

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
**Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ**

Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

**Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής**



«ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ»

Σπουδαστής : Κοντοδήμας Νικόλαος (Α.Μ.13119)  
Επόπτης Καθηγητής : Συκιανάκης Νικόλαος

Πειραιάς, Μάιος 2014

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>I. Εισαγωγή</u>	4
<u>II. Η Μπύρα</u>	
2.1 Ιστορική αναδρομή μπύρας	5-9
2.2 Η μπύρα στην Ελλάδα	9-11
<u>III. Παρουσίαση Αθηναϊκής Ζυθοποιίας</u>	
3.1 Ίδρυση και Ιστορικό	11-13
3.2 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς - Μέτοχοι	13-14
3.3 Οργανωτική Δομή - Διοίκηση	14-16
3.4 Παραγωγή - Προϊόντα	16-18
3.5 Πελάτες	18-19
3.6 Χορηγίες - Marketing	19-21
3.7 Στρατηγική – Στόχοι	21-24
<u>IV. Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων</u>	
4.1 Αριθμοδείκτες	25-29
4.1.1 Δείκτες Ρευστότητας	
4.1.2 Δείκτες Απόδοσης	
4.1.3 Δείκτες Δραστηριότητας	
4.2 Ισολογισμοί (2010 - 2011 - 2012)	30-32
4.3 Σύγκριση	33-36
4.4 Συμπεράσματα	36-39
Βιβλιογραφία	40

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ένα από τα πλέον διαδεδομένα προϊόντα που καταναλώνουμε σχεδόν καθημερινά και συνοδεύουν πολλά από τα γεύματά μας είναι ο ζύθος, κοινώς σε όλους μπύρα.

Στο πλαίσιο αυτό το αντικείμενο της πτυχιακής εργασίας που ανέλαβα είναι η παρουσίαση και η μελέτη μιας εταιρείας, η οποία παράγει και εμπορεύεται τη μπύρα. Η εταιρεία αυτή λοιπόν, που θα αναλύσουμε και στη συνέχεια είναι η “Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε”. Αφού πρώτα δούμε το μετοχικό σχήμα και τη διοικητική πυραμίδα της εταιρείας, θα ερευνήσουμε την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων της καθώς και τους πελάτες και προμηθευτές με τους οποίους συναλλάσσεται.

Έπειτα, θα μελετήσουμε μέσα από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των 2 προηγούμενων χρήσεων, τον κύκλο εργασιών της και με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών θα τους αναλύσουμε και θα τους συγκρίνουμε έτσι ώστε να εξάγουμε ασφαλέστερα χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά την πορεία της στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Σε συνδυασμό με το παραπάνω είναι εξίσου σημαντικό να εστιάσουμε και στο κατά πόσο και σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η οικονομική ύφεση που περνάει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια την “Αθηναϊκή Ζυθοποιία” και πως εκείνη αντιμετωπίζει τις συνθήκες αυτές.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Συκιανάκη Νικόλαο για την ανάληψη της εποπτείας της πτυχιακής μου άσκησης και για την πολύτιμη βοήθεια του.

*Κοντοδήμας Νικόλαος*

Πειραιάς , Μάιος 2014

## I.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός πως το προϊόν της μπίρας έχει πολύ βαθιές ρίζες και αρκετά παλιές χρονικά. Εικάζεται από ειδικούς πως συναντάται για πρώτη φορά κάπου στο 4000 π. Χ. Ανάμεσα όμως στους αιώνες και με το πέρασμα του χρόνου οι αλλαγές και η εξέλιξή της ήταν σημαντικές, όπως για παράδειγμα στον τρόπο παρασκευής της και περαιτέρω στην εκβιομηχανοποίηση της.

Ο εκσυγχρονισμός των μηχανών παραγωγής και η απλούστευση σε μεγάλο βαθμό της παραγωγικής της διαδικασίας συντελέστηκε κατά τη «Βιομηχανική Επανάσταση» , η οποία οδήγησε πολλούς κλάδους της οικονομίας σε καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου τους και ως εκ τούτου ο κλάδος της ζυθοποιίας δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση.

Όλες αυτές οι καινοτομίες και τα τεχνολογικά άλματα μας φέρανε σήμερα να μιλάμε για εταιρείες κολοσσούς, οι οποίες έχουν ως πρωτεύον αντικείμενο του κύκλου εργασιών τους την παραγωγή μπίρας και που αποτελούν βαρόμετρο για την παγκόσμια οικονομία. Και αυτό γιατί, λόγω της εξαιρετικά μεγάλης και πλατιάς απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού στις εγκαταστάσεις τους και επίσης λόγω του μεγάλου ποσοστού εξαγωγών προϊόντων συντελούν στη διαμόρφωση των οικονομικών αναλύσεων των κρατών που δραστηριοποιούνται.

Μία από αυτές τις εταιρείες λοιπόν είναι και η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η οποία όπως θα δούμε και στη συνέχεια, κατέχει μέχρι στιγμής το μεγαλύτερο μερίδιο στην Ελληνική αγορά μπίρας και αποτελεί αναμφισβήτητα το μεγαλύτερο ηγέτη. Η εταιρεία, η οποία αποτελεί μέρος του μεγαλύτερου Ευρωπαϊκού Ομίλου Ζυθοποιίας (και δεύτερου στον κόσμο - *Heineken N.V.*) έχει εξαιρετικά σημαντικές εξαγωγές για τα Ελληνικά μεγέθη με στόχο και τάση να τις αυξήσει τα επόμενα χρόνια. Με την κίνηση αυτή της προώθησης και εξαγωγής μπίρας που παράγεται στη χώρα μας και σε συνάρτηση με άλλες ενέργειες, όπως θα παραθέσουμε παρακάτω είναι ενδιαφέρον να δούμε τις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στην εταιρεία και πώς εκείνη βοηθάει στο πλαίσιο επανάκαμψης και ανόρθωσής της.

## II. Η ΜΠΥΡΑ

### 2.1 Ιστορική Αναδρομή Μπύρας

Η λέξη μπύρα προέρχεται πιθανότατα από την ιταλική λέξη “birra” η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τη λατινική “-biber” (ελλ. ποτό), που συνδέεται και με το λατινικό ρήμα “-bibere” (ελλ. πίνω). Η ελληνική λέξη ζύθος απαντάται επίσης σε αρχαίους γεωγράφους περιηγητές, όπως ο Διόδωρος και ο Στράβων, δηλώνοντας βασικά το ποτό από κριθάρι, κυρίως των Αιγυπτίων. Η λέξη ζύθος σχετίζεται με το ρήμα -ζέω (δηλαδή βράζω). Οι βασικές πρώτες ύλες για την παραγωγή μπύρας είναι το νερό, το κριθάρι, η ζύμη (μαγιά) και ο λυκίσκος. Άλλα συστατικά είναι δυνατό να προστίθενται, όπως για παράδειγμα ζάχαρη ή άλλα δημητριακά.

Είναι γενικά αποδεκτό πως η παρασκευή της μπύρας έχει τις ρίζες της στους λαούς της εγγύς Ανατολής. Η πρώτη σαφής απόδειξη σχετικά με την μπύρα, προέρχεται από τους



Σουμέριους και πρόκειται για μια ανάγλυφη αναπαράσταση που χρονολογείται περί το 3000-2800 π. Χ.. Είναι ωστόσο πιθανό η μπύρα να ήταν γνωστή και σε προγενέστερους λαούς της Μεσοποταμίας. Αναφορά στη μπύρα περιέχεται και στο έπος του Γκιλγκαμές καθώς και σε ποίημα Σουμέριων περίπου πριν από 4000 χρόνια, το οποίο μάλιστα θεωρείται και ως η αρχαιότερη γραπτή συνταγή για την παρασκευή μπύρας.

Οι Βαβυλώνιοι, που διαδέχθηκαν τους Σουμέριους, φαίνεται πως επίσης παρασκεύαζαν μπύρα από διάφορα δημητριακά. Στον κώδικα του Χαμουραμπί, ήταν κατοχυρωμένο το δικαίωμα στην πόση μπύρας και ειδικότερα γνωρίζουμε πως ήταν ανάλογο της κοινωνικής θέσης. Στους Αιγύπτιους πρέπει να ήταν γνωστά περισσότερα από τέσσερα είδη μπύρας και πολλοί υποστηρίζουν πως ήταν το βασικό ποτό τους.

Στους παλαιότερους χρόνους, η μπίρα των ανατολικών λαών παρασκευαζόταν σχεδόν με τον ίδιο τρόπο που παρασκευάζεται και σήμερα, από κριθάρι και σπανιότερα από άλλα δημητριακά. Η προσθήκη λυκίσκου, σημαντική για τη βελτίωση της γεύσης, αλλά και για τη συντήρηση, χρονολογείται περίπου από το 1000 π. Χ.

Οι Αρχαίοι Έλληνες φαίνεται πως ήρθαν σε επαφή με τη μπίρα χάρη στους Αιγύπτιους και σύμφωνα με τον Πλίνιο χρησιμοποιούσαν λυκίσκο στην παρασκευή της. Στην Αρχαία Ελλάδα ωστόσο πρέπει να τη θεωρούσαν ποτό κατώτερης ποιότητας από το κρασί. Αντίθετα, η μπίρα ήταν περισσότερο ευπρόσδεκτη στους βορειότερους λαούς, όπως ήταν οι Θράκες, οι Σκύθες, οι Αρμένιοι και οι Ίβηρες.

Οι Κέλτες και τα αρχαία γερμανικά φύλα γνώριζαν, τεκμηριωμένα, την μπίρα από τον 1<sup>ο</sup>π. Χ. αιώνα, αν και μάλλον αγνοούσαν το λυκίσκο. Το λυκίσκο αντικαθιστούσαν ως βελτιωτικά της γεύσης μείγματα διαφόρων χορταρικών. Η χρήση του λυκίσκου αναβίωσε στη Γερμανία το μεσαίωνα. Συγκεκριμένα, η πρώτη αναφορά στην καλλιέργεια λυκίσκου χρονολογείται το 768 μΧ. στη μονή Φράιζινγκ της Βαυαρίας. Η στενή σχέση μοναστηριών και ζυθοποιίας πρέπει να οφείλεται στο γεγονός πως η μπίρα βοηθούσε τους μοναχούς να αντέξουν τις μακροχρόνιες νηστείες. Με την πάροδο των χρόνων, η μπίρα σταδιακά έπαψε να παράγεται οικιακά και μετατράπηκε σε εμπορεύσιμο είδος, αποτελώντας παράλληλα και σημαντική πηγή εσόδων για τους άρχοντες.

Η αναγωγή της μπίρας σε εμπορεύσιμο προϊόν, είχε ως αποτέλεσμα και την επιβολή μιας περισσότερο αυστηρής νομοθεσίας ώστε να εγγυάται και να κατοχυρώνεται η ποιότητα της παραγόμενης μπίρας. Το 1516, ο βαυαρός δούκας Γουλιέλμος Δ' εξέδωσε τον "Νόμο περί καθαρότητας" (γερμ. Reinheitsgebot) ίσως ο αρχαιότερος διατροφικός κανονισμός που ισχύει και σήμερα. Σύμφωνα με αυτόν, στη γερμανική ζυθοποιία δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιείται άλλη πρώτη ύλη εκτός από κριθάρι, λυκίσκο και καθαρό νερό. Στον παραπάνω νόμο δεν αναφερόταν καθόλου η μαγιά, καθώς δεν ήταν ακόμη γνωστή.

Με το πέρασμα των χρόνων, η διαδικασία της ζυθοποιίας βελτιώθηκε σημαντικά με σημαντικό σταθμό την ανακάλυψη, στα μέσα του 19ου αιώνα, της τεχνητής ψύξης. Η τεχνική αυτή επέτρεψε την παραγωγή κάθε είδους

μπύρας ανεξάρτητα από την εποχή του χρόνου. Η ζυθοποιία τελειοποιήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα, μετά τα πειράματα του E.C. Hansen γύρω από τους ζυμομύκητες. Τον ίδιο αιώνα ξεκίνησε και η εμπορία εμφιαλωμένης μπύρας.

Εκτός από το κομμάτι της μπύρας είναι εξίσου ενδιαφέρον να ερευνήσουμε και την πρώτη εμφάνιση εργαστηρίου ζυθοποιίας. Η αρχαιότερη ζυθοποιία στον κόσμο που είναι ακόμα λειτουργική πιστεύεται από τους περισσότερους ότι είναι η κρατική γερμανική Weihenstephan, στην πόλη Φράιζινχ της Βαυαρίας. Η ιστορία της μπορεί να ιχνηλατηθεί περί το 1040 μΧ.. Αυτή η χρονολογία αμφισβητείται από τη γειτονική ζυθοποιία του Αββαείου του Βέλτενμπουργκ, που μπορεί να στοιχειοθετήσει τη λειτουργία της από το 1050 μΧ. και ισχυρίζεται ότι το έγγραφο του Weihenstephan είναι τουλάχιστον αμφισβητήσιμο. Η ζυθοποιία Ζάτεκ στην Τσεχία ισχυρίζεται ότι μπορεί να αποδείξει ότι πλήρωσε ένα φόρο μπύρας το 1004 μΧ.

Η παρασκευή μπύρας, σε κάποια της μορφή, μπορεί να αναχθεί σχεδόν στο 3000 π. Χ., όταν γραφές από τη Μεσοποταμία σημείωναν ημερήσιες μερίδες μπύρας και άρτου στους εργάτες. Πριν την εμφάνιση εργαστηρίων μπύρας, η παραγωγή αυτού του ποτού γινόταν στα σπίτια, κυρίως από τις γυναίκες, όπως ακριβώς και του ψωμιού. Οι ζυθοποιίες ως εξειδικευμένα εργαστήρια και εγκαταστάσεις παραγωγής μπύρας εμφανίσθηκαν μόνο όταν Μοναστήρια και άλλα χριστιανικοί θεσμοί και ιδρύματα άρχισαν να παράγουν μπύρα, όχι μόνο για τη δική τους κατανάλωση αλλά κυρίως ως μέσο πληρωμής. Αυτή η πρώιμη «εκβιομηχάνιση» της παραγωγής μπύρας τη μετατόπισε προς τον ανδρικό πληθυσμό.

Τα πρώτα εργαστήρια ζυθοποιίας στεγάζονταν σχεδόν πάντα σε πολυώροφα κτίσματα, με τον εξοπλισμό στους πάνω ορόφους να χρησιμοποιείται στα πρώτα στάδια της διαδικασίας παραγωγής, έτσι ώστε η βαρύτητα να βοηθά στη μεταφορά του προϊόντος από το ένα στάδιο στο επόμενο. Αυτό το στήσιμο διατηρείται και σε σύγχρονες επιχειρήσεις, αλλά οι μηχανικές αντλίες επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία στον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων.

Οι πρώτες ζυθοποιίες χρησιμοποιούσαν συνήθως μεγάλους χάλκινους βραστήρες, ενώ η ζύμωση γινόταν μέσα σε ξύλινα βαρέλια. Τέτοιες ζυθοποιίες ήταν συνηθισμένες μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση, όταν καλύτερα υλικά

ήταν πλέον διαθέσιμα και η επιστημονική πρόοδος οδήγησε σε μία καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας της ζύμωσης. Εξαιρετικά κομβικές για την εξέλιξη της μεθόδου παραγωγής μπύρας ήταν η ατμομηχανή, η οποία έφερε στη ζυθοποιία αυτόματους αναδευτήρες και αντλίες, δίνοντας στους ζυθοποιούς την ικανότητα να αναμειγνύουν υγρά πιο αξιόπιστα με ταυτόχρονη θέρμανση. Η ατμομηχανή επέτρεψε επίσης την παραγωγή μεγαλύτερων ποσοτήτων μπύρας, καθώς η ανθρώπινη δύναμη δεν αποτελούσε πλέον περιοριστικό παράγοντα στη μεταφορά και στο ανακάτεμα. Στη συνέχεια, έχουμε την εφεύρεση της ψυκτικής μηχανής το 1871. Η ψύξη επέτρεψε την παραγωγή μπύρας σε όλη τη διάρκεια του έτους και πάντα στην ίδια θερμοκρασία.

Σήμερα, σχεδόν όλος ο εξοπλισμός κατασκευάζεται από ανοξείδωτο χάλυβα, ο οποίος διαθέτει πολλά χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ταιριαστό υλικό για τον σκοπό αυτό. Δεν προσδίδει οσμή στη μπύρα, είναι χημικώς πιο αδρανής από τον χαλκό, πράγμα που σημαίνει ότι σχεδόν οποιοδήποτε καθαριστικό διάλυμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί πάνω του (εκτός από την πυκνή χλωρίνη), και είναι πολύ ανθεκτικός. Η αντοχή είναι σημαντική, καθώς οι περισσότερες δεξαμενές στις ζυθοποιίες βρίσκονται υπό θετική πίεση κατά τη λειτουργία τους, και δεν είναι ασυνήθιστο να σχηματίζεται κενό στο εσωτερικό τους κατά τον καθαρισμό τους.

Η θέρμανση στα εργοστάσια ζυθοποιίας γίνεται συνήθως με ατμό υπό πίεση, παρότι και η θέρμανση απευθείας με φωτιά δεν είναι ασυνήθιστη



στις παραδοσιακές μικρές επιχειρήσεις. Παρόμοια, η ψύξη σε άλλη φάση της διαδικασίας γίνεται με ψυκτική επένδυση των δεξαμενών, που επιτρέπει στον ζυθοποιό να ελέγχει με ακρίβεια τη θερμοκρασία της κάθε δεξαμενής ξεχωριστά, αν και η ψύξη ολόκληρων των χώρων είναι επίσης συνηθισμένη.

Στις μέρες μας, τα εργοστάσια ζυθοποιίας πραγματοποιούν χιλιάδες αναλύσεις στις μπύρες τους για τον έλεγχο της ποιότητάς τους. Οι πρώτες ύλες αναλύονται για τη διόρθωση μικρών διαφορών από παρτίδα σε παρτίδα παραλαβής. Δείγματα παίρνονται σε κάθε στάδιο της παρασκευής της μπύρας



και ελέγχονται για την περιεκτικότητά τους σε οξυγόνο, ανεπιθύμητες μικροβιακές μολύνσεις και άλλους παράγοντες που προκαλούν γήρανση της μπύρας. Αντιπροσωπευτικό δείγμα του τελικού προϊόντος αποθηκεύεται συχνά επί μήνες, για σύγκριση όταν λαμβάνονται παράπονα. Τα στάδια τώρα, παραγωγής της μπύρας σε μια ζυθοποιία διαιρούνται τυπικά σε 9: Παραγωγή βύνης, άλεση, εκχύλιση, διαχωρισμός, βράσιμο, ζύμωση, conditioning, διήθηση (φιλτράρισμα) και εμφιάλωση. Κάθε ένα στάδιο είναι εξίσου σημαντικό για να επιτευχθεί η βέλτιστη ποιότητα μπύρας και αποτελεί μέρος της παραγωγικής αλυσίδας και της στενής αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους.

## **2.2 Η Μπύρα στην Ελλάδα**

Η πρώτη εμφάνιση της μπύρας στην Αρχαία Ελλάδα, ήταν μέσα από τις αναφορές του Ομήρου αποκαλούμενη ως «κρίθινος οίνος». Σύμφωνα με την μυθολογία των Ελλήνων ο Λίβυος Διόνυσος του Άμμωνος και της Αμαλθείας ήταν αυτός που δίδαξε στους Αιγυπτίους την τέχνη της ζυθοποιίας. Στην Αρχαία Ελλάδα ωστόσο πρέπει να τη θεωρούσαν ποτό κατώτερης ποιότητας από τον οίνο, κατάλληλη μόνο για βαρβάρους. Πολύ πιο μετά και πιο συγκεκριμένα στη νεότερη ελληνική ιστορία ξεκινούν οι πρώτες καταγραφές ίδρυσης και λειτουργίας του πρώτου ζυθοποιείου στην Ελλάδα, μετά την απελευθέρωση από τον τουρκικό ζυγό. Κατά το τέλος του έτους 1860, ο γερμανός συγγραφέας Ritter Friedrich von Zentner, αξιωματικός, μέλος της επιτροπής επί της εμψυχώσεως της εθνικής βιομηχανίας, εξέδωσε σύγγραμμα που περιελάμβανε πολλές πληροφορίες περί της βιοτεχνικής και βιομηχανικής προόδου της Ελλάδας εκείνη την εποχή. Ο von Zentner, ως πρώτος διευθυντής του Πολυτεχνείου Αθηνών έζησε επί μία δεκαετία στην Ελλάδα, παρακολούθησε την περίοδο της πρωτογενούς ανάπτυξης της και περιέγραψε την θέση αυτής από εμπορικής, γεωργικής και βιομηχανικής άποψης.

Για τον κλάδο της ζυθοποιίας αναφέρει: “Το 1840 ιδρύεται το πρώτο ζυθοποιείο στην Αθήνα για χάρη των Γερμανών που υπηρετούσαν τότε στον ελληνικό στρατό”. Αργότερα δε - πάντοτε κατά τον ίδιον συγγραφέα - ιδρύθηκαν και άλλα δύο. Την εποχή εκείνη, δύο από αυτά τα ζυθοποιεία ήταν του Μέλχερ και άλλο ένα γερμανικό ζυθοποιείο στην Αθήνα, του Φίσερ (Fischer) στα Πατήσια.

Στην Ελλάδα, το πρώτο εργοστάσιο παρασκευής ζύθου ήταν αυτό του Ιωάννη Φουξ (Fuchs) -μετέπειτα Φιξ- που κατασκευάστηκε το 1864 στο Κολωνάκι. Αργότερα ακολούθησαν σε όλη την Ελλάδα και άλλα μικρά χειροκίνητα ζυθοποιεία όπως το Μάμος, Μπερνούδιακης, Τσοκαρόπουλος και άλλοι, όμως τα περισσότερα έκλεισαν σύντομα. Τον Ιωάννη Φιξ διαδέχθηκε ο Κάρολος Φιξ, ο οποίος επέκτεινε την επιχείρηση και το 1893 δημιούργησε ένα νέο μεγάλο εργοστάσιο στην λεωφόρο Συγγρού στην Αθήνα, το οποίο ήταν πολύ σύγχρονο για την εποχή εκείνη. Το 1890 στην Θεσσαλονίκη δημιουργήθηκε το εργοστάσιο «Όλυμπος», το οποίο λίγο μετά το 1908 ενώθηκε με το εργοστάσιο «Νάουσα» και εν συνεχεία και αυτό με τη σειρά του δεν μπόρεσε να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και το 1928, περίπου, ενώθηκε και αυτό με την εταιρεία του Κάρουλου Φιξ. Τελικά η ζυθοποιία του Φιξ λόγω κακής διαχείρισης πτώχευσε, το 1983 παραμένοντας στη λεωφόρο Συγγρού ένα μεγάλο και άδειο κτίριο.

Φτάνοντας στο σήμερα, οι ελληνικές ζυθοποιίες αριθμούνται περίπου στις 20. Το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς κατέχει προς το παρόν η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά εκτός από αυτήν υπάρχουν ακόμη η Μύθος Ζυθοποιία, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία, η Ζυθοποιία Μακεδονίας-Θράκης που είναι κάποιες από τις μεγαλύτερες του κλάδου. Στόχος όλων, είναι πλέον και σύμφωνα με τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας η προσπάθεια, εκτός από την κατάκτηση ολοένα και μεγαλύτερου μεριδίου της εγχώριας αγοράς, για μεγαλύτερες εξαγωγές προϊόντος στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως. Και για αυτό τον σκοπό εφαρμόζουν ιδιαίτερα δαπανηρά επενδυτικά προγράμματα με στόχο την εξαγωγή μπίρας κάτω από κατάλληλες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο θα εισέλθουν στις ξένες αγορές αποσπώντας πολύ περισσότερα οικονομικά και μη οφέλη.

Ιστορικά, η πρώτη εξαγωγή μπίρας τοποθετείται το 1910 και πραγματοποιήθηκε για την «Μπίρα Μάμος», απ’ την ομώνυμη Πατραϊκή

ζυθοποιία και μάλιστα στη Γερμανία, τη μητρόπολη της μπίρας. Για το σκοπό αυτό είχαν παραγγελθεί και εισαχθεί από το εξωτερικό ειδικές φιάλες μπίρας με ανάγλυφη την επωνυμία της επιχείρησης στη γαλλική και γερμανική γλώσσα.

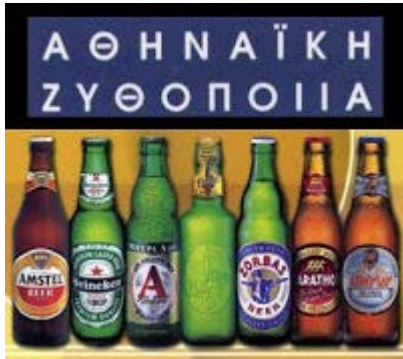
Τέλος, να αναφέρουμε πως κάποιες ενδεικτικά από τις μπίρες που παρασκευάζονται στην Ελλάδα είναι: η Amstel, η Heineken, η Alfa, η Mythos, η Fix, η Βεργίνα, η Βίος5, η Marathon, η Fischer και η Pils Hellas.Εν κατακλείδι, πρέπει να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι γενικότερα στις συζητήσεις που γίνονται για την προέλευση της μπίρας φαίνεται ότι επικρατεί η άποψη πως είναι γερμανική ή πιο απλά πως προήλθε από τα “βόρεια” φύλα. Όμως, αυτό το συμπέρασμα θα λέγαμε είναι λάθος καθότι η μπίρα – όπως αναφέραμε παραπάνω- ήταν γνωστή από την αρχαιότητα στους Έλληνες σύμφωνα με τα στοιχεία των αρχαιολόγων.

### **III. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ**

#### **3.1 Ίδρυση και Ιστορικό**

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είναι μία από τις σημαντικότερες εταιρείες παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Η εταιρεία λειτουργεί με έδρα την Αθήνα. Το πρώτο εργοστάσιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας λειτούργησε στην Αθήνα το 1965 με δυνατότητα παραγωγής 45.000 εκατόλιτρων μπίρας και παρήγαγε την μπίρα Amstel. Το 1975 εγκαινιάστηκε το δεύτερο εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη και μετά από μια δεκαετία (1985) αγοράστηκε το τρίτο, στη ΒΙ.ΠΕ. Πάτρας. Επίσης, από το 1993 μέχρι και σήμερα παράλληλα με τη βασική της δραστηριότητα, λειτουργεί στη Λαμία η μονάδα εμφιαλώσεως του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ.

Κομβικής σημασίας για την μετέπειτα πορεία της εταιρείας είναι το έτος 1977, κατά το οποίο η Amstel αποκτά το προβάδισμα στην ελληνική αγορά



στις προτιμήσεις των ελλήνων καταναλωτών και δύο χρόνια αργότερα οι πωλήσεις της Amstel φτάνουν στο 1 εκατομμύριο εκατόλιτρα. Η ανοδική της πορεία όμως δεν σταμάτησε εκεί καθώς, εξαιρετικά σημαντική χρονιά όπως αποδείχθηκε στην πορεία ήταν το 1981 πραγματοποιώντας μία κίνηση, με την οποία

κατέκτησε μεγάλο μερίδιο της εγχώριας αγοράς, την εισαγωγή της μπύρας Heineken. Στη συνέχεια, η επόμενη μάρκα μπύρας που εισήγαγε ήταν η Buckler το 1990 ενώ παράλληλα οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εκτοξεύονται και αγγίζουν τα 3 εκατομμύρια εκατόλιτρα. Σε συνάρτηση με την αλματώδη πρόοδο της, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δημιουργεί μαζί με την Ελληνική εταιρεία Εμφιαλώσεως 3Ε την Brewinvest και πραγματοποιούν τρεις εξαγορές σε Βουλγαρία και Σκόπια, την τριετία 1995-1998. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 η επιχείρηση προχώρησε σε επενδύσεις για τον περαιτέρω εξοπλισμό των εργοστασίων και τον εκσυγχρονισμό τους και επίσης για την ανάπτυξη των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων. Η αρχή της νέας χιλιετίας, δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει την εταιρεία καθώς εκείνη, έφερε νέες προτάσεις προς τους πελάτες της με την είσοδο των σημάτων της Fischer και ΑΛΦΑ. Η αναπτυξιακή πολιτική της εταιρείας προχώρησε σε δύο ακόμη καινοτομίες φέρνοντας την Amstel Pulse και το 5λιτρο βαρέλι της Heineken στο εγχώριο εμπόριο το 2006.

Φτάνοντας πιο κοντά στο σήμερα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία λάνσαρε αρκετές καινούριες μάρκες μπύρας από το 2009 μέχρι και σήμερα. Ξεκινώντας λοιπόν, έχουμε την εισαγωγή των Krusovice, Moretti και Tiger το 2009 και αμέσως μετά-το 2010- το λανσάρισμα της πρώτης μπύρας στον κόσμο με 5 δημητριακά, την ΒΙΟΣ5. Ακολουθώντας το 2011 και το 2012, η εταιρεία προώθησε στην ελληνική αγορά την Amstel Premium Pils και τη SOL αντίστοιχα. Με τις κινήσεις αυτές και με τις πολλές επιλογές που έδινε στους πελάτες της, λόγω της μεγάλης γκάμας προϊόντων κατάφερε να εδραιωθεί ακόμη πιο πολύ στο χώρο και να κρατήσει τα σκήπτρα της εγχώριας αγοράς. Αφού λοιπόν στις προτιμήσεις των καταναλωτών-πελατών εξακολουθούσε να

έρχεται πρώτη, προχώρησε πέρσι στο λανσάρισμα της Amstel Radler και της ΑΛΦΑ STORNG για να καταλήξουμε τη χρονιά που διανύουμε να κάνει ακόμη μια έκπληξη στο κοινό, αφού παρουσίασε την Amstel Free. Πρόκειται για την πρώτη μπίρα που παράγεται στην Ελλάδα με 0% αλκοόλ.

Κλείνοντας λοιπόν την ιστορική αναδρομή της εταιρείας και την πρώτη παρουσίασή της, να τονίσουμε επίσης ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία υλοποιεί Πρόγραμμα Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού από το 2008. Η συμβολαιακή καλλιέργεια είναι μια διαδικασία, η οποία λειτουργεί με βάση τον καθορισμό τόσο της ελάχιστης εγγυημένης τιμής, όσο και της ποσότητας αγοράς του κριθαριού και συμφωνείται ανάμεσα στην εταιρεία και τους παραγωγούς του κριθαριού πριν τη σπορά. Μετά την αγορά του κριθαριού και των άλλων πρώτων υλών περνάμε στην παραγωγή της μπίρας, την οποία η εταιρεία πραγματοποιεί στα εργοστάσια της, προωθώντας την ως τελικό προϊόν στην εγχώρια αγορά, αλλά και στο εξωτερικό, με τις εξαγωγές της να φτάνουν σε 4 ηπείρους του κόσμου. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει επιπλέον δύο βυνοποιεία στη Θεσσαλονίκη και την Πάτρα που αφορούν το κομμάτι της παραγωγής.

### **3.2 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς – Μέτοχοι**

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αποτελείται από κοινές μετοχές με δικαίωμα μιας ψήφου στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων. Αυξήσεις ή μειώσεις του μετοχικού κεφαλαίου γίνονται κατόπιν αποφάσεως της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου του 2013 το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 54.581.310€ διαιρούμενο σε 1.819.377 μετοχές ονομαστικής αξίας 30€ (σε απόλυτο ποσό) η καθεμία.

Το 98% των μετοχών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήκει στην πολυεθνική εταιρεία Heineken International. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες κατέχουν το υπόλοιπο 2%.

Η μετοχική σύνθεση της εταιρείας εμφανίζεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



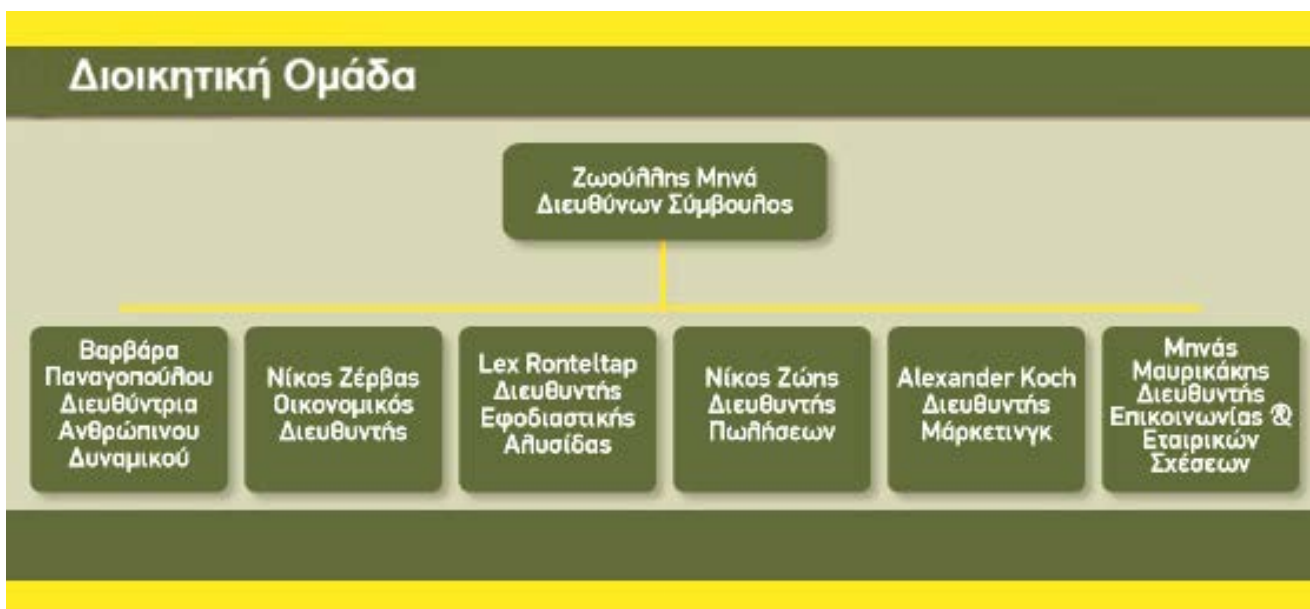
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί μέλος του πολυεθνικού ομίλου Heineken N.V. Από το 1968, η εταιρεία εκπροσωπεί τη Heineken N.V. στην Ελλάδα, ακολουθώντας τη συγχώνευση ανάμεσα στην Amstel και τη Heineken που έγινε στην Ολλανδία.

### **3.3 Οργανωτική Δομή – Διοίκηση**

Η οργανωτική δομή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες κάθε ξεχωριστού τομέα ευθύνης της επιχείρησης. Κάθε διεύθυνση έχει σαφείς αρμοδιότητες και όρια ευθύνης. Αυτό επιτρέπει να λειτουργεί η εταιρεία αποτελεσματικά και με διαφάνεια και ταυτόχρονα να διασφαλίζει τα νόμιμα συμφέροντα των μετόχων της.

Τα μέλη της Διοικητικής Ομάδας επιλέγονται με κριτήριο την εμπειρία τους και την ουσιαστική προσφορά τους στην εταιρεία. Σημαντικό ρόλο στην

επιλογή έχει ο βαθμός εξειδίκευσής στους σε σημαντικούς τομείς που αφορούν τη διοίκηση, αλλά και την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα. Η Διοικητική Ομάδα έχει την ευθύνη για τη χάραξη της στρατηγικής της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, τόσο σε οικονομικά όσο και σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα. Οι αποδοχές των μελών της Διοικητικής Ομάδας, καθώς και των



ανωτάτων στελεχών, συνδέονται με τις επιδόσεις της εταιρείας σε μια σειρά από τομείς, με βάση μετρήσιμους Βασικούς Δείκτες Αποδοτικότητας (KPIs).

Η Διοικητική Ομάδα έχει σημαντικό ρόλο και συνεισφορά στις προσπάθειές της με στόχο τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Τα μέλη της ενημερώνονται, συμφωνούν και δεσμεύονται για τα προγράμματα που υλοποιεί η επιχείρηση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Επίσης, ανάλογα με το αντικείμενό τους, αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα για την υλοποίηση των δεσμεύσεών τους.

Οι συχνές συνεδριάσεις της Διοικητικής Ομάδας σε παραλληλισμό με τις συχνές αναφορές στη μητρική εταιρεία Heineken International αποδίδει μεγάλο μέρος ευθυνών για την επίδοση της εταιρείας. Επίσης, στο top management παρέχονται κάποιες μορφής κίνητρα, που έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων και είναι υπό μορφή bonus.

Η θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου τώρα, είναι εξαιρετικά σημαντική για την εταιρεία και για την ανάπτυξή της γι' αυτό και εκείνος που την κατέχει θα πρέπει να έχει επιδείξει δυνατά αποτελέσματα με μακρόχρονη επιτυχία σε αρκετές αρμοδιότητες που διετέλεσε στο παρελθόν στις εταιρείες του Ομίλου

Heineken, με άριστη γνώση της αγοράς μπύρας παγκοσμίως. Λόγω αυτού εξάλλου, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας έχει αλλάξει μόνο 3 φορές από τότε που ιδρύθηκε το 1963. Δηλαδή έχουμε:

- 1963 – 1976 : Χατζηβασιλείου
- 1976 – 2006 : Μ.Τάνες
- 2006 – 2012 : Jac van Herpen
- 2012 – Σήμερα : Ζωούλλης Μηνά

### 3.4 Παραγωγή – Προϊόντα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η παραγωγή της μπύρας περιλαμβάνει κάποια στάδια, κάθε ένα απαραίτητο και προαπαιτούμενο για την παρασκευή της βέλτιστης ποιότητας. Νέες ιδέες και μέθοδοι εμπλουτίζουν μια επιτυχημένη συνταγή. Κάθε μπύρα ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει έχει το δικό της τρόπο παρασκευής. Οι πρώτες ύλες από τις οποίες παράγεται είναι η βύνη κριθαριού, η μαγιά, ο λυκίσκος, και το νερό. Τώρα τα στάδια παραγωγής είναι τα εξής :

- **Βυνοποίηση:** το κριθάρι αρχικά μουλιάζει και αφού βλαστήσει σε ειδικά δοχεία, ώστε να ενεργοποιηθούν τα ένζυμα, ακολουθεί η διαδικασία της ξήρανσης, όπου η βύνη παίρνει τη χαρακτηριστική της γεύση, το χρώμα και το άρωμα ανάλογα με τη θερμοκρασία.
- **Ζυθοποίηση:** στη συνέχεια, η βύνη αλέθεται, αναμιγνύεται με νερό και οδηγείται στα δοχεία ανάμιξης, όπου τα ενεργοποιημένα ένζυμα διασπούν το άμυλο της βύνης σε σάκχαρα. Το μείγμα που προκύπτει ονομάζεται ζυθογλεύκος, φιλτράρεται και μετά βράζει στους 100° C (διήθηση). Κατά το βράσιμο προστίθεται ο λυκίσκος, που δίνει στη μπύρα το χαρακτηριστικό της άρωμα και την ξεχωριστή της γεύση. Τέλος, ο ζυθογλεύκος ψύχεται, αερίζεται και μετά από την προσθήκη της μαγιάς οδηγείται στις δεξαμενές ζύμωσης.
- **Ζύμωση:** κατά τη ζύμωση, η μαγιά που προστίθεται μετατρέπει τα σάκχαρα σε αλκοόλη (οινόπνευμα) και διοξείδιο του άνθρακα (ανθρακικό).



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

Η παραγωγή έτοιμης μπίρας, προϋποθέτει όμως την απόκτηση των πρώτων υλών όπως το κριθάρι και η βύνη. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία στο κομμάτι αυτό, καλλιεργεί μία αποδοτική συνεργασία με τους Έλληνες παραγωγούς. Από το 2008 προμηθεύεται υψηλής ποιότητας ελληνικό κριθάρι από παραγωγούς της Βόρειας και Κεντρικής Ελλάδας, μέσω του Προγράμματος Συμβολαιακής Καλλιέργειας. Το Πρόγραμμα Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού συνεχίζεται για έβδομη συνεχόμενη χρονιά. Την εξαετία 2008–2013 η εταιρία προμηθεύτηκε συνολικά περίπου 108.600 τόνους υψηλής ποιότητας ελληνικού κριθαριού από τοπικούς παραγωγούς. Η αξία της ποσότητας αυτής ανέρχεται στα 22 εκατομμύρια ευρώ. Στο Πρόγραμμα Συμβολαιακής Καλλιέργειας Κριθαριού συμμετέχουν 2.100 Έλληνες παραγωγοί μέσω 23 συνεταιρισμών και συνεργατών σε όλη την Ελλάδα.

Το 2011 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έκανε ακόμα ένα σημαντικό βήμα. Εγκαινίασε σε Λαμία, Νιγρίτα Σερρών, Νίκαια Λάρισας και Λειβαδιά, πειραματικές καλλιέργειες κριθαριού με στόχο τη δημιουργία νέων ποικιλιών με καλύτερα χαρακτηριστικά και ανώτερη ποιότητα. Αυτό σημαίνει ακόμα πιο ανταγωνιστικό ελληνικό κριθάρι και σημαντική ενίσχυση της εθνικής οικονομίας. Εξάλλου, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η μοναδική ζυθοποιία στην Ελλάδα που διαθέτει δύο δικά της βυνοποιία, παράγοντας έτσι την απαιτούμενη βύνη στην Ελλάδα, χωρίς να χρειάζεται να την εισάγει από το εξωτερικό.

Όσον αφορά τώρα το έτοιμο προϊόν, η εταιρεία παράγει και συσκευάζει στις εγκαταστάσεις της μερικές από τις πιο σημαντικές μάρκες, οι οποίες είναι: Amstel, Amstel Pils, Amstel Radler, Fischer, Amstel Bock, Amstel Free, Heineken, Άλφα, ΒΙΟΣ 5 και την Buckler. Επίσης, στο εργοστάσιο της στη Λαμία παράγει και εμφιαλώνει και το μεταλλικό νερό ΙΟΛΗ.

Παράλληλα όμως, εισάγει και κάποιες εξίσου φημισμένες μάρκες όπως οι: Sol, Erdinger, Mc Farland, Murphy's Irish Stout, Duvel, Chimay, Desperados, Krusovice Imperial, Krusovice Cerne, Strongbow, Birra Moretti και Afflingem.

### 3.5 Πελάτες

Μία πολύ σημαντική κατηγορία που επηρεάζει άμεσα τις πωλήσεις είναι αυτή των πελατών. Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση του τρόπου, με τον οποίο η εταιρεία προωθεί τελικώς τα προϊόντα της, είναι ενδιαφέρον να δούμε την αγορά μπίρας και πως αυτή διαμορφώνεται. Ανάλογα λοιπόν με τα κανάλια διανομής έχουμε δύο κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται η αγορά.

Πρώτον, έχουμε την *On premise* ή αλλιώς «κρύα» αγορά. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα σημεία, στα οποία ο καταναλωτής πάει να βρει την μπίρα παγωμένη και να την απολαύσει επί τόπου. Τέτοια σημεία είναι για παράδειγμα: οι καφετέριες, οι ταβέρνες, τα bar/clubs. Οι μεγαλύτερες ποσότητες διατίθενται κατά κύριο λόγο στις ταβέρνες και τα εστιατόρια. Στην κατηγορία αυτή πραγματοποιείται το 65% της συνολικής κατανάλωσης.

Δεύτερον, υπάρχει και η *Off premise* ή αλλιώς «ζεστή» αγορά. Σε αυτήν ανήκουν τα σημεία πώλησης που ο καταναλωτής αγοράζει τη μπίρα ζεστή για κατανάλωση στο σπίτι. Τέτοια σημεία είναι: τα supermarkets, οι κάβες τα mini-markets και στα οποία πραγματοποιείται το 35% της κατανάλωσης. Η «ζεστή» αγορά ενισχύει σταδιακά το μερίδιο της εξαιτίας των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά (οικονομική ύφεση με αποτέλεσμα την αύξηση της οικιακής κατανάλωσης) και λόγω της μεγάλης ενδυνάμωσης και εξάπλωσης των αλυσίδων λιανεμπορίου.

Σε αυτά τα δύο είδη αγοράς όμως, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναλαμβάνει να προωθήσει τα προϊόντα της και να τα γνωρίσει στους πελάτες της μέσω από το μεγάλο δίκτυο πωλητών που διαθέτει. Επομένως, εκπαιδεύει και ενημερώνει τα στελέχη της που αποτελούν το καλύτερο και πιο άμεσο πρεσβευτή της στην αγορά και δίνει βαρύτητα σε μια σειρά από

δραστηριότητες. Όπως, η δημόσια παρουσία και συμπεριφορά των στελεχών της εταιρείας στις Διευθύνσεις Πωλήσεων και Μάρκετινγκ και η δική τους καλή εικόνα και η υπεύθυνη εξυπηρέτηση. Καταβάλλει επίσης συνεχείς προσπάθειες, για την εκπαίδευση των στελεχών της σε θέματα σχετικά με την εμπορία μπίρας (χαρακτηριστικά προϊόντων, καλύτερη γνώση τους, διακίνηση, αποθήκευση, σερβίρισμα) και πάνω στις αρχές της υπεύθυνης εμπορικής επικοινωνίας (responsible marketing) και της υπεύθυνης κατανάλωσης αλκοόλ (responsible drinking) που ακολουθεί η εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό, διοργανώνει ειδικά σεμινάρια για την επιμόρφωση των στελεχών της σε θέματα διασφάλισης υγιούς ανταγωνισμού όπως και για την υιοθέτηση μιας κοινής γλώσσας επικοινωνίας, τη διαχείριση της επικοινωνίας τους με τους πελάτες της και την υπεύθυνη και αξιόπιστη αντιμετώπιση παραπόνων, παραγγελιών, αιτημάτων, καταγγελιών. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει έπειτα γραπτή και προφορική άσκηση σε τακτά χρονιά διαστήματα - σε κάθε περίπτωση τουλάχιστον δύο φορές κάθε έτος. Είναι δεδομένη βέβαια η μεταφορά γνώσεων και πείρας από τα παλαιότερα στελέχη με αποδεδειγμένη εμπειρία, σε νεότερους συνεργάτες. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η βέλτιστη συνεργασία με το σύνολο των πελατών μέσα από τα στελέχη-πωλητές της εταιρείας εκπροσωπώντας την επάξια τόσο σε εταιρικές συμφωνίες και εκδηλώσεις και σε εκδηλώσεις χορηγίας.

### 3.6 Χορηγίες – Marketing

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

- **Market development strategy:** Με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς η εταιρεία χρησιμοποιεί τη στρατηγική διεύθυνσης. Στην φαρέτρα της έχει μέσα όπως: η διαφήμιση και οι προωθητικές

ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στο να προσελκύσουν νέους πελάτες

διατηρώντας παράλληλα και την ήδη υπάρχουσα πελατειακή βάση.

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

Μία από τις πιο σημαντικές χορηγίες όπως αναφέραμε είναι προς τη κορυφαία διασυλλογική διοργάνωση ποδοσφαίρου, το UEFA Champions League, η οποία γίνεται επί 11 συναπτά έτη, μέσω του brand name της Heineken. Με περισσότερους από 140 εκατομμύρια τηλεθεατές σε πάνω από 230 χώρες, το Champions League αποδεικνύεται το κορυφαίο παγκόσμιο αθλητικό δρώμενο, γεγονός που εναρμονίζεται πλήρως με τον premium και κοσμοπολίτικο χαρακτήρα της Heineken, μιας διεθνούς φήμης lager με παρουσία σε περισσότερες από 170 χώρες αντίστοιχα.

Μέσα από όλες τις προωθητικές ενέργειες, τις χορηγίες και τις διαφημιστικές καμπάνιες που πραγματοποιεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία όλα αυτά

τα χρόνια, έχει καταφέρει να διαθέτει δύο από τα πιο αναγνωρίσιμα προϊόντα στην Ελληνική αγορά, δύο ετικέτες μπίρας οι οποίες προτιμούνται από το 70% των καταναλωτών στην Ελλάδα (Amstel & Heineken). Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αναγνωρίζεται από τους πελάτες της ως η εταιρεία που διαθέτει ποιότητα και αξιοπιστία στα προϊόντα της.

Το πιο δημοφιλές προϊόν της εταιρείας, η Amstel, λανσαρίστηκε στην ελληνική αγορά το 1963 και εδώ και 46 χρόνια είναι η αγαπημένη μπίρα των Ελλήνων. Σχεδόν όλα τα προϊόντα που παράγει και εμπορεύεται έχουν υψηλά ποσοστά αναγνωρισιμότητας, με πιστούς καταναλωτές, γεγονός που σηματοδοτεί πως η εταιρεία έχει τεχνογνωσία στο να δημιουργεί brand awareness/loyalty.

### **3.7 Στρατηγική – Στόχοι**

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

Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι, η προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων, ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Μια τυπική επιχείρηση συνήθως θεωρεί τρεις τύπους στρατηγικής:

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

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η μία συμπεριλαμβάνεται στην άλλη καθώς η Λειτουργική αποτελεί μέρος της Επιχειρηματικής και εκείνη με τη σειρά της κομμάτι του γενικότερου πλαισίου της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Αρχικά, η **Επιχειρησιακή Στρατηγική**, περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων και της παραγωγής. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία κύρια θέματα τα οποία αντιμετωπίζουν την επιχείρηση στο σύνολο της:

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

Έπειτα, έχουμε την **Επιχειρηματική Στρατηγική**, η οποία συνήθως λαμβάνει χώρα στις επιχειρηματικές μονάδες και στην γραμμή παραγωγής και δίνει έμφαση στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην επιλεγθείσα αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική κατηγοριοποιείται σε:

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

Τέλος, η **Λειτουργική Στρατηγική**, είναι η προσέγγιση των λειτουργιών της επιχείρησης που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών, μεγιστοποιώντας την απόδοση των πόρων.

Η επιχείρηση εφαρμόζει και τους τρεις τύπους στρατηγικής, οι οποίοι υποστηρίζουν και αλληλεπιδρούν ο ένας στον άλλο. Επίσης και οι τρεις συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς, έχοντας ως αποτέλεσμα τη λήψη ορθότερων στρατηγικών αποφάσεων.

Στο σημείο αυτό, θα δούμε πως εφαρμόζονται οι παραπάνω έννοιες στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία και τη στρατηγική της τοποθέτηση. Κύριο αντικείμενο λοιπόν, της εταιρείας που θα αναλύσουμε είναι η παραγωγή και εμπορία ποιοτικών προϊόντων μπίρας και η εμφιάλωση και εμπορία του φυσικού μεταλλικού νερού ΙΟΛΗ. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς της δραστηριοποίησής της.

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

Η στρατηγική ανάπτυξη της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι βασισμένη σε τρεις κύριους πυλώνες:

- **Επιχειρησιακή στρατηγική**: Ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της μέσω της βελτίωσης στην εξυπηρέτηση πελατών, με την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά αλλά και την εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων.
- **Επιχειρηματική στρατηγική**: Επίτευξη των στρατηγικών σε επιχειρηματικό επίπεδο. Η εταιρεία έχει εστιάσει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των προϊόντων της, ακολουθώντας στρατηγική διαφοροποίησης ενάντια στους

ανταγωνιστές της. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα, καθώς η εταιρεία εισάγει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα διαθέτοντας όλους τους τύπους μπίρας και βελτιώνει τα υπάρχοντα προσφέροντας παράλληλα υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες της. Έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της πλήθος παραγόμενων αλλά και εισαγόμενων μαρκών μπίρας, η εταιρεία ανταγωνίζεται σε όλα τα μέτωπα με τους ανταγωνιστές της (head to head), προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα που συνδυάζονται σε όλες τις περιστάσεις κατανάλωσης έτσι ώστε να ικανοποιηθούν ακόμα και οι πιο απαιτητοί καταναλωτές. Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί η εταιρεία έχει τα ηνία της ελληνικής αγοράς μπίρας και θέλει να διατηρήσει την ηγετική της αυτή θέση.

- **Λειτουργική στρατηγική**: Συνεχής βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών της εταιρείας και ορισμός του στρατηγικού πλαισίου κάθε λειτουργικής μονάδας. Για παράδειγμα, στον τομέα της παραγωγής έχουμε την βελτίωση της παραγωγικότητας, στις προμήθειες την επιλογή ποιοτικών και ακέραιων προμηθευτών, στην τεχνολογία νέες μεθόδους παραγωγής (αυτοματισμοί), στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού την πρόσληψη ικανού προσωπικού και την εκπαίδευση του κ.α.

Ο καθορισμός των παραπάνω στρατηγικών της επιχείρησης όμως, προϋποθέτει την ανακοίνωση των στόχων και του οράματος της εταιρείας. Το όραμα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

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

Επίσης, στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στόχων όπως έχουν τεθεί για το επόμενο 3ετές πλάνο, αφορούν την αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση του κόστους. Πιο συγκεκριμένα, τη διατήρηση της ηγετικής θέσης της



εταιρείας στην αγορά μπύρας στην Ελλάδα με μερίδιο πωλήσεων στο 60%, την αύξηση κερδοφορίας κατά 10% και αύξηση των εξαγωγών στο 20% της συνολικής παραγωγής σε αντιστάθμισμα των αρκετά μεγάλων απωλειών από την εσωτερική αγορά.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, η εταιρεία έχει προχωρήσει σε συνεχείς επενδύσεις σε αυτοματοποιημένα συστήματα παραγωγής, τα οποία συμβάλλουν τόσο στη μείωση του κόστους παραγωγής, όσο και στην ικανότητα να παράγει συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα και συσκευασίες σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών. Ακόμη, με το πρόγραμμα συμβολαιακής καλλιέργειας που έχει σε ισχύ ήδη από το 2008, η εταιρεία στοχεύει το 2014 να είναι σε θέση να καλύψει στο 100% τις ανάγκες της σε κριθάρι βυνοποίησης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει θέσει σε εφαρμογή το νέο 3ετές επενδυτικό της πρόγραμμα ύψους πενήντα εκατομμυρίων ευρώ.

## **IV. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ**

### **4.1 Αριθμοδείκτες**

Για να κατανοήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα την οικονομική πορεία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι χρήσιμο να πάρουμε μια εικόνα μέσα από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών. Θα πρέπει όμως πρώτα να ορίσουμε την έννοια και το σκοπό ύπαρξής τους.

Οι αριθμοδείκτες (ratio) ή χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι το πηλίκο μεταξύ επιλεγμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων οι οποίοι αφορούν μία οικονομική μονάδα και σε τελική ανάλυση της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή.

Ένας αριθμοδείκτης παριστάνεται συνήθως είτε με τη μορφή πηλίκου κάποιων μεγεθών είτε με τη μορφή ποσοστού. Εάν προτιμηθεί η μορφή του

ποσοστού, τότε συνήθως λαμβάνουμε ως διαιρετέο τον αριθμό που δείχνει την ευνοϊκή αξία για την επιχείρηση ούτως ώστε οποιαδήποτε βελτίωση της κατάστασης να μεταφράζεται σε αύξηση του ποσοστού.

Η χρησιμότητα τους είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς εφαρμόζονται πάρα πολύ συχνά για επενδύσεις, προβλέψεις, τάσεις της αγοράς κ.α. Οι αναλυτές (εσωτερικοί ή εξωτερικοί) προκειμένου να αναλύσουν τις οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ,κατάσταση ταμειακών ροών) χρησιμοποιούν ως μέσα τους χρηματοοικονομικούς δείκτες ή αριθμοδείκτες. Με την χρήση αυτών μπορούν να καθορίσουν τις ανάγκες χρηματοδότησης της επιχείρησης καθώς επίσης και τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης που έχει με τους εξωτερικούς της χρηματοδότες. Έτσι, μπορούμε να πληροφορηθούμε σε γενικές γραμμές για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με την διάρθρωση των κεφαλαίων της και σε τελική ανάλυση την πραγματική οικονομική κατάσταση ολόκληρης της μονάδας.

Προτού γίνει μια σύντομη αναφορά στους κυριότερους αριθμοδείκτες, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την αποσαφήνιση σημαντικών ερωτημάτων. Ο λόγος είναι ότι κατά την γενικότερη ανάλυση μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες πέρα των καθαρά χρηματοοικονομικών στοιχείων όπως το γενικότερο οικονομικό κλίμα, το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και ο ανταγωνισμός στον κλάδο, η εμπειρία των μάνατζερ της επιχείρησης κτλ.

Για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας θα παρουσιάσουμε τρεις κατηγορίες δεικτών:

- Δείκτες Ρευστότητας
- Δείκτες Απόδοσης
- Δείκτες Δραστηριότητας (Μόχλευσης)

#### **4.1.1 Δείκτες Ρευστότητας**

Οι δείκτες ρευστότητας μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αναλυτικότερα έχουμε:

➤ **Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας:**

Ο δείκτης αυτός δείχνει τη φαινομενική, ποσοτική σχέση των κυκλοφοριακών περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού στον ισολογισμό της μονάδας με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, στο ίδιο χρονικό πλαίσιο του ενός έτους από την ημερομηνία του ισολογισμού. Υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού με το άθροισμα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στο παθητικό.

➤ **Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας:**

Είναι παρόμοιος με τον δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας με τη διαφορά ότι λαμβάνει υπόψη μόνο τα στοιχεία του κυκλοφορούν ενεργητικού που ρευστοποιούνται άμεσα, όπως είναι οι απαιτήσεις και τα ταμειακά διαθέσιμα. Έτσι αποτελεί μια πιο αυστηρή μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο του ενεργητικού πλην των αποθεμάτων και των προκαταβολών για αυτά ή για πάγια με το άθροισμα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στο παθητικό.

➤ **Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας:**

Ο πλέον ενδεικτικός δείκτης ρευστότητας είναι βέβαια ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας. Δείχνει απλά την αριθμητική σχέση των ταμειακών και ισοδύναμων ταμειακών στοιχείων με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των διαθεσίμων και ισοδύναμων και των χρεογράφων με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Και οι τρεις δείκτες χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της ρευστότητας της οικονομικής μονάδος και της πιστοληπτικής της ικανότητας.

#### **4.1.2 Δείκτες Απόδοσης**

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

➤ **Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους στις Πωλήσεις:**

Δείχνει τη σχέση των μικτών αποτελεσμάτων προς τις καθαρές πωλήσεις και υπολογίζεται από το λόγο τους. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται για να μετρά την αποδοτικότητα των πωλήσεων μιας

επιχείρησης και αντανακλά την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ γενικότερα να διαμορφώνει συμφέρουσες τιμές στην αγορά αλλά και του τμήματος προμηθειών ή παραγωγής να ελέγχει το κόστος των προϊόντων.

➤ **Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους στις Πωλήσεις:**

Ο αριθμοδείκτης αυτός, προσδιορίζει το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Υπολογίζεται διαιρώντας το καθαρό κέρδος αυτή τη φορά με το σύνολο των πωλήσεων.

➤ **Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων Κεφαλαίων:**

Με τον δείκτη αυτόν βλέπουμε την αναλογία των καθαρών κερδών της χρήσης προς το μέσο όρο του συνόλου των κάθε πηγής κεφαλαίων που ήταν στη διάθεση της επιχείρησης κατά την ίδια χρήση και υπολογίζεται με το λόγο των καθαρών κερδών προ φόρων προς το μέσο όρο του συνόλου του παθητικού. Ο δείκτης αυτός, αντανακλά την ικανότητα της μονάδας σαν οικονομικός φορέας να παράγει κέρδη σε πρώτο επίπεδο.

➤ **Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων:**

Είναι ένα μέτρο απόδοσης των κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Δείχνει την αναλογία των καθαρών κερδών της χρήσης προς το μέσο όρο του συνόλου των ιδίων κεφαλαίων που ήταν στη διάθεση της επιχείρησης σε μία χρήση και με αυτό τον τρόπο γίνεται και ο υπολογισμός του. Η χρησιμότητα του αφορά την εκτίμηση για την ικανοποιητική ή μη αμοιβή των κεφαλαίων των ιδιοκτητών σε μια επιχείρηση.

#### **4.1.3 Δείκτες Δραστηριότητας**

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

➤ **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων:**

Είναι εξαιρετικά χρήσιμος δείκτης, με τον οποίο μετράμε πόσες φορές στη διάρκεια της χρήσης πωλήθηκαν τα αποθέματα. Όσο πιο πολλές φορές

μέσα σε μια χρήση ανακυκλώνονται τα αποθέματα μιας επιχείρησης, τόσο πιο έντονη είναι η δραστηριοποίησή της και μεγαλύτερη η δυνατότητα κέρδους. Ο υπολογισμός του γίνεται διαιρώντας το κόστος των πωλήσεων προς το μέσο όρο των αποθεμάτων.

➤ **Μέση Διάρκεια Παραμονής Αποθεμάτων:**

Η μέση διάρκεια παραμονής των αποθεμάτων της επιχείρησης αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της χρονικής περιόδου, που απαιτείται να περιμένει η εταιρεία για την πώληση και αντικατάσταση των εμπορευμάτων της και βρίσκεται εάν διαιρέσουμε τις ημέρες μιας οικονομικής χρήσης με το δείκτη της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων.

➤ **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού:**

Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο εντατικά χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της και ο υπολογισμός του γίνεται με τις καθαρές πωλήσεις δια το μέσο όρο του ενεργητικού της μονάδος. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Βέβαια, τα στοιχεία αυτού του δείκτη επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας, δηλαδή από το αν ακολουθείται πολιτική αυξανόμενης ή σταθερής απόσβεσης. Γενικότερα, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου.

➤ **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων:**

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της, ή αλλιώς ποιο είναι το ύψος των πωλήσεων που αντιστοιχεί σε μια μονάδα του πάγιου ενεργητικού. Παρέχει ένδειξη αν υπάρχει ή όχι υπερεπένδυση σε πάγια στοιχεία στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί. Γενικά, όσο υψηλότερος ο δείκτης, τόσο πιο εντατική η χρήση των παγίων και τόσο πιο αποδοτικό για την επιχείρηση. Για να τον υπολογίσουμε διαιρούμε τις καθαρές πωλήσεις με το μέσο όρο του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης.

➤ **Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων:**

Ο συγκεκριμένος δείκτης καταδεικνύει αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τις πωλήσεις της. Ανάλογος με την ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων είναι ο χρόνος δέσμευσης των απαιτήσεων. Μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Ο υπολογισμός του γίνεται με τη διαίρεση του κύκλου εργασιών της εταιρείας με το μέσο όρο των απαιτήσεων της.

➤ **Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων:**

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει σε ημέρες το μέσο όρο προθεσμίας εισπράξεως των απαιτήσεων της οικονομικής μονάδας από τους πελάτες της. Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση η οποία παρέχει μεγάλη προθεσμία για την είσπραξη των απαιτήσεων της μπορεί να προσελκύσει πελάτες οι οποίοι θα ευνοηθούν από τη μη υποχρέωση άμεσης καταβολής του χρέους τους. Από την άλλη πλευρά όμως, μια αρκετά χαλαρή πολιτική είσπραξης απαιτήσεων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας. Όπως και στη μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων που είδαμε πιο πάνω, για τον υπολογισμό της είσπραξης των απαιτήσεων χρησιμοποιούμε ένα παρόμοιο τρόπο, διαιρώντας τις ημέρες μιας οικονομικής χρήσης με τη κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων.

## **4.2 Ισολογισμοί**

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παραθέσουμε τους ισολογισμούς της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για τις οικονομικές χρήσεις 2010, 2011 και 2012 έτσι ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε ασφαλέστερα συμπεράσματα για την οικονομική της πορεία και εξέλιξη και για να δούμε αν και σε ποιο βαθμό έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση που συντελείται στη χώρα μας την περίοδο αυτή που εξετάζουμε.

Αρχικά θα δούμε στους δύο παρακάτω πίνακες και για τις τρεις χρήσεις, την κατάσταση συνολικών εσόδων και τα στοιχεία της οικονομικής θέσης της οικονομικής μονάδος που εξετάζουμε που θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε περαιτέρω την οικονομική πολιτική και την πορεία που ακολουθεί.

<b>1. Στοιχεία Κατάστασης Συνολικών Εσόδων Χρήσης</b>			
	31 Δεκεμβρίου '12	31 Δεκεμβρίου '11	31 Δεκεμβρίου '10
<b>Πωλήσεις</b>	<b>341.033.558</b>	<b>389.331.938</b>	<b>440.794.375</b>
Λοιπά λειτουργικά έσοδα	10.273.490	9.548.601	4.677.675
Κίνηση αποθεμάτων	-60.193.961	-60.636.575	-66.652.555
Φόροι & τέλη	-71.876.802	-80.311.243	-85.941.324
Έξοδα προσωπικού	-57.805.474	-63.956.111	-69.766.912
Αποσβέσεις	-31.784.182	-25.904.081	-31.398.312
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	-100.563.145	-107.107.768	-113.636.890
<b>Λειτουργικά κέρδη προ χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και φόρων</b>	<b>29.083.484</b>	<b>60.964.761</b>	<b>78.076.057</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	232.950	561.747	1.137.781
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-146.831	-124.816	-97.348
<b>Καθαρά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα</b>	<b>86.119</b>	<b>436.931</b>	<b>1.040.433</b>
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>29.169.603</b>	<b>61.401.692</b>	<b>79.116.490</b>
Φόρος Εισοδήματος	-4.924.753	-12.788.007	-49.324.775
<b>Κέρδη μετά φόρων</b>	<b>24.244.850</b>	<b>48.613.685</b>	<b>29.791.715</b>
Αναλογιστικά κέρδη/ζημιές	-8.532.209	-5.081.808	-7.131.017
Αναλογούν φόρος	1.032.280	688.763	698.047
<b>Συγκεντρωτικά Συνολικά έσοδα χρήσεως</b>	<b>16.744.921</b>	<b>44.220.640</b>	<b>23.358.745</b>
<b>Κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή βασικά και προσαρμοσμένα</b>	<b>13,33</b>	<b>26,72</b>	<b>16,37</b>

<b>2. Στοιχεία Κατάστασης Οικονομικής Θέσης</b>			
	31 Δεκεμβρίου '12	31 Δεκεμβρίου '11	31 Δεκεμβρίου '10
<b>Ενεργητικό</b>			
Πάγια περιουσιακά στοιχεία	156.992.142	169.546.062	178.499.545
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	269.039	390.571	294.812
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρείες	406.185	406.185	406.185
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	88.041
Λοιπές Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	350.609	334.422	227.378
<b>Σύνολο μη Κυκλοφορούντος Ενεργητικού</b>	<b>158.106.016</b>	<b>170.765.281</b>	<b>179.515.961</b>
Αποθέματα	21.101.105	26.916.530	24.219.312
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	50.822.032	52.057.259	56.319.053
Δάνεια σε Συγγενείς Εταιρείες	30.000.000	40.000.000	-
Φόρος εισοδήματος εισπρακτέος	2.389.174	3.990.114	-
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα	28.504.462	29.884.628	106.667.535
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	<b>132.816.773</b>	<b>152.848.531</b>	<b>187.205.900</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>290.922.789</b>	<b>323.613.812</b>	<b>366.721.861</b>
<b>Ίδια κεφάλαια</b>			
Μετοχικό Κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	54.581.310
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	1.365
Αποθεματικά	18.529.918	18.529.918	18.529.918
Κέρδη εις νέον	76.852.455	95.858.293	126.159.334
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>149.965.048</b>	<b>168.970.886</b>	<b>199.271.927</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
Παροχές σε εργαζομένους μετά την έξοδο από την υπηρεσία	46.686.562	49.291.083	46.452.210
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	13.564.525	15.437.794	14.951.784
Προβλέψεις	1.338.676	1.446.716	1.479.709
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>61.589.763</b>	<b>66.175.593</b>	<b>62.883.703</b>
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	79.247.346	88.255.198	95.360.742
Μερίσματα Πληρωτέα	120.632	212.135	-
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	-	-	9.205.489
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>79.367.978</b>	<b>88.467.333</b>	<b>104.566.231</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>140.957.741</b>	<b>152.642.926</b>	<b>167.449.934</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>	<b>290.922.789</b>	<b>323.613.812</b>	<b>366.721.861</b>



Στη συνέχεια, θα δούμε στον τρίτο πίνακα στοιχεία από τις ταμειακές ροές της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και για τις τρεις χρήσεις ('10,'11,'12).

<b>3. Στοιχεία Κατάστασης Ταμειακών Ροών</b>			
	31 Δεκεμβρίου '12	31 Δεκεμβρίου '11	31 Δεκεμβρίου '10
<b>Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες</b>			
Κέρδη μετά φόρων	24.244.850	48.613.685	29.791.715
Διορθωτικές Εγγραφές :			
Αποσβέσεις	31.784.182	25.904.081	31.398.312
Προβλέψεις	2.023.800	2.410.939	3.032.064
(Κέρδη)/ Ζημιές από πώληση παγίων	-154.278	-149.455	21.356
Έσοδα τόκων	-223.583	-528.112	-1.128.172
Έξοδα από παροχές μετά την έξοδο από την υπηρεσία	5.797.091	5.702.071	6.451.116
Φόρος εισοδήματος	4.924.753	12.788.007	49.324.775
<b>Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες προ μεταβολών κεφαλαίου κίνησης &amp; πρόβλεψης</b>	<b>68.396.815</b>	<b>94.741.216</b>	<b>118.891.166</b>
Αύξηση λοιπών μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	-16.187	-107.044	-21.195
(Αύξηση)/ Μείωση αποθεμάτων	5.993.526	-2.641.149	2.224.942
Μείωση/(Αύξηση) πελατών και λοιπών απαιτήσεων	-1.148.570	1.761.794	-491.500
(Μείωση)/ Αύξηση προμηθευτών και λοιπών υποχρεώσεων	-9.007.852	-7.105.544	3.678.410
Παροχές σε εργαζόμενους καταβληθείσες	-16.859.964	-7.945.005	-12.654.988
<b>Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>47.357.768</b>	<b>78.704.268</b>	<b>111.626.835</b>
Τόκοι εισπραχθέντες	223.583	528.112	1.128.172
Φόρος εισοδήματος καταβληθείς	-4.164.802	-24.808.838	-55.491.151
<b>Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>43.416.549</b>	<b>54.423.542</b>	<b>57.263.856</b>
<b>Ταμειακές ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες</b>			
Δάνεια σε Συγγενείς Εταιρείες	10.000.000	-40.000.000	-
Επένδυση σε θυγατρική εταιρεία	-	-	-10.000
Εισπράξεις πώλησης παγίων περιουσιακών στοιχείων	351.982	577.070	12.222
Απόκτηση άυλων περιουσιακών στοιχείων	-66.792	-252.079	-214.946
Απόκτηση παγίων περιουσιακών στοιχείων	-19.239.643	-17.221.893	-20.101.713
<b>Καθαρές ταμειακές ροές προς επενδυτικές δραστηριότητες</b>	<b>-8.954.453</b>	<b>-56.896.902</b>	<b>-20.314.437</b>

### 4.3 Σύγκριση Καταστάσεων

Εκτός από την καταγραφή των αριθμών και των καταστάσεων είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τις μεταβολές που συντελέστηκαν στην διάρκεια των χρήσεων και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα, τις επιμέρους δραστηριότητες αλλά και γενικότερα τα σύνολα του ενεργητικού και παθητικού της εταιρείας. Πράγμα που είναι και η ουσιώδης σημασία έκδοσης των ισολογισμών και των καταστάσεων χρήσης.

Αρχικά, από τον πρώτο πίνακα βλέπουμε μια αρκετά σημαντική μείωση στο κομμάτι των πωλήσεων, το οποίο αποτελεί τη βασική εισροή εσόδων στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, από 440 εκατομ.€ (εκατομμύρια) το 2010 πέφτει στα 340 εκατομ.€ το 2012, δηλαδή μείωση της τάξεως των 100 εκατομ.€. Αυτό με μια πρώτη εκτίμηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οικονομική ύφεση που υπάρχει στη χώρα μας αλλά και στην ολοένα αυξανόμενη είσοδο νέων εταιρειών-ανταγωνιστών στην εγχώρια αγορά. Λόγω αυτής της μεγάλης μείωσης του κύκλου εργασιών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, παρατηρούμε πως προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες μειώνοντας τα λοιπά λειτουργικά της έξοδα και μειώνοντας επίσης και τα έξοδα προσωπικού κατά την προσφιλή σε αρκετές εταιρείες μέθοδο που οδηγεί στην αυξητική τάση της ανεργίας.

Στη συνέχεια, έχει ενδιαφέρον να δούμε τη μεγάλη διαφορά στα κέρδη της εταιρείας προ φόρων από το 2010 στο 2012 με τη μείωση να αγγίζει τα 50 εκατομ.€. Ωστόσο, με την αλλαγή του νόμου που αφορά τη φορολογία εισοδήματος ανωνύμων εταιρειών παρατηρούμε πως το 2010 και το 2012 τα κέρδη μετά φόρων της οικονομικής μονάδος κινούνται περίπου στα ίδια επίπεδα, σε αντίθεση με το 2011 περίοδο κατά την οποία φτάνουν τα 48 εκατομ.€.

Στο δεύτερο πίνακα τώρα, φαίνεται πως μειώθηκε σταδιακά στις τρεις χρήσεις η αξία των παγίων της εταιρείας κατά 20 εκατομ.€ περίπου. Επίσης, δόθηκε ένα αρκετά σημαντικό ποσό ως δάνειο σε συγγενείς εταιρείες το 2011 αρχικά ύψους 40 εκατομ.€ και έπειτα το 2012 ύψους 30 εκατομ.€. Όσον

αφορά τα αποθέματα παρατηρούμε ότι κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα και στις τρεις χρήσεις, ενώ αντίθετα δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο και για τα χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα της οικονομικής μονάδος. Και αυτό γιατί, ειδικότερα από το 2010 στη χρήση του 2011 πραγματοποιείται τεράστια πτώση στη ρευστότητα της εταιρείας.

Ειδικότερα από τα 106 εκατομ.€ το 2010 πάμε στην αμέσως επόμενη χρήση στα 30 εκατομ.€. Σε συνάρτηση όλων των παραπάνω, έχουμε τη μείωση της αξίας του ενεργητικού της εταιρείας από το 2010 διαδοχικά μέχρι το 2012.

Εκτός όμως από το ενεργητικό της εταιρείας, σημαντικές πληροφορίες παίρνουμε κοιτώντας και το παθητικό της. Παρατηρώντας λοιπόν λίγο πιο προσεκτικά, θα δούμε πως το μετοχικό κεφάλαιο της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας παραμένει το ίδιο κατά το διάστημα που εξετάζουμε. Περαιτέρω, το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της παραμένει και αυτό περίπου στα ίδια επίπεδα σε αντίθεση όμως με το σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της στο οποίο υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Διαφορές που οφείλονται κυρίως στη μείωση των υποχρεώσεων -περίπου 15 εκατομ.€- της επιχείρησης προς τους προμηθευτές της από το 2010 μέχρι το 2012.

Μία πρώτη σύγκριση λοιπόν μεταξύ των χρήσεων που εξετάζουμε μας δείχνει πως σίγουρα υπάρχει μία μείωση της κατανάλωσης και στη συνέχεια πώλησης της μπίρας στην αγορά που επηρεάζει τη λειτουργία και τα αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας στο σύνολο της. Έχει ενδιαφέρον να αναλύσουμε τα αποτελέσματα αυτά και με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών στον παρακάτω πίνακα να εξάγουμε ασφαλέστερα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα έχουμε

<b>ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ</b>			
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Δείκτες Ρευστότητας</b>			
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	1,67	1,73	1,79
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	1,42	1,44	1,57
Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	0,36	0,34	1,02
<b>Δείκτες Απόδοσης</b>			
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	17,8%	22,3%	24,8%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους στις Πωλήσεις	8,5%	15,6%	17,9%
Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων Κεφαλαίων	9,5%	17,7%	18,8%
Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων	19,4%	36,3%	39,7%
<b>Δείκτες Δραστηριότητας</b>			
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων	11,67	11,83	13,07
Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων	31ημέρες	30ημέρες	28ημέρες
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	1,11	1,13	1,05
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα παγίων περιουσιακών στοιχείων	2,09	2,24	2,40
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα απαιτήσεων	6,63	7,18	7,65
Μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων	55ημέρες	50ημέρες	48ημέρες

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα με τους αριθμοδείκτες, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία στους δείκτες ρευστότητας και δραστηριότητας δεν έχει μεγάλες μεταβολές. Αντίθετα στους δείκτες απόδοσης βλέπουμε μία αλλαγή στη χρήση του 2012 σε σχέση με τα έτη 2011 και 2010.

Ειδικότερα, στην κυκλοφοριακή ρευστότητα οι τιμές από το 2010 στο 2012 μειώνονται ελαφρώς αλλά διατηρούνται γύρω στο 1,70 που σημαίνει ότι το «περιθώριο ασφάλειας» των βραχυπρόθεσμων δανειστών της εταιρείας είναι αρκετά υψηλό. Επίσης, παρόμοια κινείται και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας με μία μικρή μείωση από χρήση σε χρήση αλλά παραμένοντας σταθερά περίπου στο 1,40 που δείχνει πως η εταιρεία μπορεί εύκολα να καλύψει μία ξαφνική απαίτηση καταβολής μετρητών. Κλείνοντας τους δείκτες ρευστότητας, ο ταμειακός δείκτης το 2010 είναι αρκετά υψηλός και περνάει οριακά τη μονάδα. Αυτό καθιστούσε την εταιρεία εξαιρετικά αξιόπιστη καθώς τα διαθέσιμα της καλύπτουν το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Όμως στις επόμενες χρήσεις και λόγω της οικονομικής ύφεσης κυρίως, ο δείκτης έκανε σημαντική πτώση στο 0,35 αλλά είναι σε καλό επίπεδο για την εποχή που διανύουμε.

Εξετάζοντας τώρα τις τιμές των δεικτών απόδοσης και στις τρεις χρήσεις παρατηρούμε μία παρόμοια αλλαγή που συντελείται στους δείκτες που αναλύουμε. Πιο συγκεκριμένα, στη μετάβαση από το 2010 στο 2011 πραγματοποιείται μία μικρή μεν, μείωση που δείχνει πως η εταιρεία και τα στελέχη της δεν χρειάζεται να ανησυχήσουν έντονα και να αλλάξουν την οικονομική πολιτική τους. Η αλλαγή όμως και η αισθητή μείωση στους δείκτες μικτού και καθαρού περιθωρίου κέρδους επί των πωλήσεων, όπως και αποδοτικότητα ιδίων και επενδυμένων κεφαλαίων στην επιχείρηση το 2012, δείχνει σε πρώτο βαθμό πως τα κέρδη της έχουν υποστεί αναλογικά μεγαλύτερη μείωση απ' ό,τι τα στοιχεία του παθητικού της οικονομική μονάδας και των πωλήσεων της.

Έπειτα, κοιτάζοντας τους δείκτες δραστηριότητας μετράμε την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επιμέρους κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Ξεκινώντας με την κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων της εταιρείας και τη μέση διάρκεια παραμονής τους υπάρχει μια πολύ μικρή μείωση από το 2010 έως το 2012. Οι 30 ημέρες που είναι περίπου η παραμονή των αποθεμάτων στις αποθήκες μεταφράζονται στο ότι από τη στιγμή που η Αθηναϊκή Ζυθοποιία θα βάλει ένα έτοιμο προϊόν στην αποθήκη της εκείνο κατά μέσο όρο θα πωληθεί σε 30 ημέρες. Στη συνέχεια, η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού της επιχείρησης αυξήθηκε λίγο το 2011, παραμένοντας στα ίδια επίπεδα το 2012 πράγμα που μας δείχνει πως σε αυτές τις δύο χρήσεις η εταιρεία αξιοποίησε καλύτερα και σε μεγαλύτερο βαθμό τα υπάρχοντα περιουσιακά της στοιχεία σε σχέση με το 2010.

Αναλύοντας τώρα τους δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας των παγίων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας βλέπουμε και εδώ μία μείωση από χρήση σε χρήση, όχι όμως ιδιαίτερα μεγάλη (2,40 σε 2,09). Είναι ένα μέτρο εκτίμησης της παραγωγικότητας των παγίων για τη δημιουργία εσόδων και την τιμή του λαμβάνει υπ' όψιν του ο χρηματοοικονομικός διευθυντής, όταν χρειαστεί να εξετάσει προτάσεις των υπευθύνων παραγωγής για πραγματοποίηση νέων επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία.

Ο επόμενος και τελευταίος δείκτης που αναλύουμε είναι αυτός της κυκλοφοριακής ταχύτητας των απαιτήσεων της οικονομικής μονάδας και περαιτέρω τη μέση διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων αυτών. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή της κυκλοφοριακής ταχύτητας τόσο καλύτερα για την

εταιρεία καθώς αυτό θα σημαίνει πως οι απαιτήσεις της δεν καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος των πωλήσεων της. Η μείωση από το έτος του 2010 στο έτος του 2012 υφίσταται και εδώ, σε μικρό βαθμό βέβαια, ενώ αυξήθηκε η μέση διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων της. Η τιμή της που κυμαίνεται γύρω στις 50 ημέρες δείχνει ότι η εταιρεία δεν έχει μεγάλο κίνδυνο για δημιουργία κινδύνου από επισφαλείς πελάτες.

#### **4.4 Συμπεράσματα**

Συνοψίζοντας όσα έχουμε αναπτύξει γύρω από την Αθηναϊκή Ζυθοποιία αλλά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος γεγονός που οφείλεται στη σχετική στασιμότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας της εξέλιξης του κλάδου είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση της μπύρας στη χώρα μας αλλά και η έλλειψη κουλτούρας.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον με πολλές ιδιορρυθμίες και αρκετούς περιορισμούς. Επιπλέον, η αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών και ειδικότερα της οικονομικής ύφεσης που συντελείται στη χώρα μας από το 2010 και έπειτα με τη μνημονιακή πολιτική και επιτήρηση της χώρας μας από τις ευρωπαϊκές οικονομικά ισχυρές δυνάμεις δημιουργούν νέα δεδομένα, πιο αντίξοες συνθήκες αλλά και στον αντίποδα νέες ευκαιρίες. Αυτές τις συνθήκες και τις νέες οικονομικές απειλές που δημιουργούνται θα πρέπει να τις αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση.

Σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπως κάθε πολυεθνική εταιρεία, χαρακτηρίζεται από άρτια οργάνωση και πληθώρα διαδικασιών. Παράλληλα, όμως προβάλλει και έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα έχοντας σαν κύριο μέλημά της «τον άνθρωπο». Αυτό το επιτυγχάνει μέσω συγκερασμού των προσωπικών στόχων με του εταιρικούς με σεβασμό προς την ατομικότητα. Ταυτόχρονα, φροντίζει ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το όραμα της εταιρείας και να ενστερνίζεται τις κοινές

αξίες που προβάλλει η επιχείρηση. Επιπλέον, μεριμνά για την ανάπτυξη καλών μακροχρόνιων σχέσεων τόσο με τους πελάτες της όσο και με τους προμηθευτές της. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσει μια μακροχρόνια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού που δύσκολα κλονίζεται.

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

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

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

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ακολουθεί στρατηγική κατεύθυνσης ανάπτυξης στα προϊόντα μπύρας που θα της επιτρέψει να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς που σήμερα κατέχει αξιοποιώντας τον εξειδικευμένο εξοπλισμό που διαθέτει, τη μακρόχρονη πείρα που έχει στην παραγωγή μπύρας ικανοποιώντας παράλληλα την πιο εξεζητημένη ανάγκη του καταναλωτή.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η εταιρεία ακολουθεί ανταγωνιστική στρατηγική και προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνίζεται «ξεκάθαρα» εφαρμόζοντας στρατηγική διαφοροποίησης, παρέχοντας υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα και ασφάλεια του προϊόντος καλύπτοντας όλα τα τμήματα της αγοράς μπύρας απευθυνόμενη σε κάθε περίπτωση κατανάλωσης, σε κάθε τύπο καταναλωτή και ικανοποιώντας ακόμα και την πιο εξεζητημένη ανάγκη.

Το πιο δύσκολο για έναν δυνατό «παίκτη» σαν την Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι να κρατήσει την ηγετική του θέση. Άρα σε λειτουργικό επίπεδο, η εταιρεία για να το πετύχει αυτό, πρέπει να επενδύει συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη, να εξειδικεύεται όλο και περισσότερο όσον αφορά την τμηματοποίηση και την πληροφόρηση της αγοράς ώστε να προσφέρει νέα προϊόντα και να τοποθετήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της ορθότερα στην αγορά.

Τέλος, βλέποντας τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης για τις οικονομικές χρήσεις από το 2010 έως και το 2012, και αναλύοντας τα με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών στη συνέχεια παρατηρούμε ότι υπάρχει μία σταδιακή μείωση του τζίρου της εταιρείας, του μεριδίου που κατέχει εκείνη στην αγορά, των κερδών στη συνέχεια και γενικότερα μία καθοδική οικονομικά πλην όμως ελεγχόμενη πορεία. Οι λόγοι που συντέλεσαν σε αυτό είναι αρκετοί, όπως η είσοδος περισσότερων ανταγωνιστών στον κλάδο, η ολοένα αυξανόμενη ενημέρωση του αγοραστικού κοινού για το προϊόν και η υπεύθυνη κατανάλωση του σ' ένα πλαίσιο πιο υγιεινής διατροφής και ασφάλειας, αλλά και κυρίως η κατακόρυφη μείωση του εισοδήματος του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού και ως συνέπεια του βιοτικού επιπέδου. Όπως αναφέραμε και παραπάνω η δύσκολη οικονομική περίοδος που ταλανίζει την χώρα και την αγορά δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει και την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και είναι σημαντικό να δούμε στην πορεία των επόμενων ετών, με ποιους τρόπους και κάτω από ποιες συνθήκες θα καταφέρει να ξεπεράσει και να υπερβεί τα εμπόδια που τις παρουσιάζονται, έχοντας πάντα ως κεντρικό άξονα τον άνθρωπο και τις αξίες της κοινωνίας που και εκείνη πρεσβεύει.

Με την συμπλήρωση μισού αιώνα από την ίδρυση της (1963) πέρυσι το 2013, με την ηγετική θέση που κατέχει στην αγορά αλλά και τα πολλά χρόνια εμπειρίας που κουβαλάει θα λέγαμε πως οι οιωνοί είναι με το μέρος της για μία συνέχιση της λαμπρής πορείας της και της κοινωνικοοικονομικής ανέλιξης της.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Κάντζος Κωνσταντίνος (2002), **Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα
- Επετειακό Λεύκωμα **Αθηναϊκής Ζυθοποιίας 1963-2013**, Realpress A.E., Μαρούσι

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- wikipedia.org – Μπύρα
- wikipedia.org – Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- [http://3lyk-polichn.thess.sch.gr/agogi\\_stadiodromias/03-04-istoria\\_mpyras.htm](http://3lyk-polichn.thess.sch.gr/agogi_stadiodromias/03-04-istoria_mpyras.htm)
- Π. Χρονόπουλος (2010-2014) ,Get Real, [www.ftinapota.gr](http://www.ftinapota.gr) /Αφιέρωμα Ελληνικές Μπύρες
- [www.express.gr/misc/legal](http://www.express.gr/misc/legal) /Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- All4beer (2014) , [www.all4beer.com](http://www.all4beer.com) /Ζυθοποιίες/ Μεγάλες Ζυθοποιίες Αθηναϊκή Ζυθοποιία A.E.
- (2006-2014) , InterCube media, [www.beerland.org](http://www.beerland.org) /Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- About Thessaloniki (2011) [www.aboutthessaloniki.gr](http://www.aboutthessaloniki.gr) /Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- Quality Net Foundation (2011) , [www.qualitynet.gr](http://www.qualitynet.gr)
- Αθηναϊκή Ζυθοποιία , [www.athenianbrewery.gr](http://www.athenianbrewery.gr)
- [www.analyst.gr](http://www.analyst.gr) Πανόραμα Ελληνικής Αγοράς Μπύρας 2013

