεται από υψηλή κερδοφορία, είναι σύνηθες να πραγματοποιείται προσπάθεια εισόδου από νέες εταιρείες, προκειμένου να λάβουν μερίδιο από την αγορά μπίρας. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά εμπόδια στην είσοδό τους στον κλάδο, γεγονός που περιορίζει μια νέα επιχείρηση να εισαχθεί σε αυτόν. Αρχικά, ένα εμπόδιο που χαρακτηρίζει την αγορά ζύθου είναι η μεγάλη γραφειοκρατία που χρειάζεται, προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να εισέλθει στην αγορά. Ωστόσο, ένα σημαντικό πλεονέκτημα του κλάδου αποτελεί το γεγονός ότι η τεχνολογία και η διαδικασία παραγωγής της μπίρας είναι ευρέως διαδεδομένη και δεν αποτελεί τροχοπέδη για την είσοδο μιας νεοσύστατης εταιρείας στην αγορά.

Ακόμα, ανασταλτικός παράγοντας για την είσοδο μιας εταιρείας στην αγορά μπίρας αποτελεί το υψηλό κεφάλαιο που χρειάζεται να δαπανήσει η νεοεισαχθείσα επιχείρηση σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, πρώτες ύλες, κατοχύρωση επωνυμίας, κ.ά. προκειμένου να ξεκινήσει τη δραστηριοποίησή της. Το γεγονός αυτό είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, καθώς ενέχει αυξημένο ρίσκο και υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια.

Επίσης, μια νέα επιχείρηση στον κλάδο της ζυθοποιίας είναι πιθανό να αντιμετωπίσει κάποιου είδους «αποκλεισμό» σε κανάλια διανομής, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διάθεση των προϊόντων της στην αγορά. Επομένως είναι αναμενόμενο οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου να διαθέτουν τα δικά τους μέσα και κανάλια διανομής, προκειμένου να διοχετεύουν τα προϊόντα τους στην αγορά άμεσα. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο περισσότερα διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα που

διακινούνται σε έναν κλάδο, τόσο πιο δύσκολο είναι για μία νέα επιχείρηση να εισαχθεί σε αυτόν με νέες ιδέες και να ξεχωρίσει.

Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο εισόδου μιας νεοσύστατης επιχείρησης αποτελεί η δυσκολία εύρεσης εγχώριων προμηθευτών σε ό,τι αφορά κυρίως τις πρώτες ύλες που χρειάζονται, με αποτέλεσμα πολλές φορές να απευθύνονται σε προμηθευτές του εξωτερικού για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπως αναφέρεται στην ανάλυση Porter, είναι ασθενής καθώς δεν υπάρχει πληθώρα προμηθευτών στην Ελλάδα και οι πελάτες βρίσκονται σε σαφώς ευνοϊκότερη θέση. Ο λόγος είναι ότι οι πελάτες, σε αντίθεση με τους προμηθευτές, μπορούν να επιλέξουν μεταξύ διάφορων προϊόντων μπύρας, από διαφορετικές εταιρείες και με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

Τέλος, είναι γεγονός ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου δημιουργούν οικονομίες κλίμακας εξαιτίας της υψηλής παραγωγής προϊόντων, με αποτέλεσμα να μειώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος παραγωγής τους. Αντίθετα, οι νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι αναμενόμενο ότι θα έρθουν αντιμέτωπες με υψηλά κόστη παραγωγής, καθώς δε θα παράγουν μεγάλες ποσότητες, κόστη τα οποία θα ενσωματωθούν στην τιμή αγοράς του τελικού προϊόντος. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα οι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν αν εισέλθουν στον κλάδο, να καθίστανται λιγότερο ανταγωνιστικές έναντι των ήδη εισηγμένων επιχειρήσεων.

ο *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:*

Είναι αναμενόμενο ότι οι αγοραστές προσπαθούν να πιέσουν την αγορά τόσο για μεγαλύτερη ποιότητα, όσο και για χαμηλότερη τιμή προϊόντος, αλλά και να διαπραγματευτούν την ποσότητα που θα αγοράσουν υπό μορφή προσφορών, ενδεχόμενα τα οποία οδηγούν σε μείωση της κερδοφορίας των εκάστοτε επιχειρήσεων. Ωστόσο, είναι πιθανό δύο ή περισσότερες ομοειδείς επιχειρήσεις, δεχόμενες πιέσεις για καλύτερες τιμές και ποιότητα, να έρθουν αντιμέτωπες σε ένα παιχνίδι ανταγωνισμού, το οποίο θα μειώσει την κερδοφορία και όλων των επιχειρήσεων που θα αναμιχθούν σε αυτόν.

Ως επί το πλείστον οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν μπορούν να αγοράζουν τεράστιες ποσότητες από ένα εμπόρευμα, υπερισχύοντας στην ποσότητα που συνήθως καταναλώνει ένας, καθώς κερδίζουν πιο συμφέρουσες τιμές λόγω του όγκου αγοράς τους. Επίσης, ένας αγοραστής χαρακτηρίζεται από υψηλή δυνατότητα διαπραγμάτευσης όταν υπάρχουν στενά υποκατάστατα του προϊόντος που επιθυμεί στην αγορά, καθώς και χαμηλό κόστος στην αλλαγή των προτιμήσεων του. Ακόμα, όταν σε μία αγορά δραστηριοποιούνται λίγοι αγοραστές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι εντονότερη από ότι να υπήρχε μεγάλος αριθμός καταναλωτών. Τέλος, οι αγοραστές μπορούν να αναβάλουν την αγορά ενός προϊόντος, αν δεν είναι ικανοποιημένοι από την τιμή ή την ποιότητα του, αλλά και αρκετοί από αυτούς μπορούν να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration), όπου προβαίνουν σε μείωση της εξάρτησής τους από τις επιχειρήσεις και παράγουν κάποια προϊόντα / υπηρεσίες, προκειμένου να καλύψουν μόνοι κάποιες ανάγκες τους, αλλά και να μειώσουν τις καταναλωτικές τους δαπάνες.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της αγοράς μπίρας, οι βασικές κατηγορίες αγοραστών είναι οι κάβες, οι χονδρέμποροι, τα σούπερ μάρκετ, τα καταστήματα εστίασης, τα περίπτερα και τα μίνι μάρκετ. Επομένως είναι αναμενόμενο ότι διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δραστηριοποιούνται σε μία αγορά, με στενά υποκατάστατα και με διάφορες επιλογές σε brand μπίρας, με αποτέλεσμα να μπορούν να ελέγχουν σε σημαντικό βαθμό την κατανάλωσή τους. Όλες οι προαναφερθείσες κατηγορίες αγοραστικού κοινού μπίρας είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις τόσο λόγω των μεγάλων ποσοτήτων που αγοράζουν, όσο και κάποιες από αυτές μπορούν να προβάλλουν το προϊόν και να λειτουργήσουν ως μέσο διαφήμισης του στον τελικό καταναλωτή. Σε αυτή την περίπτωση οι κάβες και οι χώροι εστίασης μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο στη διαφήμισή αυτών των προϊόντων.

ο *Απειλή από υποκατάστατα αγαθά / υπηρεσίες*

Όταν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα για ένα προϊόν ή υπηρεσία, τότε η κερδοφορία του συγκεκριμένου κλάδου συρρικνώνεται. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο, πρέπει να διατηρούν ή και να ενισχύουν την ποιότητα ενός προϊόντος, να διατηρούν όσο το δυνατόν περισσότερο χαμηλή την τιμή πώλησης, αλλά και να το προβάλλουν στους καταναλωτές μέσω διαφημίσεων και άλλων προωθητικών ενεργειών, προκειμένου να τους «θυμίζουν» την παρουσία του.

Συνεπώς, η απειλή που ελλοχεύει από την ύπαρξη υποκατάστατων είναι υψηλή, όταν η ποιότητα που προσφέρουν στον τελικό καταναλωτή είναι μεγαλύτερη από εκείνη που προσφέρει το προϊόν. Ακόμα, όσο χαμηλότερη είναι η τιμή των κοντινών υποκατάστατων από την τιμή στην οποία διατίθεται το βασικό προϊόν, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα οι καταναλωτές να στραφούν στα υποκατάστατα είδη. Τέλος, όσο πιο μεγάλη είναι προθυμία των πελατών να δοκιμάσουν ένα υποκατάστατο προϊόν, τόσο πιο μεγάλη είναι η απειλή που χαρακτηρίζει την αγορά ενός προϊόντος. Με λίγα λόγια, όσο χαμηλότερο είναι το κόστος αλλαγής της αγοράς ενός υποκατάστατου προϊόντος, τόσο πιο πιθανό είναι ένα καταναλωτής να προχωρήσει στην απόκτησή του.

Στην περίπτωση της μύρας, η ίδια αποτελεί μία αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό υποκατάστατων προϊόντων και συνεπώς απειλείται από την ύπαρξή τους. Προϊόντα όπως τα αλκοολούχα ποτά, το κρασί, τα αναψυκτικά, το ούζο, αλλά και άλλα προϊόντα όπως ο καφές, τα ενεργειακά ποτά αποτελούν υποκατάστατα της μύρας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αγορά μύρας χαρακτηρίζεται από την εποχικότητα, παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την υποκατάσταση της μύρας, δεδομένου ότι παρατηρείται μια αύξηση στην κατανάλωση της τους μήνες από Μάιο έως Σεπτέμβριο.

- *Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:*

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, είτε με μεταβολές στην τιμή των πρώτων υλών που εμπορεύονται, είτε με την προσφερόμενη ποιότητά τους. Με τον τρόπο αυτόν μπορούν να δεσμεύσουν αξία για τους ίδιους, μειώνοντας την κερδοφορία των επιχειρήσεων λόγω αύξησης του κόστους παραγωγής τους.

Ως επί το πλείστον, οι προμηθευτές χαρακτηρίζονται από υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, όταν είναι μικρός ο αριθμός αυτών που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο. Ακόμα, όσο πιο δυσεύρετη είναι μία πρώτη ύλη ή όσο λιγότερα υποκατάστατά της υπάρχουν στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα διαπραγμάτευσης ενός προμηθευτή. Συνεπώς, όσο πιο διαφοροποιημένες είναι οι πρώτες ύλες που παρέχει ένας προμηθευτής, τόσο πιο εύκολα μπορεί να επηρεάσει την αγορά. Επίσης, είναι γεγονός ότι μια επιχείρηση αναπτύσσει μία σχέση εξάρτησης με τους προμηθευτές της, καθώς είναι δύσκολο και δαπανηρό να μεταβεί σε άλλον προμηθευτή, προκειμένου να βρει πιο συμφέρουσα λύση. Επομένως, προσδίδεται περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη στον προμηθευτή, καθώς μπορεί να «εκμεταλλευτεί» αυτή την εξαρτητική σχέση. Τέλος, αν ένας ή περισσότεροι προμηθευτές αποφασίσουν να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (backward integration), τότε μπορούν να παρακάμψουν τους πελάτες τους και να μετατραπούν σε ανταγωνιστές τους, με αποτέλεσμα να ισχυροποιήσουν περισσότερο τη διαπραγματευτική τους δυνατότητα.

Στην περίπτωση της ζυθοποιίας οι βασικές κατηγορίες προμηθευτών είναι οι προμηθευτές πρώτων υλών (βύνη, λυκίσκος, κ.ά.), οι προμηθευτές εξαρτημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού (μηχανήματα), αλλά και οι προμηθευτές που προσφέρουν υπηρεσίες για την εμφιάλωση της μπίρας (γυάλινες φιάλες, κουτάκια, κ.ά.), αλλά και διοχετεύουν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω των διάφορων καναλιών διανομής. Όπως έχει ήδη

αναφερθεί οι μόνες ζυθοποιίες που παράγουν δική τους βύνη είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης. Αυτό συνεπάγεται ότι αρκετές από τις ελληνικές ζυθοποιίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, συχνά προβαίνουν στην αγορά βύνης από το εξωτερικό, προκειμένου να τη χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή μπίρας, αλλά και υπάρχει πληθώρα προμηθευτών σε μηχανολογικό εξοπλισμό και εμφιάλωση.

5.5. Ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να κερδίσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ονομαστικά, υπάρχει η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση.

		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλότερο Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός στόχος	Ευρεία Στόχευση	1 Ηγεσία Κόστους	2 Διαφοροποίηση
	Περιορισμένη Στόχευση	3α Εστίαση στο κόστος	3β Εστίαση στη διαφοροποίηση

Πίνακας 5.5: Γενική απεικόνιση ανταγωνιστικών στρατηγικών, Porter (1985)

5.6 Ανασκόπηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών Porter

ο *Στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost Leadership)*

Με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής. Το χαμηλό κόστος παραγωγής μακροχρόνια επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει το προϊόν της σε μια προσιτή τιμή πώλησης του προς τον αγοραστή, κάνοντας το προϊόν ελκυστικότερο και επιτυγχάνοντας περισσότερες πωλήσεις έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου. Όπως επισημαίνει ο Porter, με τη συγκεκριμένη στρατηγική, μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει μακροχρόνια την παραμονή της σε τιμές κοντινές στις τιμές του μέσου όρου του κλάδου, ώστε να είναι βιώσιμη και αποτελεσματική. Με αυτόν τον τρόπο, όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου διατηρούν τις τιμές των διαθέσιμων προϊόντων τους σε χαμηλά επίπεδα αποτελεί εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις, καθώς δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις ήδη υφιστάμενες εταιρείες στην τιμή πώλησης.

Ωστόσο, μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής με αρκετούς τρόπους. Αρχικά, μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος των εισροών στις πρώτες ύλες της μέσω διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές της, αλλά και να απαρτίζεται από διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι ευέλικτα σε νέες διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων. Ακόμα, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνοντας την παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντος, διατηρώντας χαμηλά το κόστος παραγωγής. Τέλος, μια εταιρεία που επιθυμεί να μειώσει το κόστος της είναι δεδομένο ότι πρέπει να ενσωματώσει όσο το δυνατόν περισσότερη τεχνολογία και εκμάθηση του προσωπικού της στην παραγωγική της διαδικασία. Με αυτόν τρόπο η παραγωγή θα βελτιστοποιηθεί και η επιχείρηση θα επιτύχει υψηλότερα επίπεδα παραγωγής προϊόντος.

Παρόλα αυτά, στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας η στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να υλοποιηθεί από εταιρείες μεγάλου μεγέθους που έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους, αλλά και είναι σε θέση να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να παράγουν μεγάλες ποσότητες, διατηρώντας το κόστος παραγωγής τους σε χαμηλότερο επίπεδο σε

σχέση με τις μικρότερες. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και της Ζυθοποιίας Μακεδονίας – Θράκης, αποτελούν δύο εταιρείες που παράγουν μόνες τους βύνη, η οποία είναι βασικό συστατικό για την παραγωγή μπύρας, με αποτέλεσμα η παραγωγή τους να μην επηρεάζεται από τη διάθεση βύνης από το εξωτερικό, ούτε να επηρεάζονται άμεσα από την τιμή στην οποία οι προμηθευτές προσφέρουν τη βύνη, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες εταιρείες που εξαρτώνται από τους προμηθευτές του εξωτερικού. Με λίγα λόγια, το συγκεκριμένο γεγονός μπορεί να αποτελέσει έναν τρόπο μείωσης του κόστους παραγωγής μπύρας για τις εν λόγω εταιρείες, ωστόσο υπάρχουν και άλλες σημαντικές πρώτες ύλες που μπορεί να επηρεάσουν συνολικά όλες τις ζυθοποιίες του κλάδου.

ο **Στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation)**

Με τη στρατηγική διαφοροποίησης, μια επιχείρηση προσπαθεί να προσδώσει στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία της όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά στοιχεία και ιδιότητες που το καθιστούν μοναδικό. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δραστηριοποίησης της. Συνεπώς, για την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής μια επιχείρηση επιλέγει να δώσει έμφαση και τόνωση στα χαρακτηριστικά ή στα συστατικά στοιχεία ή στις μεθόδους με τις οποίες διαθέτει το προϊόν της και πιστεύει ότι θα κεντρίσει το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού, καλύπτοντας τις «ιδιαιτέρως» προτιμήσεις του. Με λίγα λόγια, ένα προϊόν μπορεί να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά brands στοχεύοντας στις ειδικές μερίδες ατόμων που επιθυμούν κάτι διαφορετικό σε σχέση με τα κοινά προϊόντα.

Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης έχει την επιλογή να εφαρμόζει τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγική της διαδικασία προωθώντας ένα προϊόν πλέον εξελιγμένο συγκριτικά με άλλες εταιρείες του κλάδου που πιθανώς ακολουθούν πιο παλιές τεχνικές. Ακόμα, μια επιχείρηση μπορεί να προσδώσει στο προϊόν που παράγει ιδιότητες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία θα καλύψουν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών, οι

οποίες μπορεί να μην καλύπτονται από συμβατικά ανταγωνιστικά προϊόντα. Επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από μία άλλη, τόσο στο δίκτυο διανομών και διάθεσης του προϊόντος της, όσο και στην υποστήριξη των πελατών της μετά την κατανάλωση του. Με αυτούς τους τρόπους, είναι δυνατό μια εταιρεία να διαφοροποιηθεί από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ωστόσο, συνήθως, οι εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική διαφοροποίησης ακολουθούν μια διαφορετική τιμολογιακή πολιτική, θέτοντας μια τιμή πώλησης άνω του μέσου όρου του κλάδου με δεδομένο τη διαφορετικότητα του προϊόντος που διαθέτει και την ευχέρεια των αγοραστών να πληρώσουν ακριβότερα ώστε να το αποκτήσουν.

Στον κλάδο της ζυθοποιίας, υπάρχει η δυνατότητα υιοθέτησης της στρατηγικής διαφοροποίησης από τις υφιστάμενες εταιρείες. Ένας τρόπος θα μπορούσε να είναι η υλοποίηση τεχνικών ζύμωσης ή συνταγών με παραδοσιακά ελληνικά στοιχεία, προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα πιο παραδοσιακό προφίλ έναντι των ανταγωνιστών της. Ακόμα, μία επιχείρηση που επιθυμεί να διαφοροποιήσει το προϊόν της μπορεί να προχωρήσει σε καινοτόμες παρασκευές μέσα από πειραματικές μεθόδους (όπως μύρα χωρίς αλκοόλ, μύρα χωρίς θερμίδες, κ.ά.), προκειμένου να στοχεύσει σε ένα καταναλωτικό κοινό με πιο συγκεκριμένες προτιμήσεις σε μύρα. Επίσης, μια ζυθοποιία μπορεί να προσδώσει ένα διαφορετικό χαρακτήρα στα προϊόντα της και μέσα από τη συσκευασία τους, ώστε να ξεχωρίσει στη συνείδηση των καταναλωτών απλά και μόνο από το περιτύλιγμα. Ένας ακόμα τρόπος στρατηγικής διαφοροποίησης για μια επιχείρηση, μπορεί να είναι η προσφορά των προϊόντων της σε ειδικές εκδόσεις / προωθητικές ενέργειες λανσάροντας ένα μοναδικό ανανεωμένο προφίλ της εκάστοτε μύρας, δημιουργώντας στο καταναλωτικό κοινό την ανάγκη να το αποκτήσει. Τέλος, μια ζυθοποιία μπορεί να αναδείξει το κοινωνικό της πρόσωπο, δίνοντας έμφαση σε περιβαλλοντικά ζητήματα και συμβάλλοντας στην επίλυσή τους, έτσι ώστε να ενισχύσει τη θέση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στην αγορά.

ο **Στρατηγική εστίασης (Focus)**

Η στρατηγική εστίασης αποτελεί το τρίτο είδος στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διακρίνεται σε δύο υποκατηγορίες: τη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους και τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

Γενικότερα, η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ή εστιάζει σε μια συγκεκριμένη αγορά – στόχο, προκειμένου να προσαρμόσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της για την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών που εμφανίζουν οι καταναλωτές.

Συνολικά, η στρατηγική εστίασης αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κλάδο προσαρμόζοντας προϊόντα ή υπηρεσίες σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε μέσω της ηγεσίας κόστους είτε μέσω της διαφοροποίησης. Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής επιτρέπει στις εταιρείες να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των μοναδικών αναγκών και προτιμήσεων μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Τέλος, με την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής μπορεί να μειωθεί η έκθεση μιας επιχείρησης σε διακυμάνσεις και αλλαγές της εξωτερικής αγοράς, καθώς η εταιρεία εξαρτάται λιγότερο από τις συνολικές συνθήκες της αγοράς.

Υποκατηγορίες της στρατηγικής εστίασης:

Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (*Cost Focus*) αποτελεί μια στρατηγική διαδικασία διατήρησης του χαμηλού κόστους σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς δραστηριότητας. Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας από την επιχείρηση, προκειμένου να είναι σε θέση να παράγει μεγάλες ποσότητες του συγκεκριμένου προϊόντος ώστε να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο προϊόν απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ωστόσο η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη διαρκή επίβλεψη του επιπέδου κόστους παραγωγής με το οποίο το προϊόν παράγεται και διανέμεται στον πελάτη.

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (*Differentiation Focus*) αποτελεί έναν στρατηγικό τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο, μέσα από την προσαρμογή των προϊόντων μιας επιχείρησης στις προτιμήσεις ενός τμήματος της αγοράς. Συχνά για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε καινοτόμες και τεχνολογικές λύσεις στην παραγωγή του προϊόντος προκειμένου να επιτύχει τη διαφοροποίησή του.

5.7 Κριτική επισκόπηση των ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter

- ο **Πλεονεκτήματα στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει αρκετά πλεονεκτήματα και προσφέρει αρκετές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν. Αρχικά, μια ζυθοποιία μπορεί να διεκδικήσει χαμηλές τιμές από τους προμηθευτές της όταν εισάγει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών, αλλά και να αντιμετωπίσει ευκολότερα τις πιθανές αυξήσεις τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κλάδο δραστηριοποίησης. Επίσης, η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής συνεπάγεται χαμηλές τιμές πώλησης, γεγονός που αποτελεί εμπόδιο εισόδου σε νέες μικρότερες ζυθοποιίες. Ακόμα ένα πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής αποτελεί το γεγονός ότι όταν μια ζυθοποιία διαθέτει τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές, τότε ενισχύει τη θέση της τόσο στον ανταγωνισμό, όσο και στα υποκατάστατα είδη που κυκλοφορούν στην αγορά. Τέλος, η στρατηγική ηγεσίας κόστους βοηθά τις ζυθοποιίες να προχωρούν σε ενδεχόμενη μείωση τιμών όταν αυτή αιτείται από τους αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων.

- ο **Μειονεκτήματα στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Ωστόσο, η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει αρκετά μειονεκτήματα και ενέχει κινδύνους. Αρχικά, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η τεχνογνωσία και οι όποιες τροποποιήσεις στην παραγωγική διαδικασία της μύρας να υιοθετηθούν από

τους ανταγωνιστές και τελικά ο ανταγωνισμός μεταξύ τους να πυροδοτηθεί περισσότερο. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί από μεγάλες ζυθοποιίες, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μεγάλο όγκο προϊόντος, αλλά και να διαπραγματευθούν με τους προμηθευτές, ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές πρώτων υλών. Οι μικρές ζυθοποιίες δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα και είναι ανέφικτο για εκείνες να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, εφόσον παράγουν περιορισμένες ποσότητες, αλλά και δεν έχουν την ίδια διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές, όπως οι μεγαλύτερες βιομηχανίες. Ακόμα, ένα σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί το ενδεχόμενο μια ανταγωνιστική επιχείρηση να ισχυροποιηθεί έναντι μιας άλλης μειώνοντας το κόστος παραγωγής της προσλαμβάνοντας φθηνό εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα την υποτίμηση των εργασιακών αμοιβών. Ένα επίσης μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής αποτελεί το ενδεχόμενο μια ζυθοποιία, είτε να μειώσει την ποιότητα των προϊόντων της, προκειμένου να διατηρήσει το κόστος παραγωγής της μπύρας σε χαμηλά επίπεδα, είτε να απαξιώσει τις αρχικές της επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και υποδομές στην προσπάθειά της να υιοθετήσει νέες τεχνολογικές μεθόδους.

ο **Πλεονεκτήματα στρατηγικής διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης ωθεί τις ζυθοποιίες να τιμολογούν ακριβότερα τα προϊόντα τους, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους και της προστιθέμενης αξίας τους, επομένως υπάρχουν πολλές πιθανότητες ώστε να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Ακόμα, η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να προσδώσει στο προϊόν μια μοναδική ταυτότητα που να το βοηθήσει να ξεχωρίσει στο υποσυνείδητο των καταναλωτών και να αποκτήσει μερίδιο στην αγορά. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, καθώς μπορεί να είναι δαπανηρό για εκείνους να επενδύσουν στην παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Ένα ακόμα πλεονέκτημα της στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί το γεγονός ότι οι ζυθοποιίες που

παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα δημιουργούν εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο εξαιτίας της μοναδικότητας και της αναγνώρισης του προϊόντος τους από το καταναλωτικό κοινό. Τέλος, η ισχύς των προμηθευτών και η επιρροή τους στη διαπραγμάτευση των τιμών είναι πιο ασθενής, καθώς οι πρώτες ύλες τους είναι ιδιαίτερες και αναγκαίες για την παραγωγή αυτών των διαφοροποιημένων προϊόντων από τις ζυθοποιίες, όπως επίσης προμηθεύουν συνήθως εξεζητημένες πρώτες ύλες στις ζυθοποιίες με διαφοροποιημένα προϊόντα έναντι των κοινών.

- ο **Μειονεκτήματα στρατηγικής διαφοροποίησης**
Ωστόσο, η στρατηγική διαφοροποίησης έχει διάφορα μειονεκτήματα από την εφαρμογή της από μια επιχείρηση. Αρχικά, ένα διαφοροποιημένο προϊόν συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για την εκάστοτε ζυθοποιία, καθώς για την παραγωγή του χρειάζονται επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας, εντατικό μάρκετινγκ για την προώθηση του, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσει χαμηλά περιθώρια κέρδους. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα ένα επιτυχώς διαφοροποιημένο προϊόν μύρας να προσελκύσει τους ανταγωνιστές, οι οποίοι να προσπαθήσουν να μιμηθούν την παραγωγή του και στη συνέχεια να προσδώσουν νέα χαρακτηριστικά ώστε να διαφοροποιηθούν. (Γιαννάκη, 2009) Ακόμα, η στρατηγική διαφοροποίησης ενέχει τον κίνδυνο ένα εξειδικευμένο και διαφοροποιημένο προϊόν μύρας να περιορίζεται σε μια περιορισμένη αγορά, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δυνητικές πωλήσεις σε αυτή. Ένα ακόμα μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι οι προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού, είτε μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, είτε η διάθεση του εισοδήματος τους μπορεί να επηρεαστεί από ένα κλίμα οικονομικής αβεβαιότητας (οικονομική ύφεση) όπου μπορεί να περιορίσουν τις καταναλωτικές τους δαπάνες. Τέλος, σε μία συνεχώς τεχνολογικά μεταβαλλόμενη εποχή, μια ζυθοποιία, αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση, που παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, θα πρέπει να ενημερώνεται για όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου, προκειμένου τα

προϊόντα της να παραμένουν ελκυστικά προς διάθεση στο καταναλωτικό κοινό, καθώς και να διατηρεί το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη στρατηγική είναι δύσκολο να εφαρμοστεί από μικρές ζυθοποιίες καθώς αποτελεί μια αρκετά δαπανηρή στρατηγική που χρειάζεται μεγάλο κεφάλαιο, με αποτέλεσμα να είναι εύκολα υλοποιήσιμη από τις μεγάλες ζυθοποιίες του κλάδου.

- ***Πλεονεκτήματα στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους***

Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους έχει διάφορα πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά αποτελεί το γεγονός ότι μια ζυθοποιία μπορεί να βελτιστοποιήσει την παραγωγική της διαδικασία και τις λειτουργίες της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής, προκειμένου να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση του. Ακόμη, οι ζυθοποιίες που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική, μπορούν να κρατούν τα τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους σε χαμηλά επίπεδα, ενισχύοντας το πλεονέκτημά τους έναντι των ανταγωνιστών τους σε μία περιορισμένη αγορά καταναλωτικού κοινού. Επίσης, η συγκεκριμένη στρατηγική επιτρέπει στις ζυθοποιίες να επικεντρωθούν στην παραγωγή μεγάλης ποσότητας προϊόντος, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας, προκειμένου να περιορίσουν το κόστους, αλλά και να διεισδύσουν σε μία πιο περιορισμένη αγορά. Τέλος, η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο, καθώς οι νέες ζυθοποιίες είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε αυτό το είδος εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων σε κεφάλαιο, αλλά και της περιορισμένης αγοράς.

- ***Μειονεκτήματα στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους***

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους. Αρχικά, η συγκεκριμένη στρατηγική είναι πιθανό με την πάροδο του χρόνου να αποτελέσει αντικείμενο προς μίμηση από τους ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα το περιθώριο κέρδους να μειωθεί

σταδιακά και ο ανταγωνισμός να ενταθεί μεταξύ των επιχειρήσεων. Ακόμη, η εστίαση σε ένα πιο μικρό μέρος της αγοράς περιορίζει την επίτευξη υψηλών πωλήσεων από μία ζυθοποιία, καθώς και οι εξειδικευμένες αγορές μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς σε αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στις οικονομικές μεταβολές ή και σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαφοροποίηση προϊόντων συχνά συνεπάγεται υψηλότερο κόστος παραγωγής λόγω της ανάγκης για καινοτομία καθώς και υλικά υψηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, είναι πιθανό να μειωθούν τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας, αλλά και η δυνατότητα της να είναι ανταγωνιστική στην τιμολόγηση. Ένα επιπλέον μειονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής αποτελεί το γεγονός ότι η λειτουργία σε μια εξειδικευμένη αγορά μπορεί να περιορίσει την ικανότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας από τη ζυθοποιία. Η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερο κόστος παραγωγής ανά μονάδα σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούν ευρύτερες αγορές. Τέλος, οι πελάτες μπορεί να γίνουν ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, ειδικά εάν παρατηρηθούν οικονομικές μεταβολές που θα μειώσουν το διαθέσιμο εισόδημά τους. Συνεπώς, η ευαισθησία των πελατών στη μεταβολή των τιμών μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει μια ευνοϊκότερη τιμολόγηση.

ο ***Πλεονεκτήματα στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση***

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση χαρακτηρίζεται από αρκετά σημαντικά πλεονεκτήματα. Αρχικά, όταν μια ζυθοποιία απευθύνει τα προϊόντα της σε μια συγκεκριμένη αγορά – στόχο με εξειδικευμένες τιμές για τους πελάτες της, τότε είναι πιθανό να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της από τη δραστηριοποίηση της σε μια συγκεκριμένη αγορά, αλλά και να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο πελατών. Ακόμα, η δημιουργία ξεχωριστών και εξειδικευμένων προϊόντων για την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, αλλά

και πιστότητας μεταξύ εταιρείας και πελάτη, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να μην αναζητήσει το προϊόν από κάποια άλλη ζυθοποιία. Επίσης, η δραστηριοποίηση ζυθοποιών σε μια περιορισμένη αγορά μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Ο λόγος έγκειται τόσο στην περιορισμένη αγορά δραστηριότητας, όσο και στην πιστότητα του πελάτη στο σήμα που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα μπορεί να αποτελέσει το γεγονός ότι η περιορισμένη αγορά και το καταναλωτικό κοινό, βοηθά στη βελτιστοποίηση των διαφημιστικών καμπανιών των επιχειρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν στις ανάγκες μιας μικρής αγοράς και να προωθήσουν αποτελεσματικότερα το προϊόν τους. Τέλος, σε μια ειδικευμένη αγορά, οι πελάτες χαρακτηρίζονται από μειωμένη ευαισθησία στη μεταβολή των τιμών, επιτρέποντας στην εκάστοτε ζυθοποιία να διατηρεί υψηλές τιμές χωρίς να αντιμετωπίζει ιδιαίτερη αντίσταση.

- ο **Μειονεκτήματα στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση**
Ωστόσο, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση ενέχει και σημαντικά μειονεκτήματα / κινδύνους. Αρχικά, η εξάρτηση μίας εταιρείας σε μια αρκετά περιορισμένη αγορά δραστηριότητας μπορεί να είναι επικίνδυνη, αν η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από οικονομικές μεταβολές ή εύκολες αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ως εκ τούτου, μια μικρή αγορά με ευαισθησία στις οικονομικές διακυμάνσεις, αλλά και σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες είναι πιθανό να επηρεάσει τη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για εξειδικευμένα προϊόντα. Ακόμα, η παραγωγή προϊόντων ζύθου με εξειδικευμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά οδηγεί αναπόφευκτα σε αύξηση του κόστους παραγωγής για τις ζυθοποιίες, όπως επίσης αυξάνεται η ανάγκη τους, τόσο σε καινοτομία, όσο και σε έρευνα και ανάπτυξη. Επίσης, είναι πιθανό ότι μια επιτυχής διαφοροποίηση ενός προϊόντος να προσελκύσει αρκετούς μιμητές, οι οποίοι θα προσπαθήσουν να παράγουν παρόμοια προϊόντα, προκειμένου να διατηρηθούν σε αυτό το παιχνίδι του ανταγωνισμού. Η τακτική αυτή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι ανταγωνιστές να αναπαράγουν μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντος,



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

μειώνοντας τη διαφοροποίηση μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων με την πάροδο του χρόνου και διχάζοντας το καταναλωτικό κοινό. Τέλος, η δραστηριοποίηση σε μια εξειδικευμένη αγορά μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της ζυθοποιίας για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, καθιστώντας δύσκολη τη μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα.

Κεφάλαιο Έκτο

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων στον κλάδο της ζυθοποιίας σε μικροοικονομικούς όρους με τη χρήση μερικών από τους βασικούς δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

6. Ανάλυση ανταγωνισμού – Δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού

Σε έναν κλάδο είναι αναμενόμενο ότι επικρατεί ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, καθώς είτε η μια επιχείρηση ανταγωνίζεται την άλλη, είτε καλείται να αντιμετωπίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαία η αποτίμηση του ανταγωνισμού του κλάδου, προκειμένου οι επιχειρήσεις και οι αναλυτές των αποτελεσμάτων, να κατανοήσουν τη φύση και το επίπεδο του ανταγωνισμού σε μια δεδομένη αγορά και να λάβουν αποφάσεις βασισμένες σε αυτές τις πληροφορίες.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας στη χώρα μας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος και χαρακτηρίζεται από πολλές διαφορετικές εταιρείες που παράγουν και προσφέρουν μύρα. Με λίγα λόγια, ο ανταγωνισμός στον κλάδο της ελληνικής ζυθοποιίας εντείνεται, τόσο μεταξύ των διεθνών παικτών, όσο και μεταξύ των εθνικών παικτών. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα και οι δύο τύποι επιχειρήσεων να προσπαθούν μέσω του ανταγωνισμού να επικρατήσουν στον κλάδο. Ακόμα, δεδομένου ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από εταιρείες που παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων ζύθου (παραδοσιακών και ειδικών τύπων μύρας) – το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για εκείνες τις εταιρείες που μπορούν να καλύψουν τις διάφορες προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Επίσης, οι ζυθοποιίες ανταγωνίζονται ακόμα και στον τρόπο με τον οποίο θα προωθήσουν τα προϊόντα τους, με αποτέλεσμα να αναζητούν νέους τρόπους διαφήμισης ώστε να κερδίσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Τέλος, οι ζυθοποιίες ανταγωνίζονται σε ό,τι αφορά την καινοτομία, αλλά και τις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και τη συσκευασία, καθώς αποτελούν παράγοντες που

μπορούν να προσελκύσουν τους καταναλωτές. Συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός στην ελληνική ζυθοποιία αποτελεί ένα δυναμικό τομέα με εταιρείες που προσπαθούν να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών μέσω διαφοροποιημένων προϊόντων, καινοτομιών και ανταγωνιστικών στρατηγικών.

6.1 Δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ζυθοποιών του κλάδου είναι έντονος, κρίνεται αναγκαία η δυνατότητα αποτίμησης του, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες, καθώς και να αποφασίζουν για την στρατηγική που θα ακολουθήσουν ώστε να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους.

Οι δείκτες μέτρησης του ανταγωνισμού χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν το επίπεδο ανταγωνισμού σε έναν κλάδο ή αγορά. Αυτοί οι δείκτες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη δύναμη των επιχειρήσεων στην αγορά, το βαθμό συγκέντρωσης, καθώς και τις γενικές τάσεις στον ανταγωνισμό. Ορισμένοι από τους κύριους δείκτες μέτρησης του ανταγωνισμού περιλαμβάνουν τους δείκτες συγκέντρωσης, κερδοφορίας, δυναμικού εισόδου – εξόδου, αγοραστικής δύναμης, τιμών και καινοτομίας.

6.2 Δείκτες βιομηχανικής συγκέντρωσης

Ο Δείκτης Βιομηχανικής Συγκέντρωσης είναι ένας κατάλογος μέτρων, τα οποία χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν το βαθμό της συγκέντρωσης της αγοράς μεταξύ των επιχειρήσεων. Με λίγα λόγια ο όρος βιομηχανική συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η παραγωγή ή οι πωλήσεις σε έναν συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο συγκεντρώνονται σε λίγες επιχειρήσεις ή παραγωγούς. Ως εκ τούτου, σκοπός του συγκεκριμένου δείκτη είναι να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ένας τομέας ή μια αγορά είναι συγκεντρωμένη, δηλαδή πόσο μεγάλο μέρος της αγοράς ελέγχεται από λίγες επιχειρήσεις. Συνεπώς, αυτός ο δείκτης παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς η παραγωγή ή οι πωλήσεις κατανέμονται μεταξύ των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο,

αλλά κυρίως δίνει μια εκτίμηση σχετικά με την ένταση του ανταγωνισμού. Ένα χαμηλό επίπεδο συγκέντρωσης υποδηλώνει ότι η παραγωγή ή οι πωλήσεις είναι καλά κατανομημένες μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ ένα υψηλό επίπεδο υποδεικνύεται συγκεντρωμένη παραγωγή ή συγκεντρωμένες πωλήσεις από λίγες εταιρείες. Ο συγκεκριμένος δείκτης μπορεί να υπολογιστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το ποιο ακριβώς μέτρο συγκέντρωσης χρησιμοποιείται. Δύο από τους κοινούς τύπους δεικτών συγκέντρωσης είναι ο Λόγος Συγκέντρωσης (CR) και ο Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI).

Σύμφωνα με τους Hall και Tideman (1967) κάθε δείκτης βιομηχανικής συγκέντρωσης διαθέτει κάποιες ιδιότητες. Αρχικά, κάθε μέτρο βιομηχανικής συγκέντρωσης έχει διαφορετική σημασία και απόδοση για την εικόνα του κλάδου. Με λίγα λόγια μεταξύ δύο εταιρειών A και B, ο βαθμός συγκέντρωσης της A μπορεί να είναι μεγαλύτερος, ή μικρότερος, ή ίσος με τον βαθμό συγκέντρωσης της B σε έναν κλάδο. Ακόμα, το μέτρο συγκέντρωσης ενός κλάδου δεν πρέπει να είναι ανάλογος του μεγέθους του, όπως επίσης, μια αύξηση στη συγκέντρωση μιας επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς της σε σχέση με μία μικρότερη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο. Επιπρόσθετα, όταν ένας κλάδος διαιρείται σε N επιχειρήσεις ίσου μεγέθους, ένα μέτρο συγκέντρωσης θα πρέπει να είναι μια φθίνουσα συνάρτηση του N. Τέλος, ένα μέτρο συγκέντρωσης θα πρέπει να έχει εύρος από 0 έως 1, γεγονός που το καθιστά πιο εύκολο στη χρήση, αλλά και στην απεικόνιση της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα μελετηθέν κλάδο.

○ *Λόγος Συγκέντρωσης (Concentration Ratio - CR)*

Ο Λόγος Συγκέντρωσης (Concentration Ratio - CR) αποτελεί έναν τρόπο για την καλύτερη κατανόηση της δομής μιας αγοράς, καθώς με την εξέταση του απεικονίζει το βαθμό συγκέντρωσης των μεριδίων που κατέχουν οι επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Συγκεκριμένα, ο λόγος συγκέντρωσης εμφανίζει κάποια βασικά στοιχεία που βοηθούν στην κατανόηση του. Ο πιο συνήθης λόγος συγκέντρωσης είναι ο CR₄ ή το CR₈, αποδίδοντας το ποσό του

συνολικού μεριδίου που κατέχουν στην αγορά οι τέσσερις ή οι οκτώ μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Ως εκ τούτου, όταν ο λόγος συγκέντρωσης CR_4 παρουσιάζει υψηλές τιμές, ο κλάδος εμφανίζει περισσότερη συγκέντρωση στους τέσσερις μεγαλύτερους παίκτες.

Ο υπολογισμός του δείκτη HHI για έναν κλάδο έχει συνήθως την ακόλουθη μορφή:

$$CR_4 = s_1 + s_2 + s_3 + s_4$$

όπου

s_1, s_2, s_3, s_4 : τα μερίδια αγοράς των τεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων του υπό εξέταση κλάδου

Κάθε μερίδιο αγοράς s των τεσσάρων μεγαλύτερων εταιρειών i του κλάδου υπολογίζεται ως:

$$s_i = \frac{\text{Ποσοστό πωλήσεων εταιρείας } i}{\text{Συνολικό ποσοστό πωλήσεων κλάδου}}$$

Ο λόγος συγκέντρωσης CR_4 λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1. Ως εκ τούτου, εάν ο λόγος συγκέντρωσης λάβει την τιμή 0, τότε η αγορά βρίσκεται σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, ενώ εάν λαμβάνει την τιμή 1, τότε αντιστοιχεί σε μονοπώλιο. Ωστόσο, μια υψηλή τιμή του δείκτη CR_4 συνεπάγεται συνθήκες υψηλής συγκέντρωσης με τις τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου να έχουν τον έλεγχο της αγοράς, αλλά και τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις τιμές των προϊόντων, τις ποσότητες παραγωγής, κ.ο.κ. Αντίθετα, μια χαμηλή τιμή του δείκτη CR_4 υποδηλώνει χαμηλή συγκέντρωση, επομένως ο υπό εξέταση κλάδος απαρτίζεται από πολλές επιχειρήσεις, διάφορων παραγωγικών δυνατοτήτων και παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό. Με λίγα λόγια, μια χαμηλή τιμή του δείκτη αντανακλά μια αγορά με τις περισσότερες εταιρείες να κατέχουν μικρότερα μερίδια, γεγονός που προσδίδει ποικιλομορφία στον κλάδο και δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης ακόμα και σε μικρές επιχειρήσεις.

Όπως είναι αναμενόμενο, ο λόγος συγκέντρωσης CR_4 χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού, προκειμένου να αποδώσει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται τα μερίδια της αγοράς μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου. Ακόμα, είναι σημαντική η χρήση του για τις ρυθμιστικές αρχές, με απώτερο σκοπό να αξιολογήσουν το επίπεδο στο οποίο κινείται ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο, όπως επίσης και να αποφασίσουν αν θα λάβουν μέτρα για τη διασφάλιση της δίκαιης ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων του εκάστοτε κλάδου.

- ο **Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI)**

Ο Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI) δημιουργήθηκε ως ένας τρόπος μέτρησης του βαθμού συγκέντρωσης σε αγορές ή κλάδους δραστηριότητας. Αποτελεί ένα σημαντικό και εύχρηστο εργαλείο για την αξιολόγηση της δομής μιας αγοράς, αλλά και της έντασης του ανταγωνισμού σε αυτήν. Μία σημαντική χρήση του δείκτη HHI αποτελεί η προσφορά πληροφοριών σε επιχειρηματίες, ερευνητές και ρυθμιστικές αρχές, προκειμένου να είναι σε θέση κατανοήσουν το επίπεδο του ανταγωνισμού αλλά και της επικράτησης μεταξύ των εταιρειών σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Ο υπολογισμός του δείκτη HHI για έναν κλάδο έχει συνήθως την ακόλουθη μορφή:

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

όπου

n : ο αριθμός των εταιρειών στην αγορά / κλάδο,

s_i : το μερίδιο της εταιρείας i στη συνολική αγορά / κλάδο

Ο δείκτης συγκέντρωσης HHI λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι ο HHI, τόσο πιο συγκεντρωτική είναι η αγορά. Ένας HHI ίσος με 1 σημαίνει ότι μία εταιρεία κατέχει ολόκληρη την αγορά, ενώ ένας HHI ίσος με

Ο σημαίνει ότι η αγορά είναι πλήρως ανταγωνιστική με ισόποσα μερίδια για κάθε εταιρεία. Με λίγα λόγια, όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης συγκέντρωσης, τόσο πιο συγκεντρωτική είναι η αγορά την οποία εξετάζει. Συγκεκριμένα μια υψηλή τιμή του HHI υποδηλώνει ότι λίγες εταιρείες ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στις τιμές, στις ποσότητες παραγωγής και γενικότερα επικρατούν στον ανταγωνισμό, ελέγχοντας με αυτόν τον τρόπο ένα μεγάλο μέρος της αγοράς, ενώ μία μικρότερη τιμή του δείκτη HHI συνεπάγεται ότι η υπό εξέταση αγορά είναι αποκεντρωμένη παρουσιάζοντας μεγαλύτερο ανταγωνισμό, αλλά και περισσότερες ευκαιρίες εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν τον δείκτη HHI για να εκτιμήσουν τα επίπεδα συγκέντρωσης σε διάφορες αγορές, όπως οικονομία, βιομηχανία, ή ακόμη και γεωγραφικές περιοχές. Όπως γίνεται σαφές, ο δείκτης HHI είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που δίνει πληροφορίες από την παρακολούθηση της δυναμικής του ανταγωνισμού, καθώς και προσδιορίζει περιοχές όπου μπορεί να υπάρχει έλλειψη ανταγωνισμού και ενδεχομένως να απαιτείται παρέμβαση για την εξασφάλιση ενός δίκαιου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου.

Τέλος, ο δείκτης συγκέντρωσης HHI χρησιμοποιείται συνήθως και σε διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ώστε να αξιολογήσει τις επιπτώσεις αυτών των ενεργειών στον ανταγωνισμό. Συνολικά, ο HHI προσφέρει έναν εύχρηστο τρόπο για την κατανόηση της δομής των κλάδων και του ρυθμού έντασης του ανταγωνισμού σε αυτούς.

Ανασκόπηση των δεικτών βιομηχανικής συγκέντρωσης

Η χρήση αυτών των δύο δεικτών βιομηχανικής συγκέντρωσης διαθέτουν αρκετά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αρχικά, και οι δύο δείκτες βοηθούν στην εκτίμηση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο, ωστόσο ο λόγος συγκέντρωσης CR₄ υστερεί σε σχέση με τον δείκτη συγκέντρωσης HHI καθώς υπολογίζει τα μερίδια αγοράς που κατέχουν οι τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, παραλείποντας τις μικρότερες επιχειρήσεις από τον υπολογισμό του.

Ως εκ τούτου, ο δείκτης HHI είναι ένα πιο αξιόπιστο εργαλείο, εφόσον λαμβάνει υπόψιν του όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο. Ακόμα, οι δείκτες συγκέντρωσης είναι εργαλεία τα οποία επιτρέπουν τη σύγκριση των βαθμών συγκέντρωσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων βιομηχανιών ή κλάδων για μεγαλύτερη εξέταση δεδομένων. Τέλος, οι δείκτες βιομηχανικής οργάνωσης αποτελούν αξιολογα μέτρα που ανταποκρίνονται στις μεταβολές που μπορεί να παρατηρηθούν στα μερίδια αγοράς, με αποτέλεσμα να προσφέρουν μια πιο σαφή εικόνα της αγοράς αλλά και του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

Αντίθετα, ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτών των δεικτών αποτελεί το γεγονός ότι χρήση ενός δείκτη συγκέντρωσης δεν μπορεί να αποδώσει τη δομή της αγοράς, αλλά και του υπάρχοντος ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα η εκτίμηση που δίνουν οι συγκεκριμένοι δείκτες να είναι αρκετά απλοποιημένη. Ακόμα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δείκτες βιομηχανικής συγκέντρωσης δεν μπορούν να δώσουν σαφείς και λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, αλλά απεικονίζουν τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται τα μερίδια αγοράς στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Τέλος, είναι δύσκολο να αναγνωρίσουν τους τύπος συγκέντρωσης, σε περιπτώσεις μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου, κ.ο.κ.

Συμπερασματικά, οι δείκτες βιομηχανικής συγκέντρωσης μπορούν να δώσουν μια εικόνα του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλα μέσα εξέτασης και ανάλυσης του κλάδου, προκειμένου να εξάγονται ασφαλή συμπεράσματα και λεπτομέρειες σχετικά με την πορεία του ανταγωνισμού στον εκάστοτε κλάδο.

6.3 Δείκτες κερδοφορίας

i. Μερίδιο κερδοφορίας (Profit Margin)

Το Μερίδιο κερδοφορίας είναι ένας οικονομικός δείκτης που αναφέρεται στο ποσοστό των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης αναλογικά με τα συνολικά της έσοδα, συμπεριλαμβανομένων των φόρων, τόκων και άλλων εξόδων. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί ένα σημαντικό και εύχρηστο εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και συχνά χρησιμοποιείται σε οικονομικές αναλύσεις (Segal, 2016).

Το μερίδιο κερδοφορίας υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Μερίδιο Κερδοφορίας} = \left(\frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Συνολικά έσοδα}} \right) * 100$$

όπου

Καθαρά Κέρδη: τα κέρδη μιας επιχείρησης μετά φόρων, τόκων και λοιπών εξόδων

Συνολικά Έσοδα: τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης από τις πωλήσεις και άλλες πηγές εσόδων

Συνεπώς, όταν το μερίδιο κερδοφορίας είναι υψηλό υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργεί αξιοσημείωτα κέρδη από τις πωλήσεις που σημειώνουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της. Αντίθετα, ένα χαμηλό μερίδιο κερδοφορίας υποδηλώνει ότι η επιχείρηση δεν έχει τα έσοδα που αναμένει και πιθανώς να αντιμετωπίζει υψηλά κόστη παραγωγής ή χαμηλή ρευστότητα ή άλλα οικονομικά θέματα.

Είναι αναμενόμενο, ότι το μερίδιο κερδοφορίας είναι ένας δείκτης, ο οποίος χρησιμοποιείται από τα στελέχη μιας εταιρείας, προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση της, αλλά και να συγκρίνουν την κερδοφορία τους με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου, ώστε είτε να βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους, είτε να διατηρήσουν την ήδη

υπάρχουσα στρατηγική τους αν έχουν καλύτερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές του κλάδου.

ii. Κερδοφορία Πριν από Φόρους, Τόκους και Αποσβέσεις (EBITDA)

Ο δείκτης Κερδοφορία Πριν από Φόρους, Τόκους και Αποσβέσεις είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που χρησιμοποιείται προκειμένου να αποδώσει το ποσοστό κερδοφορίας μιας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν οι τόκοι, οι φόροι και οι αποσβέσεις παγίων που περιλαμβάνονται στα συνολικά της έσοδα. Ουσιαστικά, τα κέρδη της περιλαμβάνουν τις φορολογικές υποχρεώσεις της, τις υποχρεώσεις της σε τόκους που οφείλει να καταβάλλει, καθώς και τη μείωση της αξίας των πάγιων αποκτήσεων της εταιρείας. (Murphy, 2023)

Ο δείκτης κερδοφορία πριν από φόρους και τόκους υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$EBITDA = \left(\frac{\text{Κερδοφορία πριν από φόρους, τόκους και αποσβέσεις}}{\text{Συνολικά Έσοδα}} \right) * 100$$

Όπου

Κερδοφορία πριν από φόρους, τόκους και αποσβέσεις: Τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων παγίων

Συνολικά Έσοδα: Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης, είτε από τις πωλήσεις, είτε από άλλες πηγές εσόδων

Ανασκόπηση των δεικτών κερδοφορίας

Και οι δύο δείκτες κερδοφορίας που παρουσιάστηκαν παραπάνω έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αναμφισβήτητα, οι συγκεκριμένοι δείκτες κερδοφορίας είναι απλοί και εύκολα μετρήσιμοι δείκτες, όπου μπορούν να αποδώσουν μία γρήγορη εικόνα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Ακόμα, είναι χρήσιμοι οικονομικοί δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για σύγκριση της απόδοσης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, είτε για

τη μελέτη της πορείας μιας επιχείρησης ανά χρονικές περιόδους. Τέλος, και οι δύο δείκτες παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ελέγξει και να βελτιώσει σημεία (π.χ. γεωγραφικές περιοχές, είδη, κ.ά.), προκειμένου να γίνει περισσότερο κερδοφόρα και ανταγωνιστική. Αξίζει, να σημειωθεί ότι μία ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο δεικτών που παρουσιάστηκαν αποτελεί το γεγονός ότι η κερδοφορία πριν από φόρους και τόκους παρουσιάζει και μελετά την ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί κέρδη ακόμα και αν έχει φορολογικές υποχρεώσεις, τόκους και υποτιμήσεις στη συνολική αξία του ενεργητικού της.

Αντίθετα, στα μειονεκτήματα των δεικτών κερδοφορίας ανήκει η περιορισμένη πληροφόρηση που διέπει τα αποτελέσματα που δίνουν οι συγκεκριμένοι δείκτες, καθώς δεν παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη διάθεση και διανομή των κερδών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Τέλος, στον υπολογισμό του μεριδίου κερδοφορίας συμπεριλαμβάνονται και άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα κέρδη της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι οφειλές και τα δάνεια που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, οι φόροι, κτλ, οι οποίοι δε λαμβάνονται υπόψη για την ποσοτικοποίηση του δείκτη. Αντίθετα, η κερδοφορία προ φόρων τόκων και αποσβέσεων δε λαμβάνει υπόψη κινήσεις βελτίωσης της εταιρείας, που πιθανώς να προσπαθήσει μέσω επενδύσεων σε πάγιο εξοπλισμό και άλλες επενδυτικές δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, κρίνεται αναγκαία η εξέταση της κερδοφορίας και της οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης με τη χρήση παραπάνω του ενός χρηματοοικονομικού δείκτη, προκειμένου να εξαχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.

A/A	Επωνυμία	Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) 2021
1	Αθηναϊκή Ζυθοποιία	34.504.659 €
2	Ολυμπιακή Ζυθοποιία	10.960.000 €
3	Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης	6.073 €
4	Ζυθοποιία Μακεδονίας - Θράκης	2.341.780 €

Πίνακας 6.3: Κερδοφορία Πριν από Φόρους, Τόκους και Αποσβέσεις

Κεφάλαιο Έβδομο

7. Τελικά Συμπεράσματα

Στο παρακάτω κεφάλαιο παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η παρούσα εργασία και πραγματοποιείται η κριτική επισκόπηση τους. Τέλος, παρατίθενται κάποιες προτάσεις σχετικά με την έρευνα του κλάδου της ζυθοποιίας στο μέλλον.

7.1 Συμπεράσματα σχετικά με τον ανταγωνισμό στον κλάδο της ζυθοποιίας

Αδιαμφισβήτητα, ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα είναι ένας δυναμικός και αναπτυσσόμενος τομέας, όπου διαρκώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται. Αποτελεί έναν κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται, τόσο από ποικιλία παικτών, και διαφόρων μεγεθών επιχειρήσεων, καθώς σε αυτόν τον τομέα δραστηριοποιούνται μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και μικρότερα ζυθοποιεία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός που παρατηρείται στην αγορά ποικίλλει και διαρκώς εντείνεται.

Ακόμη και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν κατακτήσει κάποιο μερίδιο στην αγορά, καθώς απευθύνονται σε ειδικές κατηγορίες καταναλωτικού κοινού μέσα από την διάθεση «ειδικών» προϊόντων. Ως εκ τούτου, οι μεγάλες εταιρείες παραγωγής ζύθου επενδύουν διαρκώς σε έρευνα και ανάπτυξη για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, προκειμένου να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες. Ωστόσο, μια ακόμη συνήθης στρατηγική των ζυθοποιών είναι να επενδύουν μεγάλα ποσά σε διαφημιστικές καμπάνιες, αλλά και σε ειδικές συσκευασίες, προκειμένου να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ζυθοποιίες ανταγωνίζονται σε όρους ποιότητας, ευρεσιτεχνίας και καινοτομίας, καθώς ο ανταγωνισμός δεν πραγματοποιείται

σε όρους τιμολόγησης μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι τα προϊόντα ζύθου είναι οικονομικά προς κατανάλωση και οι εταιρείες δεν έχουν το περιθώριο να μειώσουν αισθητά την τιμή του προϊόντος τους προκειμένου να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι των υπολοίπων.

Συμπερασματικά, ο κλάδος της ζυθοποιίας είναι ένας κλάδος ο οποίος παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση στις τέσσερις μεγαλύτερες ζυθοποιίες και ως επί το πλείστον δε χαρακτηρίζεται από συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. Ωστόσο, η ζυθοποιία είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από προσπάθεια διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων προς τους καταναλωτές, αλλά και διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης. Ακόμα, ο συγκεκριμένος κλάδος διακρίνεται από τη δυσκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, λόγω του υψηλού κόστους σε τεχνολογικό εξοπλισμό και πρώτες ύλες. Τέλος, δεν είναι λίγες οι φορές που μια εταιρεία προσπαθεί να κερδοσκοπήσει διεκδικώντας, με αθέμιτα μέσα, μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Στην περίπτωση της ζυθοποιίας, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει κατηγορηθεί από τη Μύθος Ζυθοποιία Α.Ε. για κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης της, με πρόστιμο 31,5 εκατομμύρια ευρώ. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούσε η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ήταν ο αποκλεισμός ανταγωνιστικών εταιρειών από σημεία πώλησης και διάθεσης μύθρας με αντάλλαγμα χρηματικά ποσά και άλλες εκπωτικές πολιτικές σε χονδρεμπόρους, αλλά και σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Πέραν του προστίμου, η Επιτροπή Ανταγωνισμού υποχρέωσε την Αθηναϊκή Ζυθοποιία να πραγματοποιεί ενυπόγραφες συμβάσεις με τους εμπόρους χονδρικής και λιανικής, προκειμένου να αποφευχθούν νέα φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού.

7.2 Προτάσεις ενίσχυσης του κλάδου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο κλάδος της ζυθοποιίας είναι ένας πολλά υποσχόμενος τομέας, όπου οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν

προσπαθούν να υπερισχύσουν έναντι των υπολοίπων χρησιμοποιώντας ανάλογες στρατηγικές. Ωστόσο, η Επιτροπή Ανταγωνισμού και γενικότερα οι κρατικές και ευρωπαϊκές αρχές θα πρέπει να ελέγχουν αυτές τις στρατηγικές και να ελέγχουν για την τήρηση του ανταγωνισμού σε υγιή νομικά πλαίσια, χωρίς να υπάρχουν παραβιάσεις των θεσμών και νόμων.

Ακόμα, μία φορολογική ελάφρυνση στα παραγόμενα προϊόντα θα βοηθούσε τις εταιρείες του κλάδου να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους ώστε να τα επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία καλύτερων και ποιοτικότερων προϊόντων, οδηγώντας στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό στις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, κρίνεται αναγκαία η προώθηση των προϊόντων μέσω διαφημίσεων και άλλων προωθητικών ενεργειών, αλλά και την πραγματοποίηση επενδύσεων σε τεχνολογικό εξοπλισμό και ποιοτικές πρώτες ύλες, προκειμένου να ενισχύσουν την επωνυμία τους, να δημιουργήσουν καλύτερη εμπειρία στον καταναλωτή και να αποκτήσουν πιστό καταναλωτικό κοινό.

Σε ότι αφορά τις μικρότερες ζυθοποιίες, η δυνατότητα παραγωγής προϊόντων ζύθου που καλύπτουν καταναλωτές με ιδιαίτερες προτιμήσεις, μπορούν να συμβάλλουν στην προώθηση της ζυθοποιίας και στη δημιουργία ενός αγοραστικού κοινού που επιθυμεί ιδιαίτερες ποικιλίες μύρας και δεν αρκείται στις συμβατικές.

Τέλος, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να έχουν κίνητρα, τόσο για τη διενέργεια ερευνών για καλύτερες και ποιοτικότερες πρώτες ύλες, αλλά θα πρέπει να ενθαρρύνονται από το κράτος για την πραγματοποίηση εξαγωγών σε διάφορες χώρες, προκειμένου ο κλάδος να οδηγηθεί σε περαιτέρω ανάπτυξη.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αληφαντής, Γ. (2008). *Χρηματοοικονομική Λογιστική* (3rd ed.). ΠΑΜΙΣΟΣ.
(Original work published 2008)

Ανώνυμος. (2008, November 25). *Από τα προνόμια του Φιξ στο μονοπώλιο της Heineken - ΤΟ ΒΗΜΑ*. ΤΟ ΒΗΜΑ. <https://www.tovima.gr/2008/11/25/archive/apo-ta-pronomia-toy-fiks-sto-monopwlio-tis-heineken/>

Ανώνυμος. (2023, November 21). «Γεμίζει το ποτήρι» της ΕΖΑ και σχεδιάζει είσοδο στο νερό. *sofokleous10.gr*. <https://sofokleous10.gr/2023/11/21/γεμίζει-το-ποτήρι-της-εζα-και-σχεδιά>

Ανώνυμος (2023, August 17). *Αθηναϊκή Ζυθοποιία: Ενισχυμένα κέρδη έφερε η αύξηση πωλήσεων και οι ανατιμήσεις - Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr*. Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. <https://www.ot.gr/2023/08/17/epixeiriseis/trofima-pota/athinaiki-zythopoiia-enisxymena-kerdi-efere-i-ayksisi-poliseon-kai-oi-anatimiseis/>

Ανώνυμος. (2023, February 15). *Σήμα Επισκέψιμου Ζυθοποιείου: Η πρωτοβουλία της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών που ανοίγει τις πόρτες στο ευρύ κοινό. Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. <https://www.naftemporiki.gr/business/1439741/sima-episkepsimoy-zythopoieioy-i-protovoylia-tis-ellinikis-enosis-zythopoion-poy-anoigei-tis-portes-sto-eyry-koino>

Βασιλείου, Δ., & Ηρειώτης, Ν. (2018). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική* (2nd ed.). Rosili. (Original work published 2015)

Γιαννάκη, Ε. (2009, November 11). *Η στρατηγική και η πολιτική ως προσδιοριστικοί παράγοντες της διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων*. Αρχική Σελίδα. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/3292>

Γούναρη, Ξ. (2023, May 5). *Ολυμπιακή Ζυθοποιία: Επενδύσεις 20 εκατ. ευρώ τη διετία 2023 – 2024 - Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr*. Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. <https://www.ot.gr/2023/05/05/epixeiriseis/olympiaki-zythopoiia-ependyseis-20-ekatyro-ti-dietia-2023-2024>

ICAP. (2022, Οκτώβριος) *Κλαδική Μελέτη Ζυθοποιίας* ICAP CRIF Studies. https://dir.icapcrif.com/mailimages/PublishingServer/PR_ICAP-CRIF/2022/PR_ICAP%20CRIF%20Ζυθοποιία/ICAP%20CRIF_PR_ZYΘΟΠΟΙΑ251022.pdf

Λαμπίρης, Γ. (2022, November 7). *Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης: Ανατροπή σκηνικού και αλλαγές κορυφής*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3679349/elliniki-zythopoiia-atalantis-anatropi-skinikou-kai-allages-korufis>

Μανιφάβα, Δ. (2018, December 6). *Σε εστιατόρια των ΗΠΑ η μπίρα ΑλΦΑ από το 2019*. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. <https://www.kathimerini.gr/economy/business/998718/se-estiatoria-ton-ipa-i-mpira-alfa-apo-to-2019>

Μορφίδης, Σ. (2023, August 20). *Ο «πόλεμος» της μπίρας: Οι κινήσεις των μεγάλων παικτών (pics) | Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney*. Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/o-polemos-tis-biras-i-kinisis-ton-megalon-pekton-pics/>

Στεφανιδάκης, Π. (2018). *Η νεότερη ιστορία μπίρας στην Ελλάδα*. Beeroskopio | Η μύρα στο μικροσκόπιο. <http://www.beeroskopio.com/2018/01/newest-history-of-beer-in-greece.html>

Τσαβλέρης, Γ. (2011, October 11). *Μελέτη σκοπιμότητας ιδρύσεως βιομηχανίας παραγωγής ζύθου*. Αρχική Σελίδα. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/4268>

Τσαούσης, Κ. (2014, November 20). *Fix και Mythos, μια κολώνια που κρατάει χρόνια* | Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney. Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/fix-και-mythos-μια-κολώνια-που-κρατάει-χρόνια/>

Τσουλάκης, Σ. (2021, April 11). *Βεργίνα: Η ελληνική μύρα που αντιστάθηκε στους διεθνείς κολοσσούς*. Business Daily. https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/39649_bergina-i-elliniki-mpyra-poy-antistathike-stoys-diethneis-kolossoys

Χατζηισαάκ, Ι. (2016). *Ιστορικό λεύκωμα της ελληνικής βιομηχανίας ζύθου/ History of brewing in Greece, s.l.: Business & Life* (2nd ed.). (Original work published 2009)

Χριστοδούλου, Κ. (2016, November 24). *EZA: Η γερμανική ζυθοποιία που έγινε (η μεγαλύτερη) ελληνική*. News 24/7. <https://www.news247.gr/epixeiriseis/eza-i-germaniki-zithopoiia-pou-egine-i-megaliteri-elliniki/>

Ξενογλώσση

Ascher, B. (2012, September). Blue dust home page. http://www.bluedustpgh.com/uploads/1/0/3/0/10309574/global_beer_road_to_monopoly.pdf

Choudhry, M.T., Marelli, E. and Signorelli, M. (2012) Youth Unemployment Rate and Impact of Financial Crisis. *International Journal of Manpower*, 76-95.

Hayes, A. (2003, November 17). *EBITDA: Definition, Calculation Formulas, History, and Criticisms*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>

Hall, M., & Tideman, N. (1967). Measures of Concentration. *Journal of the American Statistical Association*, 62(317), 162-168.

<https://doi.org/10.1080/01621459.1967.10482897>

Howard, P. (2013, May 1). *Too Big to Ale? Globalization and Consolidation in the Beer Industry*. Academia.edu - Share research. https://www.academia.edu/3590129/Too_Big_to_Ale_Globalization_and_Consolidation_in_the_Beer_Industry

Kimmel, P., Weygandt, J., & Kieso, D. (2016). *Accounting: Tools for Business Decision Making* (6th ed.). Wiley.

Murphy, C. B. (2015, February 2). *EBIT vs. EBITDA: What's the Difference?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/020215/what-difference-between-ebit-and-ebitda.asp>

Pisani, N., & Augier, I. (2021, October). *The future of the global beer industry: What is brewing beyond the Covid-19 pandemic?* IMD business school for management and leadership courses. <https://www.imd.org/research-knowledge/digital/case-studies/the-future-of-the-global-beer-industry-what-is-brewing-beyond-the-covid-19-pandemic/>

Pitta, D. A., & Scherr, B. G. (2009). The product strategy for seasonal products. *Journal of Product & Brand Management*, 18(2), 152–153. <https://doi.org/10.1108/10610420910949059>

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86

Segal, T. (2003, November 25). *Profit Margin: Definition, Types, Uses in Business and Investing*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/profitmargin.asp>

Tanveer Choudhry, M., Marelli, E., & Signorelli, M. (2012). Youth unemployment rate and impact of financial crises. *International Journal of Manpower*, 33(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/01437721211212538>



Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Department of Economic and Regional Development

Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2023, September 4). *SWOT Analysis - StatPearls - NCBI Bookshelf*. National Center for Biotechnology Information. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302>

Tinkelman, D. (2015, December 11). *Introductory Accounting | A Measurement Approach for Managers | Daniel*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315665801>

Walewska, D. (2015, August 17). Jak można zarobić na Grecji. Rzeczpospolita. <https://www.rp.pl/finanse/art11514431-jak-mozna-zarobic-na-grecji>

Ιστοσελίδες και άλλα

<https://athenianbrewery.gr>

<https://olympicbrewery.gr>

<https://eza.gr>

<https://www.verginabeer.com>

<https://insete.gr>

<https://www.ameco.com>

<https://www.investopedia.com>

<https://zythos.webnode.gr>