



Στρατηγική και  
χρηματοοικονομική  
ανάλυση των  
ομίλων Heineken  
και SabMiller

September 15

2015

*Η εργασία που ακολουθεί έχει θέμα τη στρατηγική και χρηματοοικονομική ανάλυση των ομίλων Heineken και SabMiller που δραστηριοποιούνται στη παραγωγή μπίρας.*

Στέφανος  
Παπαγιαννόπουλος  
Α.Μ:13131

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	3
Κυρίως Θέμα .....	4
1. Ιστορική αναδρομή των εταιριών Heineken και SabMiller .....	4
2. Βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών και ανάλυση της αγοράς ζύθου .....	4
2.1. Τμήματα αγοράς που εστιάζουν οι Heineken και η SabMiller: .....	5
2.2. Η καινοτομία στα προϊόντα της Heineken και SabMiller.....	6
2.3. Δομή της αγοράς ζύθου .....	8
2.4. Στρατηγική της Heineken .....	9
2.5. Εξέλιξη της αγοράς ζύθου .....	10
3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες .....	12
Δείκτες ρευστότητας .....	12
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας .....	12
Δείκτης άμεσης ρευστότητας.....	12
Μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων .....	13
Μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων .....	13
Χρηματοοικονομική μόχλευση .....	13
Δείκτης χρέους .....	14
Δείκτης κάλυψης τόκων .....	14
Δείκτες Απόδοσης .....	14
Κύκλος Εργασιών.....	15
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων.....	15
Μικτό περιθώριο κέρδους .....	16
Επιστροφή στο συνολικό κεφάλαιο .....	16
Απόδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων, ROE .....	16
Δείκτες Επενδυτών .....	17
Κέρδη ανά μερίδιο, EPS .....	17
Δείκτης Αποτίμησης .....	17
Δείκτης μερίσματος.....	18
4. DEPEST Ανάλυση.....	19
4.1. Δημογραφικό περιβάλλον.....	20
4.2. Οικολογικό περιβάλλον.....	22
4.3. Πολιτικό περιβάλλον.....	23
4.4. Οικονομικό περιβάλλον .....	25

4.5. Κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον .....	26
4.6. Τεχνολογικό περιβάλλον .....	28
5. Ανάλυση SWOT .....	28
Επίλογος .....	31
Βιβλιογραφία .....	32

## Εισαγωγή

Η εργασία που ακολουθεί ασχολείται με τις εσωτερικές και εξωτερικές αναλύσεις των ομίλων Heineken και SAB-Miller. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στα οικονομικά και λογιστικά τμήματα των εταιρειών. Η σύγκριση θα πρέπει να απεικονίσει ποια εταιρεία αποδίδει καλύτερα σε νομισματικούς όρους. Επιπλέον, θα διεξαχθεί ανάλυση SWOT και PEST με σκοπό να αποσαφινίσει τις στρατηγικές των δύο εταιρειών. Στο τέλος ακολουθεί μια λεπτομερής περίληψη σύστασης και θα πρέπει να παρέχονται υπό το πρίσμα της ανάλυσης των εταιρειών.

# Κυρίως Θέμα

## 1. Ιστορική αναδρομή των εταιριών Heineken και SabMiller

Η εταιρεία Heineken είναι ένας παγκόσμιος όμιλος παραγωγής μπύρας που ιδρύθηκε στις 15 Φεβρουαρίου 1863 στο Άμστερνταμ, από τον Gerard Adriaan Heineken. Ήδη το 1900, η Heineken ήταν τόσο επιτυχής που ήταν σε θέση να μεταφέρει μπύρες στην Αφρική. 33 χρόνια αργότερα η Heineken κατάφερε να κατακτήσει και την αγορά της Αμερικής αμέσως μετά τη ποτο-απαγόρευση. Επιπλέον, η επιτυχία της Heineken γίνεται ξεκάθαρη μέσω των εξαγορών πολλών ανταγωνιστών. Η εταιρία εξαγόρασε το σημαντικότερο ανταγωνιστή εκείνης της εποχής, την εταιρία Amstel και συνέχισε την επιθετική προσέγγιση εξαγωγής σε διάφορους άλλους ανταγωνιστές. Η Heineken International κατέχει ένα παγκόσμιο Portfolio με πάνω από 170 μάρκες μπύρας, και συνολικά 85.000 υπαλλήλους. Είναι η τρίτη μεγαλύτερη ζυθοποιία στον κόσμο με βάση τα έσοδα. Ο διευθύνων σύμβουλος του διάσημου παραγωγού μπύρας είναι ο Ζαν-Φρανσουά van Boxmeer η αξία της οποίας φτάνει τα 34 δισεκατομμύρια δολάρια στο χρηματιστήριο.

Η εταιρία South-African Breweries (SAB) ιδρύθηκε το 1895, στο Γιοχάνεσμπουργκ. Όμως, η πραγματική σύσταση της εταιρίας ήταν το 1886, όταν ο Charles Glass, ένας ζυθοποιός από το Γιοχάνεσμπουργκ, ήθελε να ξεδιψάσει εργάτες με την υψηλότερη ποιότητας μπύρα. Η SAB αποφάσισε να αδράξει την ευκαιρία και να εξαγοράσει τους δύο κυριότερους ανταγωνιστές της στη Νότια Αφρική. Μετά το πέρας των εξαγορών, το μερίδιο αγοράς της SAB ανήλθε σε ποσοστό 98% ολόκληρης της αγοράς μπύρας στη Νότια Αφρική κατά την περίοδο του 1955. Όταν έληξε το απαρτχάιντ της Νότιας Αφρικής το 1990, η SAB αποφάσισε να επεκταθεί διεθνώς, με αποτέλεσμα το 1999 να μετακομίσει στη νεοϊδρυθείσα έδρα της στο Λονδίνο, και εκεί πραγματοποιήθηκε μια συγχώνευση με τη διάσημη ζυθοποιία «Miller». Προς το παρόν, η SAB Miller είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στον κόσμο με βάση τα έσοδα ενώ τη κορυφή κατέχει η Βελγο-Βραζιλιάνικη ζυθοποιία AB & Bev. Η εταιρία SabMiller απασχολεί 70.000 ανθρώπους σε όλο τον κόσμο και δραστηριοποιείται σε περίπου 80 διαφορετικές χώρες. Η αξία της SabMiller ανέρχεται στα 77 δισεκατομμύρια δολάρια χρηματιστηριακής αξίας.

## 2. Βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών και ανάλυση της αγοράς ζύθου

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί μια ανάλυση της αγοράς ζύθου και θα γίνει αναφορά στα σημαντικότερα στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν τις δύο εταιρίες.

## 2.1. Τμήματα αγοράς που εστιάζουν οι Heineken και η SabMiller:

Η Heineken εστιάζει σε τρία τμήματα τις αγορές:

1. **Beer-a-holics:** Οι άνθρωποι που πίνουν μπύρα σε καθημερινή βάση, μόνοι ή με φίλους.
2. **Social Drinkers:** Περιλαμβάνει τα άτομα που πίνουν μπύρα όταν είναι σε μια παρέα, όπως σε ένα μπάρ με φίλους ή κατά τη διάρκεια ενός ποδοσφαιρικού αγώνα με την οικογένεια τους
3. **Celebrative Drinkers:** Όσοι πίνουν μόνο όταν γιορτάζουν ή σε ειδικές περιστάσεις, όπως γάμους και γενέθλια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάχθηκε αποκάλυψαν ότι οι Beer-a-holics αντιπροσωπεύουν μόλις το 4% της αγοράς, ενώ το 73% είναι Social Drinkers και το υπόλοιπο 26% είναι Celebrative Drinkers. Επιπλέον, η έρευνα αποκάλυψε ότι το 14% των Beer-a-holics καταναλώνουν μια συγκεκριμένη μάρκα μπύρας, ενώ μόνο το 12% των Social Drinkers και 14% των Celebrative Drinkers αντίστοιχα επιμένουν στην αγορά συγκεκριμένης μάρκας. Υπήρχε επίσης ένα ακόμα αποτέλεσμα της έρευνας που πραγματοποίησε η Heineken που προσπάθησε να εξακριβώσει το πόσο οι άνθρωποι νοιάζονται για το αν θα τους κρίνει η κοινωνία όταν καταναλώνουν αλκοόλ. Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας ήταν ότι η πρώτη ομάδα, Beer-a-holics, δεν νοιάζονται καθόλου για το πώς οι άνθρωποι τους κρίνουν, αλλά το 14% των Social Drinkers έχουν επίγνωση του πώς οι άνθρωποι τους κρίνουν, ενώ η πιο ευαίσθητη ομάδα ήταν οι Celebrative Drinkers, από την οποία το 32% είχε ιδιαίτερη ευαισθησία για το αν και πώς θα τους κρίνει η κοινωνία.

Η SabMiller προσπαθεί να προσεγγίσει διαφορετικές αγορές και να εκμεταλλευτεί τις θέσεις των επιχειρήσεων στην αγορά, που είναι δύσκολο να προβλεφθούν, και γι' αυτό επικεντρώνεται στα εξής:

- **Purpose driven:** Η εταιρεία προσπαθεί να καταλάβει <<Πού είναι τα χρήματα>> ώστε να εστιάσει σε αυτό το τμήμα της αγοράς με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

- **Incident based:** Η εταιρεία πιστεύει ότι οι καταναλωτές αλλάζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με την ψυχολογία τους και τις μεταβολές της αγοράς. Γεγονός που οδηγεί την εταιρεία στη διαρκή παρακολούθηση και έλεγχο της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά ώστε μην χάσει κανένα μερίδιο αγοράς.

- **Behavioural:** Μια προσπάθεια της εταιρείας να καταλάβει πώς συμπεριφέρονται οι καταναλωτές και τι τους παρακινεί περισσότερο. Αυτή η προσέγγιση βοηθά την εταιρεία να κατανοήσει τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική.

## 2.2. Η καινοτομία στα προϊόντα της Heineken και SabMiller

Η καινοτομία είναι η δημιουργία νέων ιδεών και προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν είναι πιο ανταγωνιστικές και επιτυγχάνουν καλύτερη παραγωγικότητα. Σήμερα, η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα για μια εταιρεία που θέλει να θεωρείται πετυχημένη. (business.gov.au)

Η Heineken ορίζει την καινοτομία ως «η καρδιά της επιχείρησής μας», και η εταιρεία πιστεύει ότι μέσα στα επόμενα χρόνια θα έχουν μια αύξηση της τάξεως του 6% μέσω της καινοτομίας, γεγονός που σημαίνει ότι το 6% των πωλήσεών τους θα οφείλεται στην καινοτομία. Η καινοτομία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που μπορούν να προσελκύσουν πελάτες για τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης, η οποία είναι και η αιτία που οδηγεί τη Heineken να επενδύει και να βασίζεται σε έργα καινοτομίας. Μερικά παραδείγματα της Heineken καινοτομίες είναι:

1. **Amstel Radler:** μια μπίρα που αναμιγνύεται με λεμονάδα: Η ιδέα ξεκίνησε όταν οι καταναλωτές ξεκίνησαν να προσελκύνονται περισσότερο από φυσικά προϊόντα. Η εταιρεία πιστεύει ότι είναι η μεγαλύτερη καινοτομία που έχει γίνει ποτέ.

2. **To SUB:** Μια καινοτομία που επιτρέπει στους πελάτες να έχουν βαρελίσια μπίρα κορυφαίας ποιότητας στα σπίτια τους.

3. **Pop-up City Lounge:** Θα ανακοινωθούν στο φεστιβάλ σχεδιασμού στο Λονδίνο και είναι ειδικά σχεδιασμένα «κουκούλια συνομιλίας».

Η SabMiller είχε μια μικρή αύξηση σε ετήσια κέρδη περίπου 1% μέσω της καινοτομίας. Η εταιρεία δημιούργησε ομάδες καινοτομίας που είναι υπεύθυνες για νέες ιδέες και αναζωογονητικά προϊόντα. Με αυτό το τρόπο η SabMiller μπορεί να επιτύχει περισσότερες πωλήσεις. Μερικά παραδείγματα καινοτομιών της εταιρίας είναι:

1. Μια μπίρα που ονομάζεται Piccola. Είναι μια μικρότερη έκδοση της γνωστής μπίρας Peroni η οποία αποσκοπεί στο "Pre-drinking". Θα ξεκινήσει στο σπίτι της Peroni στο Λονδίνο.

2. Η εταιρεία παρουσίασε επίσης την Pilsner Urquell Tankona στο Ηνωμένο Βασίλειο, με μόνιμες δεξαμενές σε δύο παμπ του Λονδίνου, επιτρέποντας στους πελάτες να δοκιμάσουν την μπίρα Pilsner Tankona όσο πιο φρέσκια γίνεται.



### 1.3. Δομή της αγοράς ζύθου

Οι τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες μπύρας του κόσμου είναι: Anhauser-Busch Inbev-, με έδρα το Βέλγιο, η SabMiller με έδρα το Λονδίνο, η Heineken με έδρα την Ολλανδία και η Carlsberg της Δανίας. Το μερίδιο αγοράς και η παραγωγή των εταιρειών αυτών αναλύεται παρακάτω.

**1. Anhauser-Bush-Inbev:** Ο ηγέτης των εταιρειών ζυθοποιίας, παράγει 352 εκατομύρια εκατόλιτρα ετησίως και αντιπροσωπεύει το 18.1% της παραγωγής μπύρας στον κόσμο. Η εταιρεία διαθέτει πάνω από 200 γνωστές μάρκες μπύρας, όπως η Budweiser και Bud.

**2. SabMiller:** Η εταιρεία εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά ιδρύθηκε στο Γιοχάνεσμπουργκ, Νότια Αφρική. Η παραγωγή της SabMiller ανέρχεται σε 190 εκατομμύρια εκατόλιτρα ετησίως, ενώ η εταιρεία αντιπροσωπεύει το 9,7% της παραγωγής μπύρας στον κόσμο. Το portfolio της SabMiller έχει πάνω από 150 μάρκες, όπως η Peroni και η Grolsch και δραστηριοποιείται σε 75 χώρες.

**3. Heineken:** Παράγει 171 εκατομύρια εκατόλιτρα ανά έτος, με μερίδιο αγοράς της τάξεως του 8.8% της συνολικής παραγωγής μπύρας στον κόσμο. Η εταιρεία έχει πάνω από 190 μάρκες μπύρας σε περισσότερες από 70 χώρες. Τα πιο γνωστά προϊόντα της εταιρείας είναι η Heineken και η Amstel.

**4. Carlsberg:** Με έδρα τη Δανία, παράγει 120 εκατομύρια εκατόλιτρα ετησίως και κατέχει μερίδιο 6.2% της συνολικής παραγωγής μπύρας στον κόσμο.

## 1.4. Στρατηγική της Heineken

Η Heineken επικεντρώνεται στο να συναρπάσει τον πελάτη της με μια αποτελεσματική παγκόσμια πλατφόρμα μάρκετινγκ, όπως η σημερινή “Open World” καμπάνια.

### Προσέγγιση:

Η Heineken εργάζεται για την επίτευξη της καλύτερης περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης. “Brewing a better future” είναι η νέα στρατηγική για την εταιρία, την κοινωνία και τον πλανήτη. Η εταιρεία επικεντρώθηκε σε τέσσερις στρατηγικές και βελτίωσε το προφίλ της προς τους ενδιαφερόμενους μετόχους:

- Προστασία των υδάτινων πόρων
- Βιωσιμότητα πόρων
- Προωθώντας την υπεύθυνη κατανάλωση
- Μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>

Όλα αυτά είναι παραδείγματα που απεικονίζουν τις αξίες της επιχείρησης

### Εξέλιξη:

Τα τελευταία τρία χρόνια η Heineken έχει σημειώσει πρόοδο όσον αφορά το στόχο που θέλει να επιτύχει “Brewing a better future”. Η πρόοδος αυτή είναι συμπληρωματική προς την επιχειρηματική επιτυχία της εταιρείας να χαρακτηριστεί ως πελατοκεντρική επιχείρηση.

Το 2013, η εταιρεία σημείωσε τον υψηλότερο δείκτη στο RobecoSAM's Dow Jones Sustainability index (DJSI), , στο Investors Carbon Disclosure Project (CDP), και στο Responsible Supply Chain Benchmark

### Προτεραιότητες της επιχείρησης:

#### ➤ **Εξέλιξη και ανάπτυξη της μάρκας Heineken:**

Η μάρκα μπίρας Heineken είναι για την ίδια την εταιρία το σημαντικότερο και ανταγωνιστικότερο προϊόν που κατέχει και ο ηγέτης στη διεθνή κατηγορία υψηλών ποιοτικά προϊόντων (international premium segment), IPS.

#### ➤ **Πελατοκεντρικό προφίλ:**

Η Heineken έχει δεσμευτεί να συμμετέχει στις συζητήσεις με τους πελάτες της ώστε να αναγνωριστεί ως ο προτιμώτερος συνεργάτης και επιτύχει το πελατοκεντρικό προφίλ που τόσο επιθυμεί

➤ **Αξιοποίηση των ευκαιριών στις αναδυόμενες αγορές:**

Η Heineken έχει βελτιώσει τη παρουσία της στις αναδυόμενες αγορές με τη πάροδο των χρόνων, με κύρια στρατηγική τις εξαγορές και τις συνεργασίες δυνατών ανταγωνιστών. Ακολουθώντας πιστά αυτή τη στρατηγική η Heineken απέκτησε πρόσβαση σε σημαντικές και ανταγωνιστικές αγορές στη Νοτιοανατολική Ασία, τα νησιά του Ειρηνικού και την Κίνα.

➤ **Να επωφεληθεί με τα πλεονεκτήματα της παγκόσμιας κλίμακας στην οποία και δραστηριοποιείται:**

Η Heineken επενδύει στη καινοτομία και σε καινούργιες ιδέες που στοχεύουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια κλίμακα

### 1.5. Εξέλιξη της αγοράς ζύθου

Η αγορά ζύθου είναι ο μεγαλύτερος τομέας της βιομηχανίας αλκοολούχων ποτών, με ετήσιες παγκόσμιες πωλήσεις που ανέρχονται σε περίπου \$ 325 δισεκατομμύρια.

The world's four biggest beer companies:

➤ **Anheuser-Busch InBev**

Παράγει 352 εκατομμύρια εκατόλιτρα ετησίως

Κατέχει το 18.1% της παγκόσμιας παραγωγής μπύρας

➤ **SabMiller – Με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο**

Παράγει 190 εκατομμύρια εκατόλιτρα ετησίως

Κατέχει το 9.7% της παγκόσμιας παραγωγής μπύρας

➤ **Heineken – Με έδρα την Ολλανδία**

Παράγει 170.1 εκατομμύρια εκατόλιτρα ετησίως

Κατέχει το 8.8% της παγκόσμιας παραγωγής μπύρας

➤ **Carlsberg – Με έδρα τη Δανία**

Παράγει 120 εκατομμύρια εκατόλιτρα ετησίως

Κατέχει το 6.2% της παγκόσμιας παραγωγής μπύρας

Το 2000, οι 10 κορυφαίες ζυθοποιίες αντιπροσώπευαν λιγότερο από το 40% των παγκόσμιων πωλήσεων μπύρας, ενώ το 2012, αντιπροσώπευαν σχεδόν το 60%. Η στρατηγική συγχωνεύσεων που έχει οδηγήσει στη συμπύκνωση του κλάδου, έχει ταχεία εξέλιξη στις αναπτυσσόμενες αγορές όπως για παράδειγμα στη Κίνα και τις Ασιατικές χώρες. Ως εκ τούτου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απηύθυνε σχετική διάταξη, δεδομένου ότι η κατάσταση αυτή θα μπορούσε να έχει αρνητική επίδραση στις τιμές. Για παράδειγμα, στη δεκαετία του 1990, τα καρτέλ της δεσπόζουσας ζυθοποιίας ήταν σε θέση να καθορίσουν τις τιμές, ειδικά στην Ολλανδία. Δυστυχώς, στην Ευρώπη οι τιμές μπύρας διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα, στην Πορτογαλία ένα ποτήρι μπύρας κοστίζει περίπου € 1,6, αλλά στη Νορβηγία, το ίδιο ποτήρι μπύρα κοστίζει περίπου € 9. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μια αποτελεσματική στρατηγική που μεγιστοποιεί το κέρδος. Από την άλλη πλευρά όμως αναπτύσσεται μια μονοπωλιακή δύναμη, για αυτό το λόγο η Επιτροπή Ανταγωνισμού του Ηνωμένου Βασιλείου ανέφερε ότι η δραστηριότητα συγχωνεύσεων αυξάνει την ικανότητα των ζυθοποιών για τιμολογιακές διακρίσεις και πρότεινε να γίνεται διεξοδικός έλεγχος του αθέμιτου ανταγωνισμού στον τομέα.

### 3. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

**Αριθμοί σε δισεκατομμύρια δολάρια \***

#### Δείκτες ρευστότητας

Με τον υπολογισμό των ακόλουθων δεικτών, μπορούμε να δούμε πόσο γρήγορα και εύκολα μπορούν οι προαναφερθείσες εταιρείες να ρευστοποιούν ώστε να αποπληρώνουν υποχρεώσεις.

#### Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας

Μια αναλογία ρευστότητας που μετρά την ικανότητα μιας εταιρείας να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

**Τύπος κυκλοφοριακής ρευστότητας** = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

$$\text{Heineken} = 6.09 / 8.53 = 0.71$$

$$\text{SabMiller} = 3.23 / 6 = 0.53$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο πιο ικανή είναι η εταιρία στο να εξόφλησει τις υποχρεώσεις της. Ένα αποτέλεσμα κάτω του 1 σημαίνει ότι η εταιρεία δεν είναι σε θέση να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Ως εκ τούτου, η Heineken έχει μια ελαφρώς καλύτερη ικανότητα για την εξόφληση των χρεών της. Και οι δύο εταιρίες σκοράρουν σχετικά χαμηλά, αλλά αυτό δεν είναι αρνητικό σημάδι για την υγεία της επιχείρησης επειδή υπάρχουν πολλοί άλλοι τρόποι για να χρηματοδοτήσει την πληρωμή των χρεών της.

#### Δείκτης άμεσης ρευστότητας

Είναι ένας άλλος δείκτης μέτρησης της ικανότητας μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα πιο ρευστά περιουσιακά στοιχεία της. Για το λόγο αυτό, η αναλογία αποκλείει αποθέματα τα οποία συνήθως χρειάζονται αρκετό χρόνο για να μετατραπούν σε μετρητά.

**Τύπος άμεσης ρευστότητας** = (κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία - αποθέματα) / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

$$\text{Heineken} = (6,09 - 1,63) / 8,53 = 0,52$$

$$\text{SabMiller} = (3,23 \text{ έως } 0,7) / 6 = 0,42$$

Ο δείκτης αυτός μετρά το ποσό των διαθέσιμων ρευστών που διατίθεται για κάθε δολάριο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ως εκ τούτου, εάν ο λόγος είναι, ας πούμε, 2, τότε η εταιρεία έχει \$ 2,00 διαθέσιμα για την κάλυψη \$ 1,00 βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

### Μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων

Αυτός ο δείκτης εστιάζει στο χρόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση να συλλέξει τα χρέη από τους οφειλέτες.

**Τύπος Μέσης διάρκειας είσπραξης απαιτήσεων** =  $\text{Ημέρες} * \text{Λογαριασμών Απαιτήσεων} / \text{Πωλήσεις}$

Heineken:  $(365 * 2,77) / 19,26 = 52,5$  ημέρες

SabMiller:  $(365 * 1,08) / 10,52 = 37,5$  ημέρες

Βγαίνει εύκολα το συμπέρασμα πως όσο μικρότερη είναι η περίοδος, τόσο περισσότερο η εταιρία αυξάνει την αποδοτικότητά της. Ως εκ τούτου η SabMiller είναι πολύ πιο αποτελεσματική από την Heineken.

### Μέση διάρκεια πληρωμής υποχρεώσεων

Ένας δείκτης που δείχνει τη μέση πληρωτέα περίοδο της εταιρείας προς τους πιστωτές και υπολογίζει το μέσο χρόνο που χρειάζεται μια επιχείρηση για να εξοφλήσει τα χρέη της προς τους προμηθευτές του εμπορίου. Ο δείκτης αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν πρόκειται για την εκτίμηση της ρευστότητας μιας επιχείρησης.

**Τύπος μέσης διάρκειας πληρωμής υποχρεώσεων** =  $(\text{Λογαριασμοί πληρωτέοι} / \text{Κόστος Πωλήσεων}) * 365$

Heineken:  $= (2.34 / 16.44) * 365 = 51,95$  ημέρες

SabMiller:  $(0.83 / 5.34) * 365 = 56,7$  ημέρες

### Χρηματοοικονομική μόχλευση

Η χρηματοοικονομική μόχλευση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο μια εταιρεία χρησιμοποιεί δανεισμό και ίδια κεφάλαια για τη λειτουργία της. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης μόχλευσης, τόσο μεγαλύτερος είναι η ο δανεισμός.

## Δείκτης χρέους

Ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης που παρέχονται μέσω δανεισμού.

**Τύπος δείκτη χρέους** =  $\text{Σύνολο Υποχρεώσεων} / \text{Σύνολο Ενεργητικού}$

Heineken:  $21.98 / 35.43 = 0.62$  ή 62%

SabMiller:  $15.76 / 32.24 = 0.49$  ή 49%

Εάν ο λόγος είναι χαμηλός, τότε η εταιρία είναι λιγότερο εξαρτημένη από τη μόχλευση και το δανεισμό. Από την άλλη πλευρά όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία, τόσο περισσότερο κίνδυνο έχει αναλάβει η επιχείρηση.

Η Heineken σκοράρει υψηλότερα από ό, τι η SabMiller. Ως εκ τούτου, η SabMiller είναι λιγότερο εξαρτημένη από τη μόχλευση ή έχει δανειστεί λιγότερα χρήματα συγκριτικά με τη Heineken.

## Δείκτης κάλυψης τόκων

Αυτός είναι ο λόγος που χρησιμοποιείται για να καθορίσει το πόσο εύκολα μια εταιρεία μπορεί να πληρώσει τόκους..

**ICR Formula** =  $\text{EBIT} / \text{Έξοδα από τόκους}$

Heineken:  $2,75 / 0,46 = 5,97$

SabMiller:  $2,53 / 0,53 = 5,06$

Όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης τόσο περισσότερο επιβαρύνεται η εταιρεία από τα ήδη υπάρχοντα χρέη. Για παράδειγμα, αν η αναλογία είναι 1,5 τότε είναι αμφίβολο αν η εταιρεία μπορεί να καλύψει τις δαπάνες για τους τόκους. Ως εκ τούτου, μια καλή αναλογία είναι πάνω από 1. Και οι δύο εταιρείες βρίσκονται υψηλότερα από το 1, πράγμα που δείχνει ότι και οι δύο μπορούν εύκολα να καλύψουν τα έξοδά για τους τόκους.

## Δείκτες Απόδοσης

Σε αυτόν τον τομέα θα εξετάσουμε τη συνολική απόδοση των κερδών των δύο εταιριών, καθώς και την αποδοτικότητα τους στο τρόπο λειτουργίας τους.

### Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός μετρά την ποσότητα των πωλήσεων που παράγεται ανά δολάριο περιουσιακών στοιχείων.

**Τύπος κυκλοφορίας ενεργητικού** = Πωλήσεις ή Έσοδα / Σύνολο Ενεργητικού

Heineken:  $19.26 / 35.43 = 0,54$

SabMiller:  $10.52 / 32.24 = 0,32$

Υψηλό αποτέλεσμα του κύκλου εργασιών σημαίνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία της πιο αποτελεσματικά. Αν η αναλογία ήταν 1, τότε οι πωλήσεις της εταιρείας είναι ίσες με το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων της, το συγκεκριμένο οικονομικό έτος. Και οι δύο εταιρείες βρίσκονται κάτω από 1, πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα περιουσιακά τους στοιχεία. Αυτός ο δείκτης είναι αξιόπιστος μόνο όταν συγκρίνουμε δύο εταιρείες του ίδιου κλάδου.

### Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Ο δείκτης αυτός προσδιορίζει πόσο συχνά τα αποθέματα της εταιρείας πωλούνται και αντικαθιστούντε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Αν διαιρέσουμε τις ημέρες της εμπορικής περιόδου με το αποτέλεσμα που προκύπτει από το μαθηματικό τύπο, τότε είναι εύκολο να υπολογιστεί το σύνολο των ημερών που απαιτούνται για τη πώληση και αντικατάσταση των αποθεμάτων.

**Τύπος κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων** = Πωλήσεις/Αποθέματα ή Κόστος πωληθέντων/Μέση τιμή Αποθεμάτων

Χρησιμοποιώντας το 1ο τύπο:

Heineken:  $19,26 / 1,63 = 11,81$  ή 30,90 ημέρες

SabMiller:  $10,52 / 0,7 = 15,02$  ή 24,30 ημέρες

Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η SabMiller είναι περίπου 6 ημέρες αποδοτικότερη από την Heineken στην πώληση και αντικατάσταση των αποθεμάτων. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως και οι δύο εταιρείες είναι αποτελεσματικές στη συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και τα δύο αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά.



## Μικτό περιθώριο κέρδους

Ένα οικονομικό μέγεθος που δείχνει την οικονομική υγεία της επιχείρησης και μετρά το ποσοστό των χρημάτων που απομένει από τα έσοδα εάν αφαιρεθεί το κόστος πωληθέντων και διαιρεθεί με τα συνολικά έσοδα. Το μικτό περιθώριο κέρδους είναι ένα μέγεθος που βοηθάει στη πληρωμή δαπανών ή άλλων εξόδων της επιχείρησης, αλλά χρησιμοποιείται και για αποταμιεύσεις που θα χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερη περίοδο. Τέλος είναι ένας καθοριστικός δείκτης αποδοτικότητας με την οποία οι αναλυτές συγκρίνουν παρόμοιες εταιρείες μέσα σε μια βιομηχανία.

**Τύπος Μικτού περιθωρίου κέρδους** = (Έσοδα – Κόστος Πωληθέντων) / Έσοδα

Heineken:  $(19,26 - 16,44) / 19,26 = 0,14$  ή 14%

SabMiller:  $(10,52 - 5,34) / 10,52 = 0,49$  ή 49%

Όσο υψηλότερο είναι το ποσοστό, τόσο μεγαλύτερο περιθώριο έχει η εταιρία να αποταμιεύσει χρήματα από τις πωλήσεις για την εξυπηρέτηση άλλων εξόδων και υποχρεώσεων. Είναι σαφές ότι η SabMiller έχει το πλεονέκτημα με σχεδόν 35% υψηλότερο περιθώριο κέρδους από τη Heineken.

## Επιστροφή στο συνολικό κεφάλαιο

Είναι ένας δείκτης που καθορίζει την απόδοση μιας επένδυσης για όσους συνεισφέρουν κεφάλαια, δηλαδή τους ομολογιούχους και τους μετόχους. Επιστροφή στο συνολικό κεφάλαιο σημαίνει πόσο αποτελεσματική είναι μια εταιρεία στη μετατροπή κεφαλαίου σε κέρδη.

**Τύπος ROTC** = (Καθαρά Έσοδα - Μερίσματα) / (Δάνεια + Ίδια Κεφάλαια)

Heineken:  $(1,52 - 0,72) / (2,27 + 13,45) = 5\%$

SabMiller:  $(02.13 \text{ έως } 01.03) / (2,71 + 16,48) = 6\%$

Και οι δύο εταιρείες βρίσκονται σημαντικά κάτω του μέσου όρου που κυμαίνεται κοντά στο 15%. Ως εκ τούτου, είναι ασφαλές να υποθέσουμε ότι η Heineken και η SabMiller δεν έχουν ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό σύστημα μετατροπής του κεφαλαίου των επενδυτών σε κέρδοι.

## Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα, ROE

Είναι ένας λόγος που παρέχει στους επενδυτές εικόνα για το πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζεται η εταιρεία τα μετοχικά κεφάλαια που έχουν εισφέρει οι μέτοχοι στην εταιρεία.

**Τύπος ROE** = Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια Μετόχων

Heineken:  $1,52 / 13,45 = 0,11$  ή 11%

SabMiller:  $2,13 / 16,40 = 0,129$  ή 13%

Παρά το γεγονός ότι οι υπολογισμοί δείχνουν ότι η SabMiller είναι λίγο καλύτερη στη διαχείριση της καθαρής θέσης που έχουν εισφέρει οι μέτοχοι στην εταιρεία, ο δείκτης αυτός για να επιτύχει μεγαλύτερη ακρίβεια προϋποθέτει τη σύγκριση των αποδόσεων ιδίων κεφαλαίων της κάθε εταιρίας με το μέσο ποσοστό που επικρατεί σε ολόκληρο τον κλάδο.

Ως εκ τούτου, οι μελέτες του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης έχουν υπολογίσει ότι το ROE των αλκοολούχων ποτών στην αγορά είναι στο επίπεδο του 13,66%. Τώρα που έχουμε όλα τα απαραίτητα συστατικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η SabMiller έχει σχεδόν την ίδια απόδοση ιδίων κεφαλαίων με αυτή της αγοράς που επικρατεί στην αγορά, ενώ η Heineken βρίσκεται δύο ποσοστιαίες μονάδες κάτω του μέσου επιπέδου απόδοσης ιδίων κεφαλαίων.

### Δείκτες Επενδυτών

Οι δείκτες αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από πιθανούς επενδυτές ώστε να γίνει μια εκτίμηση για το πόσο ελκυστική είναι κάθε επιχείριση και να υπολογίσουν την αξία της πριν επενδύσουν.

### Κέρδη ανά μερίδιο, EPS

Το EPS είναι ένας δείκτης κερδοφορίας της εταιρίας και δείχνει το ποσοστό των κερδών που κατανέμεται σε κάθε εκκρεμή κοινή μετοχή της.

**Τύπος EPS** = Καθαρά Έσοδα - Μερίσματα προνομιούχων μετοχών / Μέση καταβολή μετοχής

Heineken:  $(1,52-0) / 574,95 = 2,63$

SabMiller:  $(2,13-0) / 1600 = 2,11$

### Δείκτης Αποτίμησης

Είναι ένας δείκτης αξιολόγησης της τρέχουσας τιμής της μετοχής της εταιρίας σε σύγκριση με τα κέρδη ανά μετοχή της. Αυτός ο υπολογισμός παρέχει στους επενδυτές την χρηματιστηριακή αξία της επιχείρισης.

**Τύπος P/E** = Τιμή ανά Μετοχή / Κέρδη ανά Μετοχή

Heineken:  $41.51 / 1.62 = 25,60$

SabMiller:  $56,80 / 2,04 = 27,91$

Οι υπολογισμοί παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το πόσα χρήματα είναι πρόθυμοι οι επενδυτές να πληρώσουν για κάθε δολάριο που κερδίζουν οι δύο εταιρείες.

### **Δείκτης μερισματικής απόδοσης**

Είναι μια οικονομική αναλογία που δείχνει πόσα μερίσματα καταβάλει μια εταιρία κάθε έτος σε σχέση με την τιμή της μετοχής της.

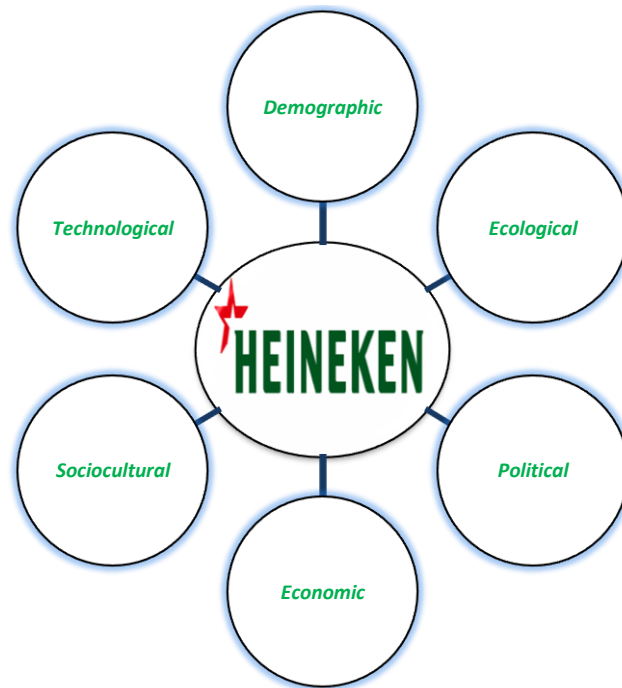
**Τύπος μερισματικής απόδοσης:** Ετήσια Μερίσματα ανά Μετοχή / Τιμή ανά Μετοχή

Μερισματική απόδοση της Heineken είναι 1,59%

Μερισματική απόδοση SabMiller είναι 1,95%

#### 4. DEPEST Ανάλυση

Το επόμενο μέρος της εργασίας ασχολείται με την DEPEST ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της Heineken. Η ανάλυση αυτή παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες της επιχειρήσεως που ως επί το πλείστον δεν μπορεί να ασκήσει επιρροή. Επιπλέον, η ανάλυση DEPEST διευκρινίζει πώς μια εταιρεία - σε αυτή την περίπτωση μόνο η Heineken - μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τους παράγοντες αυτούς και πώς θα πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές της ανάλογα με το περιβάλλον της. Στη συνέχεια, οι διάφορες πτυχές της DEPEST ανάλυσης θα πρέπει να περιγράφονται και να αναλύονται βήμα προς βήμα, αλλά θα πρέπει να αφορούν μόνο την Ευρώπη, καθώς θα ήταν πολύ δύσκολο να γίνει μια παγκόσμια ανάλυση. Το παρακάτω γράφημα απεικονίζει τις πτυχές μίας Depest ανάλυσης.



## 4.1. Δημογραφικό περιβάλλον

Το πρώτο θέμα που πρόκειται να συζητηθεί και να αναλυθεί είναι η δημογραφική άποψη. Σύμφωνα με την «Αρχές του Μάρκετινγκ», Philipp Kotler, ο ορισμός της Δημογραφίας είναι: «Η μελέτη των ανθρώπινων πληθυσμών όσον αφορά το μέγεθος, την πυκνότητα, την τοποθεσία, την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το επάγγελμα και άλλα στατιστικά στοιχεία." Ως λογική συνέπεια, η δημογραφική ανάλυση βασίζεται σε αυτές τις δεδομένες πτυχές.

Ξεκινώντας με την άποψη του πληθυσμού, μπορούμε να πούμε ότι περίπου 7,2 δισεκατομμύρια άνθρωποι ζουν σε αυτόν τον πλανήτη, ενώ «μόνο» τα 711 εκατομμύρια άνθρωποι είναι εγκατεστημένοι στην Ευρωπαϊκή ήπειρο. Οι οργανώσεις «Foreign Policy» και «Global-ατζέντα» εντοπίσαν διάφορες τάσεις σχετικά με τον μελλοντικό μέγεθος του πληθυσμού:

1. Το πρόβλημα γήρανσης που αντιμετωπίζει η Ευρώπη και η Ασία. Ειδικά τα χαμηλά ποσοστά γεννήσεων στην Ευρώπη, την Ιαπωνία, τη Νότια Κορέα και τη Σιγκαπούρη οδηγούν σε γήρανση του πληθυσμού.
2. Επιπλέον, μπορεί να προσδιοριστεί μια έκρηξη του ποσοστού γεννήσεων στο Νότιο Ημισφαίριο. Μη-μορφωμένες γυναίκες στην Αφρική και την Ασία γεννούν με υψηλό ρυθμό κατά τα τελευταία χρόνια, και αναμένεται ότι η Αιθιοπία, ειδικότερα, θα έχει περισσότερους κατοίκους από τη Ρωσία το 2030.
3. Ένα ακόμα πρόβλημα που εντόπισαν αυτές οι οργανώσεις είναι ότι υπάρχει ένα τεράστιο πλεόνασμα ανδρών στην Κίνα και την Ινδία. Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το "Foreign Policy", το πλεόνασμα αυτό θα οδηγήσει να υπάρχουν στη Κίνα 30 εκατομμύρια άγαμοι άνδρες μέχρι το 2020.
4. Τέλος διέκριναν ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να κινηθούν προς το Βόρειο Ημισφαίριο, καθώς εκεί εντόπιζονται μεγαλύτερες προοπτικές εξελίξης. Η Ευρώπη και το βόρειο τμήμα των Ηνωμένων Πολιτειών είναι κομβικά σημεία για τους μετανάστες. Την ίδια στιγμή, η κυβέρνηση των ΗΠΑ εκτιμά ότι οι Λατίνοι θα αντιπροσωπεύουν το 24% του πληθυσμού της χώρας μέχρι το 2050.

Όσον αφορά τις υποδομές, είναι δύσκολο να καθοριστεί ποιες χώρες έχουν καλές και επαρκείς υποδομές και που όχι. Παρόλο που η Heineken είναι η πιο διαδεδομένη μπύρα στον κόσμο, υπάρχουν κάποιες δυσκολίες όταν πρόκειται για την παράδοση των προϊόντων τους στις αναπτυσσόμενες χώρες λόγω των υποδομών και δυσκολιών μεταφοράς.

Μια άλλη σημαντική πτυχή που πρέπει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι μερικές θρησκείες απαγορεύουν την κατανάλωση αλκοόλ. Πρόσφατες στατιστικές έχουν αποκαλύψει πως οι Χριστιανοί αντιπροσωπεύουν το 75,2% του πληθυσμού στην Ευρώπη, με το 6% του πληθυσμού να είναι Μουσουλμάνοι. Η υψηλότερη συγκέντρωση Μουσουλμάνων εντοπίζεται στο Παρίσι: όπου κατοικούν 1,7 εκατομμύρια Μουσουλμάνοι.

## 4.2. Οικολογικό περιβάλλον

Το επόμενο περιβάλλον που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι το οικολογικό. Αυτό έχει να κάνει με τις περιβαλλοντικές συνθήκες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εταιρεία. Η οικολογία έχει γίνει όλο και πιο σημαντική παράμετρος όταν πρόκειται για την επέκταση και σύσταση των επιχειρήσεων λόγω των οικολογικών κανονισμών που πρέπει να εξεταστούν και να τηρούνται πλήρως από τη μεριά των επιχειρήσεων.

Το οικολογικό προφίλ μιας εταιρίας και η τήρηση των κανόνων γίνεται όλο και πιο σημαντική και αυστηρή καθώς μας επηρεάζει όλους. Την ίδια στιγμή κάθε πρόσωπο σε αυτόν τον πλανήτη συμβάλλει στην κλιματική αλλαγή με την κατανάλωση πάρα πολύ επικίνδυνων προϊόντων για το περιβάλλον που εκπέμπουν ρύπους CO<sub>2</sub>. Ως εκ τούτου, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εγκρίνει και καταθέσει νόμους που αποσκοπούν στη ρύθμιση των επικίνδυνων αυτών εκπομπών CO<sub>2</sub>. Το σχέδιο «20-20-20», για παράδειγμα, έθεσε τρεις βασικούς στόχους μέχρι το 2020:

- Μια μείωση κατά 20% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου της ΕΕ από τα επίπεδα του 1990
- Αύξηση του μεριδίου κατανάλωσης ενέργειας της ΕΕ που παράγεται από ανανεώσιμες πηγές κατά 20%
- Βελτίωση κατά 20% της ενεργειακής απόδοσης της ΕΕ

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέλει οι μεγάλες επιχειρήσεις να έχουν φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής στα εργοστάσιά τους. Αλλά δεν είναι μόνο η Ευρωπαϊκή Ένωση που απαιτεί αυτές τις διαδικασίες: όλο και περισσότεροι πολίτες αισθάνονται υπεύθυνοι και απαιτούν από τις επιχειρήσεις την ευαισθησία τους στο θέμα της οικολογίας. Επιπλέον, καθώς οι φυσικοί πόροι λιγοστεύουν χρόνο με το χρόνο, πρέπει να βρεθούν εναλλακτικές ώστε να προστατευτούν και να διατηρηθούν οι φυσικοί αυτοί πόροι. Για παράδειγμα, το νερό είναι ένας από τους πιο ζωτικούς φυσικούς πόρους. Η Heineken θέλει να μειώσει το επίπεδο της "αποστράγγισης" τα επόμενα έτη κατά 25%.

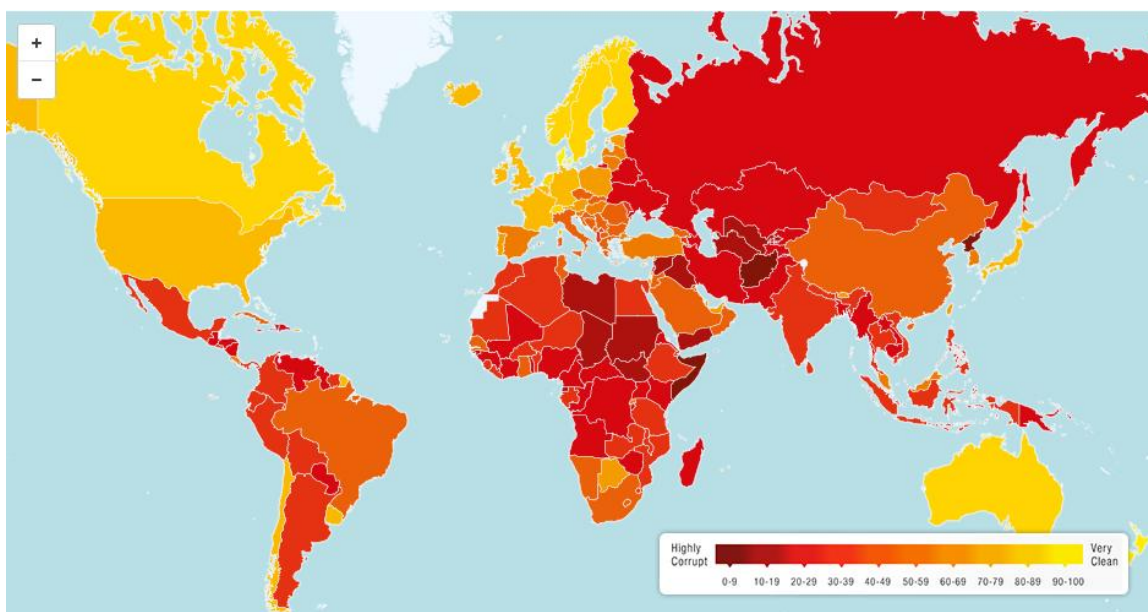
Επιπλέον, αν και υπάρχουν ήδη ετήσιες σύνοδοι των οικονομικά ισχυρών χωρών, οι ΗΠΑ και η Κίνα δεν θέλουν να συμφωνήσουν στα πλαίσια που μειώνουν τις εκπομπές CO<sub>2</sub> αλλά προτιμούν να μειώσουν τη συνολική τους ετήσια παραγωγή για την επίτευξη της μείωσης CO<sub>2</sub>.

### 4.3. Πολιτικό περιβάλλον

Κάποιος μπορεί να δηλώσει ότι η Ευρώπη έχει ένα πολύ σταθερό πολιτικό περιβάλλον, διότι η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι μια πολύ ισχυρή αρχή που επιβλεπει τις πολιτικές δραστηριότητες των μελών που την αποτελούν.

Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να γίνει μια μέτρηση για το επίπεδο της διαφθοράς που επικρατεί στην Ευρώπη. Το παρακάτω γράφημα καθιστά σαφές ότι σχεδόν όλες οι χώρες που βρίσκονται στη Δυτική Ευρώπη έχουν μηδενική διαφθορά, ενώ αντίθετα το ανατολικό τμήμα της Ευρώπης χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο διεφθαρμένο είναι. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί πως οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης είναι περισσότερο εκβιομηχανισμένες και ανεπτυγμένες από τις χώρες της ανατολής. Όλες οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης, με εξαίρεση τις πολύ ανεπτυγμένες όπως η Ελβετία και η Νορβηγία, είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

<sup>1</sup>Figure 3.3: *Perceived level of corruption in Europe*





Με μια άλλη ματιά στην επιρροή που έχει η Ευρωπαϊκή Ένωση στα κράτη μέλη της, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι όλα τα κράτη μέλη έχουν το δικό τους ανεξάρτητο τρόπο διάρθρωσης της οικονομίας τους. Βέβαια, οι χώρες πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις-πλαίσια για να μπορέσουν να γίνουν κράτη μέλη της ΕΕ. Παρ' όλα αυτά, η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να θεωρηθεί ως μια ανώτατη αρχή που καθορίζει πολιτικές και κανονισμούς που πρέπει να τηρούν τα κράτη-μέλη, καθώς και είναι υπεύθυνη για το έλεγχο και την αξιολόγηση τους. Αν τα διάφορα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρήσουν ότι μια συγκεκριμένη χώρα αντιμετωπίζει πρόβλημα, τότε η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πράγματι σε θέση να παρέμβει και να «διορθώσει» τις επιπλοκές. Ως λογική συνέπεια, η επιρροή της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλή απέναντι στα κράτη μέλη της, δεδομένου ότι είναι η μεγαλύτερη και πιο ισχυρή οντότητα στην Ευρώπη. Παρ' όλα αυτά, τα ίδια τα κράτη μέλη είναι υπεύθυνα για την εθνική νομοθεσία, και τις αποφάσεις για το πώς θέλουν να κατευθύνουν τη χώρα τους οικονομικά, ιδεολογικά και νομοθετικά.

Η βιομηχανία μπύρας πάσχει κυρίως από την αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης και των κανονισμών από τις κυβερνήσεις. Οι κανονισμοί αυτοί επιβαρύνουν τη βιομηχανία ζύθου στις διαδικασίες της παραγωγής, της διανομής και της διαφήμισης. Η Heineken είναι μια παγκόσμια εταιρεία ζυθοποιίας, ως εκ τούτου τέτοιου είδους κανονισμοί επηρεάζουν τις πωλήσεις των προϊόντων της εταιρείας και το κέρδος της. Ένα παράδειγμα τέτοιων κανονισμών είναι όταν η Heineken είχε επιβαρυνθεί με επιπλέον φορολόγηση για τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται στη Ρωσία

#### 4.4. Οικονομικό περιβάλλον

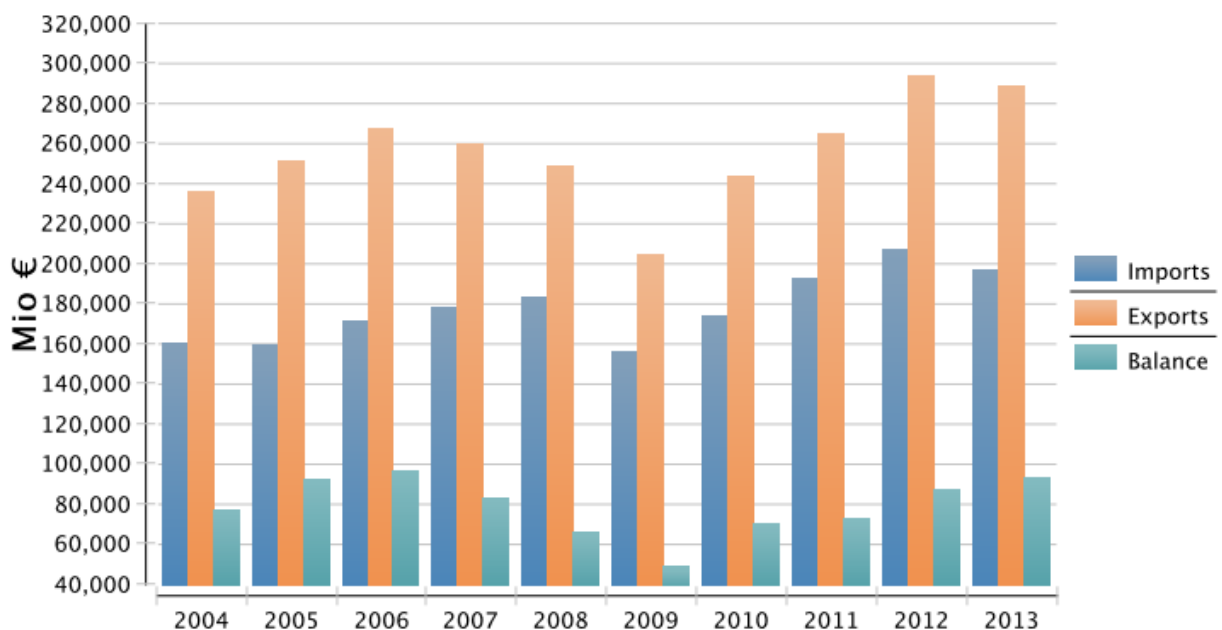
Σε γενικές γραμμές, οι οικονομικοί τομείς είναι οι πιο σημαντικοί όταν μιλάμε για επιχειρήσεις σα τη Heineken. Όταν υπάρχει μια εύρυθμη λειτουργία της οικονομίας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης τότε επικρατεί μια βάση για την οικονομική ανάπτυξη και την επιχειρηματική επιτυχία.

Η οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργεί μια ονομαστική GDP περίπου € 14.303 δισεκατομμύρια το 2014, σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο η ΕΕ είναι η μεγαλύτερη οικονομία κόσμο. Πέρα από αυτό, η ανάπτυξη της οικονομίας αναμένεται να αυξηθεί κατά 1,5% μέχρι το τέλος του έτους. Όσον αφορά το επόμενο έτος, οι ειδικοί αναφέρουν ότι υπάρχει πιθανότητα η ΕΕ να συνεχίσει με ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 1,8%. Ένα άλλο γεγονός που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ το 2013 ήταν \$ 32.152, το οποίο είναι αρκετά υψηλό σε σύγκριση με άλλες χώρες. Αναλυτικά, το 1,8% του κατά κεφαλήν ΑΕΠ ανήκει στη γεωργία, το 25,2% στη βιομηχανία, και το εκπληκτικό 72,8% στη παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, το ποσοστό πληθωρισμού κατά τη περίοδο του 2014 και πιο συγκεκριμένα τον Αύγουστο διαμορφώθηκε στο 0,4%, από 1,3% που ήταν ένα χρόνο νωρίτερα.

### European Union, Trade with the USA

Total goods: EU Trade flows and balance, annual data 2004 - 2013

Source Eurostat Comext  
Statistical regime 4



Όπως μπορεί κανείς να δει στο παραπάνω γράφημα, οι εισαγωγές και οι εξαγωγές με τις ΗΠΑ επέστρεψαν στην ανάπτυξη, αφού πρώτα επηρεάστηκαν αρνητικά από την οικονομική κρίση του 2008 και 2009. Όσον αφορά το 2013, είναι προφανές ότι οι εισαγωγές και οι εξαγωγές μειώθηκαν ελαφρώς. Ο τομέας με τα υψηλότερα ποσοστά εισαγωγών και εξαγωγών είναι οι εξής: ο τομέας των μηχανήματων και εξοπλισμών μεταφοράς που κατέχει το 38% και 42,6%, αντίστοιχα. Είναι ενδιαφέρον ότι τα αλκοολούχα και μη ποτά αλλά και ο καπνός βρίσκονται μόλις στο 0,8% και 2,8% αντίστοιχα. Η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ εισαγωγών και εξαγωγών μπίρας δείχνει ότι οι μπίρες που παρασκευάζονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρούνται ιδιαίτερα ποιοτικές συγκριτικά με άλλων χωρών. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για εισαγωγή μπίρας. Την ίδια στιγμή, η ζήτηση για Ευρωπαϊκές μπίρες στις ΗΠΑ είναι σχετικά υψηλή και σίγουρα αυτό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την Heineken.

#### 4.5. Κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον είναι ένα κομμάτι στην Ευρώπη στο οποίο πρέπει να δωθεί ιδιαίτερη προσοχή από τις περισσότερες επιχειρήσεις σε μακροοικονομικό επίπεδο. Στην επόμενη παράγραφο θα αναλυθούν οι ανισότητες που παρατηρούνται στην ΕΕ και που τα στοιχεία τους είναι λιγοστά.

<b>Προσδόκιμο ζωής στην Ευρώπη</b>			<b>Ανεργία στην Ευρώπη</b>		
	<b>Γ</b>	<b>A</b>		<b>Γ</b>	<b>A</b>
Γαλλία	85.3	78.3	Ρουμανία	6.4	8.1
Ισπανία	85.4	79.1	Γερμανία	5.7	5.8
Ιταλία	84.6	79.4	Ισπανία	23.2	22.3
Γερμανία	83.2	78.4	Ιταλία	9.5	7.8
Μέσος όρος Ευρώπης	82.6	76.7	Μέσος όρος Ευρώπης.	9.9	9.7

<b>Φτώχεια στην Ευρώπη</b>			<b>Εκπαιδευτική ανισότητα στην Ευρώπη</b>		
	<b>Γ</b>	<b>A</b>		<b>Γ</b>	<b>A</b>
Γαλλία	7.2	6.9	Γαλλία	28.5	25.1
Ιταλία	13.2	12	Ελβετία	34.6	24.9
Ελβετία	8.3	6.9	Ιταλία	14.6	11.7
Γερμανία	9.9	9.4	Γερμανία	21.5	25
Μέσος όρος Ευρώπης.	10.6	10	Μέσος όρος Ευρώπης.	24.8	22.4

Όπως φαίνεται στον πρώτο πίνακα, η διαφορά ανάμεσα στο προσδόκιμο ζωής των ανδρών και των γυναικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι περίπου 6 χρόνια. Επιπλέον, το μέσο προσδόκιμο ζωής έχει αυξηθεί εδώ και δεκαετίες καθώς ο ιατρικός εξοπλισμός συνεχίζει να εξελίσσεται.

Ο δεύτερος πίνακας, "Το ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη", δείχνει ότι το συνολικό ποσοστό ανεργίας στην Ισπανία είναι δραματικά υψηλό, πιο συγκεκριμένα το ποσοστό ανεργίας των ανθρώπων από 18 μέχρι 22 ετών, ανέρχεται σε περίπου 45%. Οι χώρες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στο υψηλό ποσοστό της Ευρώπη, συνολικά το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται σε 9,9%, ενώ το ποσοστό για τους άνδρες είναι 9,7%.

Στη συνέχεια, ο πίνακας με τα ποσοστά φτώχειας στην Ευρώπη δείχνει ότι το 10,6% των ευρωπαϊκών γυναικών ζουν κάτω από το όριο της φτώχειας, έναντι 10% των ανδρών. Στην Ιταλία, το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών φτάνει υψηλότερα ποσοστά: 13,2% των γυναικών και 12% των ανδρών ζούν κάτω από το όριο φτώχειας.

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, το ποσοστό των ατόμων με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι υψηλότερο για τις γυναίκες παρά για τους άνδρες. Το 24,8% των γυναικών στην Ευρώπη έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, έναντι 22,4% των ανδρών. Όπως μπορεί κανείς να δει στον πίνακα, οι γυναίκες έχουν πραγματικά ένα υψηλότερο ποσοστό από ό,τι οι άνδρες εκτός από τη Γερμανία, όπου το 25% των ανδρών έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με το 21,5% των γυναικών.

## 4.6. Τεχνολογικό περιβάλλον

Σχετικά με το τεχνολογικό περιβάλλον, είναι γεγονός πως ο ρυθμός παγκοσμιοποίησης στον επιχειρηματικό κλάδο αυξάνεται δραματικά χρόνο με το χρόνο και η κύρια συνιστώσα είναι η τεχνολογική εξέλιξη. Οι επόμενες παράγραφοι περιγράφουν πώς το τεχνολογικό περιβάλλον έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια.

Μια ασταθής αγορά ενέργειας και η ανάγκη να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα έχει καταστήσει επιτακτική την αφομοίωση των περιβαλλοντικών τεχνολογιών στις αναπτυσσόμενες οικονομίες μας πιο βιώσιμο τρόπο. Οι περιβαλλοντικές τεχνολογίες παρέχουν λύσεις για τη μείωση των εισροών υλικών, μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και των εκπομπών, την ανάκτηση πολύτιμων υποπροϊόντων και την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων διάθεσης των αποβλήτων.

Πέρα από αυτό, η Φινλανδία έχει ανατρέψει τη Σουηδία από την πρώτη θέση στην κατάταξη των οικονομιών που βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να επωφεληθούν από τις νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ). Σιγκαπούρη κατέλαβαν τη δεύτερη και τρίτη θέση στην Σουηδία για το 2013 Networked Readiness Index, που συντάχθηκε από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ.

## 5. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι η συσχέτιση των δυνατών και αδύνατων σημείων μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρίες. Με το πίνακα που θα ακολουθήσει είναι δυνατό να γίνει ανάλυση των δυνατοτήτων και των κινδύνων που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά ζύθου για τη Heineken και τη SabMiller.

- Δυνατά σημεία/ Πλεονεκτήματα: χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Αδύνατα σημεία: χαρακτηριστικά που τοποθετούν την εταιρία σε μειονεκτική θέση έναντι άλλων ανταγωνιστών
- Ευκαιρίες: στοιχεία της αγοράς που μπορεί να εκμεταλευτεί η επιχείρηση προς δικό της οφέλος
- Απειλές: στοιχεία του περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ζημιά στην εταιρία.

## Heineken SWOT

### Δυνατά σημεία

- Αναγνώριση των προϊόντων της εταιρίας μέσω στρατηγικών διαφήμισης και καινοτομίας
- Προϊόντα υψηλής ποιότητας
- Το χαρακτηριστικό portfolio της Heineken που περιέχει πάνω από 170 διεθνώς αλλά και ντόπιων αναγνωρισμένων προϊόντων ύψιστης ποιότητας.
- Η Heineken έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο δίκτυο εταιριών ζυθοποιίας . Της ανήκουν περίπου 125 εταιρίες σε πάνω από 70 χώρες. Αυτό το διεθνές δίκτυο που έχει χτίσει η Heineken μειώνει δραματικά τα κόστοι μεταφοράς καθώς βοηθάει στη καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της

### Αδύνατα σημεία

- Οι Ευρωπαϊκές αγορές ζύθου αντιμετωπίζουν προβλήματα τα τελευταία χρόνια καθώς επιβαρύνονται από φόρους και δασμούς αλλά και από τη διεθνή κρίση που καταπονεί τη παγκόσμια οικονομία
- Η διατήρηση αξιών αλλά και ποιότητας σε πολλές χώρες ταυτόχρονα για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης των πελατών της εταιρίας είναι μια δύσκολη πρόκληση
- Η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα της εταιρίας αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη της Heineken

### Ευκαιρίες

- Εξαγωγή περισσότερων εταιριών ζυθοποιίας με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικής δύναμης της Heineken
- Καινοτομίες που αποβέπουν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Να επωφεληθεί από την ανερχόμενη αγορά της Ασίας με διάφορες επενδύσεις

### Απειλές

- Φορολογικά πλαίσια και κρατικές παρεμβάσεις
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τα μεταφορικά και ενεργειακά κόστοι που αυξάνονται χρόνο με το χρόνο
- Η στροφή των καταναλωτών σε πιο υγιεινά αναψυκτικά αποτελεί απειλή προς τη Heineken
- Ο υψηλός ανταγωνισμός

## SabMiller SWOT

### Δυνατά σημεία

- Το επιβλητικό Portofolio με διάφορες μάρκες μπύρας που κατέχει
- Η παρουσία της εταιρίας σε 75 χώρες και 6 ηπείρους
- Το οργανωμένο και άψογα σχεδιασμένο μάρκετινγκ οδηγεί σε αποδοτικότερο ανταγωνισμό και σε καλύτερη αναγνώριση των προϊόντων της εταιρίας από τους πέλατες της

### Αδύνατα σημεία

- Δεν είχε πότε στην ιστορία της μια δυνατή συγχώνευση ή εξαγορά στις κρίσιμες αγορές παγκοσμίως
- Η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα στέκεται εμπόδιο στην εξέλιξη της επιχείρησης
- Ο δυνατός ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά ζύθου περιορίζει την ανάπτυξη των εταιριών

### Ευκαιρίες

- Συναιτερισμός ή εξαγορά ντόπιων εταιριών ζυθοποιίας είναι πιθανό να οδηγήσει τον ανταγωνισμό προς το δικό της πλεονέκτημα
- Επένδυση στη διαφήμιση για την αύξηση του μεριδίου στην αγορά
- Ανερχόμενες αγορές όπως της Ασίας

### Απειλές

- Το απρόβλεπτο περιβάλλον της Ευρώπης και η ύφεση της οικονομίας της
- Νομικά πλαίσια και περιορισμοί στα αλκοολούχα ποτά
- Ο δυνατός ανταγωνισμός

## Επίλογος

Με τις παραπάνω πληροφορίες βγαίνει το συμπέρασμα ότι και οι δύο εταιρίες είναι πολύ αποδοτικές και υγιείς. Επάξια λοιπόν βρίσκονται στη δεύτερη και τρίτη θέση της παγκόσμιας αγοράς μπύρας. Από τη στρατηγική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είναι σαφές πως και οι δύο επιχειρήσεις επενδύουν με ζήλο στη καινομία και προσπαθούν να εντοπίσουν το καλύτερο τμήμα στην αγορά ώστε να εστιάσουν τις πωλήσεις τους. Η Heineken έχει το προβάδισμα στις καινοτομίες και στη διαφήμιση, όμως η SabMiller είναι αποδοτικότερη στη διαχείριση και στο χειρισμό οικονομικών θεμάτων όπως αποδείχτηκε από την σύγκριση και ανάλυση που έγινε στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Αυτός είναι ο λόγος που η SabMiller είναι μία θέση πάνω από τη Heineken ως επιχείριση. Από τη SWOT ανάλυση είναι εμφανές πως και οι δύο εταιρίες παρουσιάζουν εξαιρετικές ομοιότητες στα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και στις ευκαιρίες και απειλές που επικρατούν στην αγορά. Η εξήγηση για αυτές τις ομοιότητες έγκειται στο γεγονός ότι και οι δύο εταιρίες ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά και το μέγεθος τους είναι σχετικά ισοδύναμο. Τέλος ένα συμπέρασμα που αξίζει να αναφερθεί είναι πως και οι δύο επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργήσει μια σταθερή βάση που θα τους βοηθήσει να καταπολεμήσουν πιθανές απειλές σε περίπτωση που επιδεινωθεί η παγκόσμια οικονομική ύφεση κατά τα επόμενα χρόνια.



## Βιβλιογραφία

- ❖ Planning and Innovation, In Business.gov. Retrieved September 9, 2014 from <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/innovation/Pages/default.aspx>
- ❖ Segmentation, In Heineken. Retrieved September 15, 2014 from <http://heinekensbm.tumblr.com/segmentation>
- ❖ Market News, In London Stockexchange. Retrieved September 13, 2014 from <http://www.londonstockexchange.com/exchange/news/market-news/market-news-detail.html?announcementId=11961572>
- ❖ History, In SabMiller. Retrieved September 9, 2014 from <http://www.SabMiller.com/about-us/history>
- ❖ SabMiller Beer Statistics, In TheDrum. Retrieved September 11, 2014 from <http://www.thedrum.com/news/2014/05/22/sab-miller-attributes-beer-sales-growth-innovative-products>
- ❖ Top 5 Beer Breweries, In The Richest. Retrieved September 12, 2014 from <http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/>
- ❖ Financial Ratios Retrieved September 15, 2015 from <http://www.marketwatch.com/investing/stock/heiny/financials/balance-sheet>, <http://www.marketwatch.com/investing/stock/sbmry/financials/balance-sheet>, <http://www.bloomberg.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=HINKF>, <http://www.bloomberg.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=SAB:LN>, <http://www.theheinekencompany.com/investors/share-information/share-price-history>, <http://www.gurufocus.com/term/per%20share%20eps/HEINY/Earnings>, <http://www.gurufocus.com/term/pe/SBMRY/>, [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/roe.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html)

- ❖ Technology Report, In We Forum. Retrieved September 12, 2014 from <http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2014>
- ❖ Economy of the European Union, In Wikipedia. Retrieved September 12,2014 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Economy\\_of\\_the\\_European\\_Union](http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_European_Union)
- ❖ Europe's Finance, In Europa. Retrieved September 12, 2014 from [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee2\\_enpdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee2_enpdf)
- ❖ Composition by Sector, In Indexmundi. Retrieved September 12, 2014 from [http://www.indexmundi.com/european\\_union/gdp\\_composition\\_by\\_sector.html](http://www.indexmundi.com/european_union/gdp_composition_by_sector.html)
- ❖ Statistics in Trade, IN Trade in Europe. Retrieved September 13, 2014 from [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113465.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113465.pdf)
- ❖ CPI Results 2013, In Transparency International Report. Retrieved September 15, 2014 from <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>
- ❖ Climate in Europe, In Europe. Retrieved September 16, 2014 from [http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/clima/policies/package/index_en.html)
- ❖ Weltbevölkerungszählung, In Umrechnung. Retrieved September 16, 2014 from <http://www.umrechnung.org/weltbevoelkerung-aktuelle-momentane/weltbevoelkerungs-zaehler.html>
- ❖ Principles of Marketing, Pearson. Retrieved September 12, 2014
- ❖ Swot analysis, Retrieved September 15, 2015 from <http://www.mbaskool.com/brandguide/food-and-beverages/5277-SabMiller.html>, <http://www.mbaskool.com/brandguide/food-and-beverages/4985-heineken-international.html>