



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF ECONOMIC & REGIONAL DEVELOPMENT**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Ανάλυση Ανταγωνισμού του Κλάδου της  
Ζυθοποιίας στην Ελληνική Αγορά**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τζίνας Δημήτριος**

**A.M. 0817M018**

**Ιούνιος 2019**

## **Τριμελής επιτροπή**

Στοφόρος Χρυσόστομος, Αναπληρωτής Καθηγητής (επιβλέπων)

Παλάσκας Θεοδόσιος, Καθηγητής

Ψειρίδου Αναστασία, Επίκουρος Καθηγήτρια

Copyright © Τζίνας Δημήτριος, 2019

All rights reserved. Με την επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση, διανομή, της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιον Κοινωνικών και Πολιτικών επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Περίληψη

Η εργασία αυτή ασχολείται με την ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Η ανάλυση αυτή θα γίνει και με εργαλεία ανάλυσης ανταγωνισμού από τη στρατηγική σκοπιά (υπόβαθρο πέντε δυνάμεων του Porter, ανταγωνιστικές στρατηγικές) και από την μικρο-οικονομική σκοπιά (δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού). Ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα θεωρείται ένας πολύ ενδιαφέρον κλάδος που έχει μια πολύ μεγάλη εξέλιξη τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, για χρόνια χαρακτηρίζονταν από υπερβολική συγκέντρωση στους δύο μεγάλους πολυεθνικούς παίκτες με συνέπεια να ασκούνται πολύ υψηλές μονοπωλιακές δυνάμεις έως και αθέμιτος ανταγωνισμού. Εντούτοις, η επιτροπή ανταγωνισμού μετά και από σχετικές καταγγελίες, επέβαλε ένα υψηλό πρόστιμο σε έναν μεγάλο παίκτη της αγοράς. Αυτό το γεγονός και μαζί και με άλλες συγκυρίες, η συγκέντρωση στον κλάδο μειώθηκε και κάποιοι μικροί παίκτες μεγάλωσαν και ανταγωνίζονται ευθέως τους δύο μεγάλους, διαμορφώνοντας στον κλάδο μια πιο ξεκάθαρη ολιγοπωλιακή δομή. Το ενδιαφέρον στοιχείο στον κλάδο είναι ότι τα τελευταία 10 έτη έχουν δημιουργηθεί ένας πολύ μεγάλος αριθμός, περί τις 40, μικρο-ζυθοποιίες, οι οποίες διαμορφώνουν ένα δυναμικό κομμάτι της αγοράς το οποίο λειτουργεί υπό μια μορφή μονοπωλιακού ανταγωνισμού, καθώς η κάθε μικρή τέτοια επιχείρηση απευθύνεται σε ένα μικρό γεωγραφικό κοινό και σε κοινό που επιθυμεί ιδιαίτερες γεύσεις. Προκύπτει, λοιπόν, ότι η μείωση της συγκέντρωσης και η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, έδωσε την ευκαιρία, εν μέσω κρίσης μάλιστα, να δυναμώσουν μικροί παίκτες, να δημιουργηθούν πολλές εταιρείες και πολλαπλές θέσεις εργασίας, αλλά και να ωφελείται ο καταναλωτής από μια μεγάλη ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων σε λογικές τιμές, παρόλο την αύξηση στην φορολογία των οινοπνευματωδών προϊόντων.

Λέξεις κλειδιά: ανταγωνισμός, ανάλυση ανταγωνισμού, δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού, 5 δυνάμεις του Porter, κλάδος ζυθοποιίας, μικρο-ζυθοποιίες

## **Abstract**

This dissertation deals with competition analysis in beer industry in Greece. This analysis takes place both with strategic competition analysis tools (Porter's five forces framework, competitive strategies) and with micro-economics analysis tools (competition measures). Beer industry in Greece is very interesting part of economy experiencing a great evolution recently. More specifically, for ages, beer industry was characterized from mass concentration due to two vast multinational players, so that too monopolistic power was exercised even illegal practices concerning competition. However, anti-trust authorities decided a high penalty for a big player in this market. This fact, along with other evolutions, concentration in this industry was decreased, some medium players were grown competing straightforward the two big players, so that a more explicit oligopolistic structure was being formed. Another very interesting feature in this industry is that the last 10 years, a lot of micro-beer companies have been established, around 40, which have formulated a very much dynamic part of the market operating with an implicit monopolistic competition structure, as each micro-company addresses a local target market and consumers who seek for a different flavor. It is obvious, then, that reducing concentration in beer industry and increasing competition tense, more opportunities existed, even during economic crisis and recession, for small players to grow, for many micro-companies to be established, offering a lot of working places and a lot of choices to consumers in reasonable prices, due to increased indirect taxation in alcohol products.

Key-words: competition, competition analysis, competition measures, Porter's five forces framework, beer industry, micro-beer companies

## Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες και σεβασμό στον κ. Στοφόρο Χρυσόστομο, αναπληρωτή καθηγητή του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης για την ανάθεση και επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας. Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στην εξεταστική επιτροπή για τον χρόνο που αφιέρωσε στην αξιολόγηση της διπλωματικής εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη που παρείχαν.

## Περιεχόμενα

Λίστα Διαγραμμάτων .....	8
Λίστα Πινάκων .....	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	10
1.1 Περιγραφή Θέματος Εργασίας .....	10
1.2 Σκοπός και Στόχοι Εργασίας .....	10
1.3 Δομή Εργασίας .....	11
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση Ανταγωνισμού – Στρατηγική Σκοπιά .....	12
2.1 Ανάλυση Ανταγωνισμού με το Υπόβαθρο του Porter .....	12
2.1.1 Υπόβαθρο 5 Δυνάμεων του Porter .....	13
2.1.2 Χρήση του υπόβαθρου των πέντε δυνάμεων του Porter .....	18
2.1.3 Κριτική στο υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter .....	19
2.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές .....	19
2.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership) .....	21
2.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation) .....	22
2.2.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus) .....	23
2.2.4 Στρατηγική Λειτουργικής Ανωτερότητας (Operational Excellence) .....	24
2.2.5 Στρατηγική Ηγεσίας Προϊόντος (Product Leadership) .....	24
2.2.6 Στρατηγική Σχέσεων με Πελάτες (Customer Intimacy) .....	24
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Ανταγωνισμού – Δείκτες Μέτρησης Ανταγωνισμού .....	26
3.1 Δείκτες Βιομηχανικής Συγκέντρωσης .....	26
3.1.1 Λόγος Συγκέντρωσης (Concentration Ratio) .....	27
3.1.2 Δείκτης Herfindahl - Hirschman (HHI) .....	28
3.2 Δείκτης Περιθωρίου Τιμής - Κόστους PCM (Price-cost margin) ή Δείκτης Lerner .....	29
3.2.1 Υπολογισμός Δείκτη .....	30
3.2.2 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί Δείκτη .....	31
3.3 Σύγχρονοι Δείκτες Μέτρησης Ανταγωνισμού .....	32
3.3.1 Δείκτης Σχετικών Διαφορών Κερδοφορίας - Relative Profit Differences (RPD) .....	32
3.3.2 Δείκτης Σχετικών Κερδών - Relative Profit Measure (RPM) .....	33
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας .....	36
4.1 Περιγραφή Θέματος Εμπειρικής Έρευνας .....	36
4.2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	36
4.3 Δείγμα Έρευνας .....	36

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Ανταγωνισμού Κλάδου Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	37
5.1 Στοιχεία του Κλάδου Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	37
5.1.1 Ιστορική Αναδρομή .....	37
5.1.2 Είδη Μπύρας .....	38
5.1.3 Κανάλια Διανομής .....	38
5.1.4 Θεσμικό Πλαίσιο .....	39
5.1.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης Μπύρας .....	39
5.2 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου Ζυθοποιίας .....	42
5.3 Μορφή Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	45
5.4 Ανταγωνισμός στην Τιμή ή στην Μάρκα; .....	50
5.5 Εφαρμογή Υποβάθρου Porter στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	52
5.6 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	55
5.7 Μέτρηση Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	57
Κεφάλαιο 6: Τελικά Συμπεράσματα .....	59
6.1 Σύνοψη Ευρημάτων από την Ανάλυση Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα .....	59
6.2 Συζήτηση Ευρημάτων .....	61
6.3 Προτάσεις προς Ενδιαφερόμενους .....	62
Βιβλιογραφία – Πηγές .....	64
Βιβλία – Άρθρα .....	64
Διαδικτυακές Πηγές .....	65

## Λίστα Διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 2.1, Υπόβαθρο 5 Δυνάμεων του Porter</i>	13
<i>Διάγραμμα 2.2, Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter</i>	21
<i>Σχήμα 5.2, Εξέλιξη Δείκτη Τιμών Καταναλωτή Κλάδου Ζυθοποιίας</i>	41
<i>Σχήμα 5.3, Μέση Μηνιαία Δαπάνη για Αγορά Αλκοολούχων και Μπίρας</i>	41
<i>Σχήμα 5.4, Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων Κλάδου Ζυθοποιίας</i>	43
<i>Σχήμα 5.5, Πωλήσεις Εισαγωγικών Επιχειρήσεων Κλάδου Ζυθοποιίας</i>	44



## Λίστα Πινάκων

<i>Πίνακας 5.1, Εξέλιξη τουριστικής κίνησης</i>	<i>40</i>
<i>Πίνακας 5.1, Στοιχεία Πωλήσεων και Μικτού Περιθωρίου Κέρδους στον Κλάδο Ζυθοποιίας</i>	<i>57</i>
<i>Πίνακας 5.2, Μέτρηση Επιπέδου Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα</i>	<i>57</i>

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια εισαγωγή στην παρούσα διπλωματική εργασία. Αρχικά περιγράφεται πλήρως το θέμα που θα απασχολήσει την παρούσα εργασία και έπειτα θα αναλυθεί ο σκοπός και οι στόχοι της. Τέλος, θα παρουσιαστεί μια δομή της εργασίας στα υπόλοιπα κεφάλαια.

### 1.1 Περιγραφή Θέματος Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Ο κλάδος αυτός παρουσιάζει ιδιαίτερα ενδιαφέρον και ως προς τη δομή του και ως προς την εξέλιξη του τα τελευταία χρόνια, ενώ δεν λείπουν και οι εντάσεις ανάμεσα στους ανταγωνιστές, αλλά ακόμα και διάφορα σκάνδαλα και δικαστικές διαμάχες. Συνεπώς, κρίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέροντα μια μελέτη και αξιολόγηση του.

Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο κλάδος παλαιότερα χαρακτηριζόταν από υψηλή μονοπωλιακή δύναμη των πολύ λίγων μεγάλων παικτών, τα τελευταία χρόνια οι μονοπωλιακές τάσεις έχουν μειωθεί σημαντικά. Εντούτοις, η αγορά απλά έχει μεταλλαχθεί από δυοπώλιο σε ολιγοπώλιο, ενώ υπάρχει και ένα τμήμα της το οποίο αν και μικρό σε μέγεθος, παρουσιάζει πολύ ενδιαφέρον. Το τμήμα αυτό αποτελείται από μικρο-ζυθοποιίες που έχουν αναπτυχθεί μόλις την τελευταία 10ετία, και εν μέσω της οικονομικής κρίσης μάλιστα, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί από μια μορφή μονοπωλιακού ανταγωνισμού, καθώς κάθε τέτοια μικρή επιχείρηση απευθύνεται σε ένα περιορισμένο γεωγραφικό, και όχι μόνο, κοινό.

Στην παρούσα εργασία, λοιπόν, πρόκειται να αναπτυχθούν βασικές έννοιες που αφορούν τον ανταγωνισμό και από την στρατηγική σκοπιά και από την μικροοικονομική σκοπιά, όπου και θα παρουσιαστούν διάφορα εργαλεία και μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης της έντασης του. Αφού παρουσιαστεί το σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο, έπειτα θα παρουσιαστούν εμπειρικά στοιχεία που αφορούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο, καθώς και γνώμες και απόψεις επί του θέματος με σκοπό να γίνει κατανοητό ποιο είναι το επίπεδο ανταγωνισμού και πως αυτό αναμένεται να εξελιχθεί στο άμεσο μέλλον.

### 1.2 Σκοπός και Στόχοι Εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας είναι μέσα από την παρουσίαση της κατάστασης που αφορά τον ανταγωνισμό στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, να αντιληφθεί ο αναγνώστης πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει ανταγωνισμός και πόσο αυτό ωφελεί τον καταναλωτή και την οικονομία στο σύνολο της.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας εργασίας καλύπτουν διάφορα θεωρητικά και εμπειρικά θέματα. Σε θεωρητικό επίπεδο, ένας στόχος είναι να παρουσιαστούν με λεπτομέρεια και όσο πιο ξεκάθαρα τα διάφορα εργαλεία μέτρησης του ανταγωνισμού τόσο από τη στρατηγική όσο και από τη μικροοικονομική σκοπιά, ώστε να αντιληφθεί ο αναγνώστης τι σημαίνει χαμηλό ή υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού.

Σε πρακτικό επίπεδο, ένας στόχος είναι να παρουσιαστούν εκείνα τα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό μεταξύ μεγάλων και μικρών συμμετεχόντων στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, ώστε να αντιληφθεί

ο αναγνώστης πόσο έντονος ή χαλαρός είναι ο ανταγωνισμός, εάν το επίπεδο ανταγωνισμού κάνει την αγορά αυτή ελκυστική για να μπει ή να παραμείνει κάποιος και σε ποιο πεδίο υπάρχει πιο έντονος ο ανταγωνισμός. Τέλος, με βάση και τον κύριο σκοπό της εργασίας, ένας στόχος είναι να αντιληφθεί ο αναγνώστης με παράδειγμα τον κλάδο της ζυθοποιίας, πόσο σημαντικός είναι ο ανταγωνισμός και μια ελεύθερη αγορά χωρίς ιδιαίτερους περιορισμούς και για τον καταναλωτή και για τον κλάδο, αλλά και για την οικονομία.

### 1.3 Δομή Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Τα κεφάλαια δύο και τρία αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο όπου αναλύονται έννοιες που αφορούν την ανταγωνισμό από την στρατηγική και τη μικροοικονομική σκοπιά αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται το πλέον κλασικό υπόβαθρο ανάλυσης ανταγωνισμού των 5 δυνάμεων του Porter, όπου αναλύονται οι σχετικές δυνάμεις, η χρήση του, αλλά και μια σχετική κριτική. Παρουσιάζονται, επίσης, και οι βασικές (generic) ανταγωνιστικές στρατηγικές, έχοντας ως βάση το υπόβαθρο του Porter. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται μια σειρά από δείκτες μέτρησης του ανταγωνισμού οι οποίοι χωρίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες, αυτοί που λαμβάνουν υπόψη τη συγκέντρωση της αγοράς σε λίγες ή πολλές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο και αυτοί που λαμβάνουν υπόψη το περιθώριο κέρδους. Παρουσιάζονται, επίσης, τα μειονεκτήματα και οι περιορισμούς τους και η προσπάθεια εκτίμησης νέων δεικτών μέτρησης που προσπαθούν να υπερκεράσουν τα όποια θέματα και να μετρήσουν αξιόπιστα την ένταση του ανταγωνισμού.

Στα επόμενα τρία κεφάλαια περιλαμβάνεται το εμπειρικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε για να εκπονηθεί το εμπειρικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται και περιγράφεται αναλυτικά το θέμα της εμπειρικής έρευνας. Έπειτα παρουσιάζεται η διαδικασία συλλογής ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και τέλος παρουσιάζεται το δείγμα της εμπειρικής έρευνας. Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η ανάλυση ανταγωνισμού στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία που αφορούν τον κλάδο της ζυθοποιίας που περιλαμβάνουν μια ιστορική αναδρομή, μια αναφορά στα είδη μύρας, στα κανάλια διανομής, στο θεσμικό πλαίσιο και στους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης της μύρας. Έπειτα, παρουσιάζεται η δομή του κλάδου ως προς τη συγκέντρωση του και τους μικρούς και μεγάλους παίκτες που τον απαρτίζουν. Κατόπιν αναλύεται κατά πόσο η μορφή του ανταγωνισμού του κλάδου είναι τέλειος ανταγωνισμός ή μια πιο χαλαρότερη μορφή και μετά παρουσιάζεται εάν το πεδίο ανταγωνισμού είναι στην τιμή ή τη μάρκα. Το κεφάλαιο κλείνει με μια εφαρμογή των εργαλείων ανάλυσης ανταγωνισμού, όπου εφαρμόζεται το υπόβαθρο του Porter στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα, ενώ παρουσιάζονται και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις της αγοράς αυτής.

Τέλος, στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν ειδικά από τον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, αλλά και γενικά ως προς την αναγκαιότητα της ύπαρξης ανταγωνισμού σε όλους τους κλάδους.

## Κεφάλαιο 2: Ανάλυση Ανταγωνισμού - Στρατηγική Σκοπιά

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται στοιχεία ανάλυσης ανταγωνισμού από την στρατηγική σκοπιά. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζεται το πλέον κλασικό υπόβαθρο ανάλυσης ανταγωνισμού των 5 δυνάμεων του Porter, όπου αναλύονται οι σχετικές δυνάμεις, το πώς χρησιμοποιείται ενώ παρουσιάζεται και μια σχετική κριτική. Παρουσιάζονται, επίσης, και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, έχοντας ως βάση τη σχετική θεωρία του Porter περί των βασικών (generic) ανταγωνιστικών στρατηγικών.

### 2.1 Ανάλυση Ανταγωνισμού με το Υπόβαθρο του Porter

Το πλέον δημοφιλές εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι το υπόβαθρο του Porter, γνωστό και υπόδειγμα 5 δυνάμεων (five forces model), το οποίο αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Porter (1979). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, λοιπόν, και στο πλαίσιο των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης, εξάγονται πέντε δυνάμεις οι οποίες και καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο, έτσι ώστε να αξιολογηθεί η ελκυστικότητα του σε όρους κερδοφορίας.

Η εφαρμογή του υποδείγματος αυτού για ένα κλάδο δείχνει κατά πόσο ένας κλάδος είναι μη ελκυστικός, όπου αυτό συμβαίνει όταν η επίδραση των πέντε δυνάμεων μειώνει τη συνολική κερδοφορία. Θα μπορούσε, μάλιστα, να υποστηρίξει κάποιος, στο πλαίσιο αυτό, ότι ο πιο μη ελκυστικός κλάδος είναι αυτός που η δομή ανταγωνισμού πλησιάζει σε αυτή του τέλει ανταγωνισμού, όπου, όπως διδάσκει η σχετική μικροοικονομική θεωρία, τα κέρδη των εταιρειών που συμμετέχουν στον κλάδο βρίσκονται σε αυτό που καλείται «κανονικό επίπεδο» και δεν μπορεί καμία εταιρεία να εφαρμόσει άλλες στρατηγικές και πρακτικές διαφοροποίησης για να επιτύχει, συστηματικά, υπέρ-κέρδη (Παπαδάκης, 2016).

Καθώς το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων αναφέρεται σε επίπεδο κλάδου, τότε, όπως έχει επισημάνει και ο Porter (1979) πρόκειται για ένα υπόδειγμα που αναφέρεται στο λεγόμενο «μικρο-περιβάλλον», σε αντίθεση με το «μάκρο-περιβάλλον» που αναφέρεται σε ένα πιο διευρυμένο πλαίσιο γύρω από τον κλάδο σε επίπεδο οικονομίας και κοινωνίας (Παπαδάκης, 2016). Οι δυνάμεις που αποτελούν το υπόδειγμα του Porter επηρεάζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να εξυπηρετήσει ποιοτικά τους πελάτες της και να επιτύχει κέρδος. Μια μεταβολή σε κάθε μια από τις δυνάμεις, συνήθως απαιτεί μια επιχειρησιακή μονάδα να επανεκτιμήσει την αγορά δεδομένου την συνολική μεταβολή στον κλάδο.

Θα πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι η συνολική ελκυστικότητα σε ένα κλάδο, δεν σημαίνει ότι όλες οι εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτόν επιτυγχάνουν την ίδια αποδοτικότητα. Η λογική είναι ότι οι εταιρείες προσπαθούν να αξιοποιήσουν τα βασικά δυνατά σημεία τους (core competencies) και το επιχειρησιακό μοντέλο ή το δίκτυο τους για να επιτύχουν άνω του μέσου όρου κερδοφορία, όπως αναφέρουν οι Παπαδάκης και Johnson et al (2008). Για παράδειγμα, σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται από υψηλά σταθερά πάγια κόστη και χαμηλά μεταβλητά, εκτιμάται ότι η γενική κερδοφορία του κλάδου θα είναι χαμηλή, διότι η συνολική ζήτηση δε θα αφήνει και πολλά περιθώρια για να καλυφθούν εύκολα τα υψηλά σταθερά κόστη. Αυτό μάλιστα επιτείνεται εάν ο ανταγωνισμός είναι υψηλός σε επίπεδο τιμής, όπου οι εταιρείες του κλάδου θα προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατό χαμηλότερες τιμές για να προσελκύουν πελάτες. Εντούτοις, ακόμα και σε ένα τέτοιο κλάδο

υπάρχει η δυνατότητα εάν μια εταιρεία μπορεί να προβεί σε ουσιαστική διαφοροποίηση, να επιτύχει οικονομικά αποτελέσματα άνω του μέσου όρου.

Διάγραμμα 2.1, Υπόβαθρο 5 Δυνάμεων του Porter



Πηγή: Παπαδάκης (2016)

### 2.1.1 Υπόβαθρο 5 Δυνάμεων του Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter περιλαμβάνει τρεις δυνάμεις που αφορούν τον λεγόμενο «οριζόντιο ανταγωνισμό», όπως αναφέρει ο Porter (1979) και είναι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η απειλή από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές και η απειλή από την είσοδο νέων παικτών. Οι δύο άλλες δυνάμεις του υποδείματος αφορούν τον λεγόμενο «κάθετο ανταγωνισμό», σύμφωνα με τον Porter (1979), και είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών - πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Porter (1979) ανέπτυξε το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του, ως μια αντίδραση στην από τότε δημοφιλή SWOT analysis, η οποία ασχολούνταν με το μακρο-περιβάλλον μια επιχείρησης και το εσωτερικό της περιβάλλον, σύμφωνα με τους Johnson et al (2008) και Παπαδάκη (2016). Μάλιστα, οι Porter et al (2002) είχαν επισημάνει ότι η SWOT analysis είχε ορισμένες αδυναμίες, ενώ το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter βασίζεται στη λογική της δομής και της αποδοτικότητας στην οργανωσιακή βιομηχανική οικονομική.

#### Απειλή από την είσοδο νέων παικτών

Είναι λογικό ότι οι κερδοφόροι κλάδοι που προσφέρουν υψηλές αποδόσεις για τις εταιρείες τους θα προσελκύσουν και νέες εταιρείες να εισέλθουν στον κλάδο. Εντούτοις, είναι επίσης λογικό και αναμενόμενο ότι οι νέοι αυτοί παίκτες θα μειώσουν την κερδοφορία για τις υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου. Μάλιστα, εάν η είσοδος νέων εταιρειών δεν περιορίζεται από διάφορα εμπόδια, η μη-κανονική κερδοφορία θα πέσει στο μηδέν, όπως υπαγορεύει ένας τέλειος ανταγωνισμός, όπου

αποτελεί ένα ελάχιστο επίπεδο κερδοφορίας για να διατηρείται η ύπαρξη και η λειτουργία ενός κλάδου, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016).

Οι παρακάτω παράγοντες τείνουν να έχουν επιδράσεις ως προς το πόσο έντονη είναι η απειλή από την είσοδο νέων παικτών σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2016, Johnson et al 2008):

- Ύπαρξη εμποδίων εισόδου: ένας ελκυστικός κλάδος είναι αυτός όπου έχει υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου. Εντούτοις, συνήθως τα υψηλά εμπόδια εισόδου συχνά κάνουν αντίστοιχα δύσκολη και την έξοδο. Υψηλά εμπόδια εισόδου μπορεί να υπάρχουν όταν σε έναν κλάδο χρειάζονται πατέντες και ειδικά δικαιώματα για να παράγει κάποιος τα προϊόντα του ή όταν οι συντελεστές παραγωγής είναι σπάνια ή όταν γενικά η παραγωγική διαδικασία είναι περίπλοκη και δύσκολο να μιμηθεί από οποιονδήποτε.
- Κυβερνητικές πολιτικές που επικυρώνουν μονοπώλια ή νομικές απαιτήσεις για δικαιοχρησία (franchise): όσο μια κυβερνητική πολιτική ευνοεί το μονοπώλιο σε έναν κλάδο, τόσο κάνει δύσκολη την είσοδο σε αυτόν για άλλες επιχειρήσεις.
- Κεφαλαιακές απαιτήσεις: όσο πιο υψηλές είναι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις τόσο δύσκολη κάνουν την εξεύρεση χρηματοδότησης και άρα υπονοούν υψηλά εμπόδια εισόδου σε ένα κλάδο.
- Απόλυτο κόστος: όσο υψηλότερο σε απόλυτους όρους είναι το κόστος παραγωγής των προϊόντων σε έναν κλάδο, τόσο περισσότερο αποτρεπτικό είναι και σε άλλους παίκτες να συμμετέχουν σε αυτόν.
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτου μεγέθους: όπως και πριν, όσο πιο υψηλό είναι ένα σταθερό κόστος παραγωγής σε έναν κλάδο, αποτρέπει παίκτες μικρού μεγέθους να συμμετέχουν σε αυτόν.
- Οικονομίες κλίμακας: όσο σε έναν κλάδο οι οικονομίες κλίμακας είναι υψηλές, γίνεται πιο ελκυστικός μόνο για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Διαφοροποίηση προϊόντων: όσο σε έναν κλάδο υπάρχει υψηλή δυνατότητα διαφοροποίησης προϊόντων, τόσο είναι πιο πιθανό να δοκιμάσουν όλο και περισσότεροι παίκτες να εισέλθουν σε αυτόν με διαφοροποιημένα προϊόντα, πιστεύοντας ότι προσφέρει κάτι καλύτερα διαφορετικό.
- Ισχυρότητα μάρκας: εάν στον κλάδο υπάρχουν αρκετές ισχυρές επωνυμίες και εάν οι καταναλωτές αγοράζουν επώνυμα, τόσο περισσότερο αποτρεπτικό είναι αυτό και για άλλες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο αυτό.
- Κόστη αλλαγής (Switching costs): εάν σε ένα κλάδο τα κόστη αλλαγής είναι υψηλά για τους πελάτες, τότε οι τελευταίοι δεν αλλάζουν εύκολα εταιρεία, κάτι που είναι αποτρεπτικό από νέες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο.
- Αναμενόμενα αντίποινα: σε έναν κλάδο όπου οι τιμές των προϊόντων εξαρτώνται από την αγορά και την ισορροπία της, άρα από τον ανταγωνισμό που υπάρχει και όχι από αποφάσεις των εταιρειών δεν είναι και τόσο ελκυστικοί.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: σε κλάδους που η πρόσβαση σε κανάλια διανομής είναι εύκολη, θεωρούνται ελκυστικοί κλάδοι για να συμμετέχει μια εταιρεία
- Πιστότητα πελατών στη μάρκα: όσο σε ένα κλάδο υπάρχει υψηλή πιστότητα στη μάρκα, κάτι που απαιτεί και επιπλέον κεφαλαιακές δαπάνες για να χτιστεί μια ισχυρή επωνυμία brand equity, τόσο θεωρείται δύσκολο για κάποιο νέο παίκτη να συμμετέχει σε αυτόν.

- Κερδοφορία κλάδου: όσο πιο επικερδής είναι ένας κλάδος τόσο πιο ελκυστικός θα είναι σε νέους ανταγωνιστές
- Επιδράσεις δικτύου: όσο ένας κλάδος είναι ανοικτός σε υψηλές επιδράσεις δικτύου, κυρίως μέσω διαδικτύου και μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τόσο πιο ελκυστικός θεωρείται.

#### *Απειλή από υποκατάστατα*

Ένα υποκατάστατο προϊόν χρησιμοποιεί μια διαφορετικά τεχνολογία παραγωγής, με σκοπό να λύσει όμως μια παρόμοια οικονομική ανάγκη. Στην μικροοικονομία υπάρχουν πολλά παραδείγματα υποκατάστατων αγαθών, όπως για παράδειγμα κρέας, πουλερικά και ψάρι. Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια του υποκατάστατου, θα πρέπει να αναφερθεί το εξής παράδειγμα: το νερό είναι ένα υποκατάστατο της coca cola, ενώ η persi που χρησιμοποιεί παρόμοια τεχνολογία παραγωγής είναι ένα πλήρως ανταγωνιστικό προϊόν και όχι ένα υποκατάστατο. Η λογική είναι ότι εάν η coca cola επενδύσει στο μάρκετινγκ για να αυξήσει την κατανάλωση της, μαζί μπορεί να αυξήσει όχι μόνο το μερίδιο αγοράς ως προς την persi, αλλά να αυξήσει πρώτα από όλα τη συνολική αξία και των δύο αναψυκτικών έναντι του νερού που λειτουργεί ως υποκατάστατο.

Οι παρακάτω παράγοντες τείνουν να έχουν επιδράσεις ως προς το πόσο έντονη είναι η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2016, Johnson et al 2008):

- Τάση των καταναλωτών να υποκαθιστούν: όσο σε έναν κλάδο οι καταναλωτές μένουν πιστοί στα προϊόντα του και δεν δείχνουν τάση να τα υποκαθιστούν με άλλα προϊόντα, τόσο η απειλή από υποκατάστατα είναι μικρότερη.
- Σχετική τιμή του υποκατάστατου: όσο η τιμή του υποκατάστατου είναι σχετικά ακριβότερη, τόσο η απειλή από υποκατάστατα είναι μικρότερη.
- Κόστη αλλαγής των αγοραστών (Buyer's switching costs): όσο τα κόστη αλλαγής των αγοραστών είναι μεγάλα από το να πάνε σε έναν ανταγωνιστή και πόσο μάλλον σε ένα υποκατάστατο αγαθό, η σχετική απειλή είναι μικρή.
- Αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση προϊόντων: εάν ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται μια πιο έντονη διαφοροποίηση, πιστεύει ότι τα υποκατάστατα προϊόντα εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες και μειώνεται έτσι η σχετική απειλή.
- Πλήθος υποκατάστατων προϊόντων: όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, τόσο χαμηλότερη και η σχετική απειλή.
- Ευκολία υποκατάστασης: όσο ευκολότερο είναι να γίνει η υποκατάσταση ενός προϊόντος με άλλο, τόσο περισσότερη είναι η σχετική απειλή.
- Διαθεσιμότητα στενών υποκατάστατων: όσο αυξάνει η σχετική διαθεσιμότητα, τόσο αυξάνει και η σχετική απειλή.

#### *Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών – πελατών*

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει να κάνει με την ικανότητα των αγοραστών να πιέζουν τις επιχειρήσεις, κάτι που συνδέεται και με την ευαισθησία των αγοραστών σε μεταβολές των τιμών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν μέτρα ώστε να μειώσουν την δύναμη των αγοραστών, εφαρμόζοντας

προγράμματα πιστότητας για παράδειγμα. Πάντως, οι αγοραστές διατηρούν υψηλή δύναμη όταν έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές, ενώ έχουν χαμηλή δύναμη όταν συμβαίνει το αντίστροφο, όπως σημειώνει ο Παπαδάκης (2016).

Οι παρακάτω παράγοντες τείνουν να έχουν επιδράσεις ως προς το πόσο έντονη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2016, Johnson et al 2008):

- Συγκέντρωση αγοραστών ως προς τη συγκέντρωση των εταιρειών: όσο η συγκέντρωση των αγοραστών είναι υψηλή σε έναν κλάδο, αυτό σημαίνει ότι εξαρτώνται οι αγοραστές από λίγες επιχειρήσεις και άρα έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη.
- Βαθμός εξάρτησης από υπάρχοντα κανάλια διανομής: όσο σε ένα κλάδο ο βαθμός εξάρτησης είναι μεγάλος από υπάρχοντα κανάλια διανομής, μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αφού εξαρτώνται από συγκεκριμένα τέτοια κανάλια.
- Διαπραγματευτική μόχλευση (ειδικά σε κλάδους με υψηλά σταθερά κόστη): όσο σε ένα κλάδο υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη, τόσο οι αγοραστές θα έχουν το πάνω χέρι, διότι οι εταιρείες θα επιθυμούν να ξεπουλάνε τα προϊόντα τους για να καλύψουν τα σταθερά κόστη.
- Κόστη αλλαγής των αγοραστών: όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αυτά, τόσο οι αγοραστές δε θα θέλουν να αλλάζουν εταιρεία και άρα θα έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Διαθεσιμότητα πληροφοριών στους αγοραστές: όσο υψηλότερη πληροφόρηση έχουν οι αγοραστές για έναν κλάδο, τόσο θα μπορούν να έχουν περισσότερες επιλογές και άρα υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη.
- Διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων: μια τέτοια υψηλή διαθεσιμότητα θα αυξάνει τις επιλογές των αγοραστών και άρα θα αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Ευαισθησία των αγοραστών στις τιμές: όσο οι αγοραστές έχουν υψηλή ευαισθησία στις τιμές, τόσο είναι πρόθυμοι να πάνε από τη μια εταιρεία στην άλλη και άρα εκφράζουν έτσι μια υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Πλεονέκτημα διαφοροποίησης των προϊόντων του κλάδου: όσο υπάρχει πιο έντονη διαφοροποίηση των προϊόντων σε έναν κλάδο, κάνει τις διάφορες επιχειρήσεις να είναι μικρά μονοπώλια και έτσι μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### *Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έχει να κάνει με το εσωτερικό μιας αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, προμηθευτές πρώτων υλών, εξοπλισμού, εργατικού δυναμικού και υπηρεσιών σε μια εταιρεία μπορεί να αποτελούν μια πηγή δύναμης πάνω σε αυτή, ειδικά όταν υπάρχουν λίγα υποκατάστατα προμηθευτών. Εάν σε ένα κλάδο, υπάρχουν μόνο λίγοι προμηθευτές σε μια βασική πρώτη ύλη τότε οι επιχειρήσεις μην έχοντας πολλές εναλλακτικές, θα πρέπει να αγοράσουν από αυτούς, οι οποίοι εξασκούν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς έχουν τη δυνατότητα να ζητήσουν υψηλή τιμή για τα προϊόντα τους (Παπαδάκης, 2016).



Οι παρακάτω παράγοντες τείνουν να έχουν επιδράσεις ως προς το πόσο έντονη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2016, Johnson et al 2008):

- Κόστη αλλαγής προμηθευτών σε σχέση με τα κόστη αλλαγής των εταιρειών: όσο πιο υψηλά είναι, σχετικά, τα κόστη αλλαγής των προμηθευτών, τόσο οι τελευταίοι στερούνται επιλογών και άρα χάνουν σε διαπραγματευτική δύναμη.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: όσο υπάρχει υψηλή διαφοροποίηση στα προϊόντα αυτά, ο κάθε ένας προμηθευτής είναι σαν ένα μονοπώλιο και άρα εξασκεί υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Επίδραση των προμηθειών σε κόστος και διαφοροποίηση: όσο περισσότερο το κόστος και η διαφοροποίηση των τελικών προϊόντων εξαρτάται από τις προμήθειες, τόσο αυτό ισχυροποιεί τη θέση των προμηθευτών κάνοντας τους να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Παρουσία υποκατάστατων προμηθειών: όσο υπάρχουν τέτοια υποκατάστατα, τόσο οι επιχειρήσεις έχουν πολλές επιλογές, κάτι που μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Δύναμη των καναλιών διανομής: όσο σε ένα κλάδο υπάρχουν ισχυρά κανάλια διανομής, τόσο ισχυροποιείται η θέση των προμηθευτών, διότι αυξάνει η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τέτοια ισχυρά κανάλια.
- Συγκέντρωση προμηθευτών ως προς τη συγκέντρωση των εταιρειών: όσο σε έναν κλάδο η συγκέντρωση των προμηθευτών είναι υψηλή, αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες εξαρτώνται από λίγους προμηθευτές οι οποίοι, μοιραία, εξασκούν πολύ υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.
- Ύπαρξη έντονου συνδικαλισμού: όσο σε έναν κλάδο υπάρχουν πιέσεις από το εργατικό δυναμικό για λήψη υψηλότερων αποδοχών και καλύτερων συνθηκών εργασίας, μπορεί να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, διότι οι επιχειρήσεις θα δίνουν βάρος στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Πιο έντονο αυτό σε κλάδους εντάσεως εργασίας, όπως πχ υπηρεσίες κτλ.
- Ανταγωνισμός προμηθευτών: όσο ισχυρότερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών, αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη, καθώς υπονοείται ότι οι επιχειρήσεις ωφελούνται από έναν τέτοιο ανταγωνισμό, όπως ωφελούνται οι καταναλωτές από τον ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης: όσο υπάρχει μια τέτοια δυνατότητα, διευρύνει τις επιλογές μιας επιχείρησης ως προς το από πού θα προμηθευτεί, κάτι που μειώνει, σαφώς, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

#### *Ανταγωνιστική Αντιπαλότητα*

Για τους πιο πολλούς κλάδους η ένταση της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας είναι ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας τους, όπως αναφέρει ο Παπαδάκης (2016). Έχοντας μια πλήρη κατανόηση των αντιπάλων παικτών – ανταγωνιστών στον κλάδο που λειτουργεί μια επιχείρηση, είναι ζωτικής σημασίας για το πώς θα διαχειριστεί αποτελεσματικά τα προϊόντα της από τη σκοπιά του μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό υψηλή σημασία έχει η τοποθέτηση (Positioning) του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της, δηλαδή στο πως το κοινό εκλαμβάνουν την αξία που δίνουν αυτά και πόσο διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον,

μια εταιρεία θα πρέπει να γνωρίζει τις αντίστοιχες στρατηγικές μάρκετινγκ των ανταγωνιστών της, αλλά και τις τιμολογιακές τους πολιτικές, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να αντιδρά σε σχετικές μεταβολές τους, για να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Οι παρακάτω παράγοντες τείνουν να έχουν επιδράσεις ως προς το πόσο έντονη είναι η ανταγωνιστική αντιπαλότητα μεταξύ των παικτών – ανταγωνιστών σε έναν κλάδο (Παπαδάκης, 2016, Johnson et al 2008):

- Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω καινοτομίας: όσο σε έναν κλάδο είναι πιο έντονη η καινοτομία, τόσο προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όσες εταιρείες μπορούν να υλοποιήσουν την καινοτομία πιο αποτελεσματικά.
- Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων online & offline: όταν υπάρχουν σε έναν κλάδο και online επιχειρήσεις, αυτό δίνει περισσότερες επιλογές στους καταναλωτές, κάτι που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού.
- Επίπεδο διαφημιστικής δαπάνης: όσο σε ένα κλάδο υπάρχουν πολλές εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να δαπανήσουν για διαφημιστική εκστρατεία, τόσο πιο έντονος γίνεται ο ανταγωνισμός και σε επίπεδο αναγνωρισιμότητας και χτισίματος ισχυρής επωνυμίας.
- Αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική είτε μέσω κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης: όσο υπάρχουν περισσότερες τέτοιες δυνατότητες, τόσο μπορούν να τις εφαρμόζουν περισσότερες επιχειρήσεις αυξάνοντας την ένταση του ανταγωνισμού.
- Λόγος συγκέντρωσης επιχειρήσεων στον κλάδο: όσο ο λόγος συγκέντρωσης επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι υψηλός, αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές δεν έχουν πολλές επιλογές και άρα η αγορά τείνει περισσότερο στο μονοπώλιο παρά στον τέλει ανταγωνισμό, κάτι που μειώνει, σαφώς, την ένταση του ανταγωνισμού.

### 2.1.2 Χρήση του υπόβαθρου των πέντε δυνάμεων του Porter

Διάφοροι σύμβουλοι στρατηγικής χρησιμοποιούν κατά καιρούς το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter όταν επιθυμούν να αξιολογήσουν, ποιοτικά, τη στρατηγική θέση μιας επιχείρησης. Παρολαυτά, το υπόβαθρο αυτό, σύμφωνα πάντα με τους περισσότερους συμβούλους στρατηγικής, δεν είναι παρά μόνο ένα σημείο εκκίνησης και ότι θα πρέπει να εφαρμόζονται, έπειτα, και άλλα υποδείγματα στρατηγικής, όπως η αλυσίδα αξίας, όπως επισημαίνει και ο Tang (2014). Πράγματι, όπως όλα τα γενικευμένα πλαίσια, μια χρήση ενός αποκλειστικά υπόβαθρου χωρίς να ληφθούν και άλλες παράμετροι υπόψη είναι μάλλον απλοϊκή και καταλήγει αναποτελεσματική.

Σύμφωνα με τον Porter (2008), το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων, θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε ένα επίπεδο κλάδου που αφορά παρόμοια προϊόντα και όχι σε επίπεδο κλάδου επιχειρήσεων που παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα. Έτσι, μια επιχείρηση που έχει διάφορες γραμμές παραγωγής, θα πρέπει να αναπτύξει μια ανάλυση πέντε δυνάμεων ξεχωριστά για κάθε γραμμή παραγωγής. Μάλιστα, στο πλαίσιο αυτό, ο Porter (2008) τονίζει ότι οι επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες γραμμές προϊόντων, πρώτα αποφασίζουν σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής σε ποια προϊόντα θα ανταγωνίζονται και έπειτα για κάθε ένα προϊόν εφαρμόζουν ανάλυση ανταγωνισμού με βάση το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων.

### 2.1.3 Κριτική στο υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter

Όπως όλα τα υποδείγματα και θεωρητικά υπόβαθρα, έτσι και το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter έχει υποστεί μια σχετική κριτική από ακαδημαϊκούς και πρακτικούς πάνω στον τομέα της στρατηγικής. Μια τέτοια κριτική ανέφερε ότι θεωρείται πιθανόν ότι δεν είναι εφικτό να αξιολογηθεί η ελκυστικότητα ενός κλάδου, ανεξάρτητα από τους πόρους που οι εταιρείες – ανταγωνιστές φέρνουν στον κλάδο αυτό. Στο πλαίσιο αυτό, ο Wernerfelt (1984) υποστήριξε ότι το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter θα πρέπει να συνδυαστεί με το πλαίσιο του προσανατολισμού στους πόρους (resource-based view - RBV) προκειμένου να προκύψει ένα πιο αποτελεσματικό πλαίσιο ανάλυσης ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο, της κριτικής πάνω στο υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter, οι Coyne & Subramaniam (1996) υποστήριξαν ότι τρεις σιωπηρές υποθέσεις που στήριζαν εξαρχής το σχετικό υπόβαθρο μάλλον τίθενται υπό αμφισβήτηση. Οι υποθέσεις αυτές αφορούν τα παρακάτω:

- 1) Το ότι δεν υπάρχει σχέση και αλληλεπίδραση ανάμεσα στους αγοραστές, ανταγωνιστές και προμηθευτές
- 2) Το ότι πηγή αξίας είναι δομικό πλεονέκτημα που δημιουργεί εμπόδια εισόδου
- 3) Το ότι υπάρχει χαμηλή αβεβαιότητα, κάτι που επιτρέπει στους συμμετέχοντες σε μια αγορά να σχεδιάζουν και να ανταποκρίνονται άμεσα σε αλλαγές στην ανταγωνιστική συμπεριφορά

Μια σημαντική επέκταση στο υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter ήταν αυτή από τους Brandenburger & Nalebuff (1995) οι οποίοι με χρήση της θεωρίας παιγνίων, προσέθεσαν και μια έκτη δύναμη, αυτή που αφορά τα συμπληρωματικά αγαθά. Η λογική τους είναι ότι τα αγαθά αυτά είχαν να κάνουν με την επίδραση των λεγόμενων συσχετισμένων προϊόντων σε έναν κλάδο. Μάλιστα, σε αυτήν την δύναμη προστέθηκαν και επιδράσεις που έρχονται από κυβερνητικές πιέσεις.

Ο ίδιος ο Porter (2008) επέκτεινε και αυτός το δικό του αρχικό υπόβαθρο, προσθέτοντας την έννοια της καινοτομίας, αλλά και επιδράσεις από κυβερνήσεις και συμπληρωματικά προϊόντα. Εντούτοις, θεώρησε ότι αυτές οι επιδράσεις δεν θεωρούνται επιπλέον δυνάμεις, αλλά παράγοντες που επηρεάζουν τις κλασικές πέντε δυνάμεις του αρχικού υποβάθρου του.

## 2.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ορίζονται ως ένα μακροχρόνιο πλάνο από τη μεριά των εταιρειών για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σε έναν κλάδο, σύμφωνα με τους Παπαδάκη (2016) και Johnson et al (2008). Σκοπός των στρατηγικών αυτών είναι να δημιουργήσουν άμυνες έναντι του ανταγωνισμού και να αποδώσουν υψηλές οικονομικές αποδόσεις, σύμφωνα με ένα βασικό δείκτη όπως την απόδοση επί των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI - Return on Investment), όπως αναφέρουν οι Παπαδάκης (2016) και Johnson et al (2008).

Σύμφωνα με τον Porter (1985) αλλά και σύμφωνα με τους Παπαδάκη (2016) και Johnson et al (2008), αυτές οι στρατηγικές έχουν πολύ πιο μεγάλη σημασία σε έναν κλάδο με υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού που οι επιχειρήσεις παράγουν σχεδόν όμοια προϊόντα. Τέτοια παραδείγματα αφορούν πχ τον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, των διαφόρων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, αλλά ακόμη και στον

κλάδο τροφίμων και ποτών, όπως και στον κλάδο της ζυθοποιίας που είναι το κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Σύμφωνα με τον Quain (2018), χωρίς την υλοποίηση και εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών, μια εταιρεία θα βρει μεγάλες δυσκολίες να προσελκύσει πελάτες, αν και δεν υπάρχει, βέβαια, μια θεωρητική στρατηγική που να ταιριάζει πλήρως σε κάθε επιχείρηση διότι πάντα υπάρχουν ιδιαιτερότητες και νέες προκλήσεις. Και ο Martin (2014) συμφωνεί ότι είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιβιώσει χωρίς να εφαρμόζει ανταγωνιστικές στρατηγικές, ιδιαίτερα μάλιστα σε κλάδους που προσφέρουν πολλές εναλλακτικές στους καταναλωτές.

Η σχετική θέση μιας επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό στον κλάδο που συμμετέχει καθορίζει κατά πόσο η κερδοφορία της και η οικονομική της επίδοση, γενικά, είναι σε επίπεδα πάνω ή κάτω από το μέσο όρο που διαμορφώνεται με βάση όλες τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η βάση για μια κερδοφορία άνω του μέσου επιπέδου ενός κλάδου σε μακροχρόνιο, όμως, ορίζοντα αποτελεί το λεγόμενο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage), σύμφωνα με τον Porter (1985). Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει και να κάνει και με υψηλή οικονομική επίδοση, αλλά και με το μακροχρόνιο ορίζοντα, με την έννοια ότι μια τυχαία ή ανέλπιστα καλή οικονομική άνω του μέσου όρου επίδοση προέρχεται από συγκυρίες και όχι από στρατηγικές ενέργειες που οδηγούν σε ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με την σχετική θεωρία περί ανταγωνιστικών στρατηγικών προκειμένου να αποκτηθεί αυτό το πλεονέκτημα, που είχε αναπτύξει ο Porter (1985), υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπου μπορεί να κατέχει μια εταιρεία: το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους και το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Οι δύο αυτοί τύποι, συνδυαζόμενοι με τον σκοπό των δραστηριοτήτων που επιθυμεί να επιτύχει μια επιχείρηση, οδηγούν εν τέλει στο σχηματισμό τριών βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών (generic strategies) που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρεία για να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια άνω του μέσου όρου του κλάδου οικονομική απόδοση: (1) ηγεσία κόστους (cost leadership), (2) διαφοροποίηση (differentiation) και (3) εστίαση (focus), όπως έχει αναφέρει ο Porter (1985). Αξίζει να τονιστεί, πάντως, ότι η στρατηγική εστίασης διαχωρίζεται σε δύο διαφορετικές εκφάνσεις της, (α) την εστίαση στο κόστος (cost focus) και (β) την εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus).

Στο πως αποφασίζεται και σχεδιάζεται μια ανταγωνιστική στρατηγική από τις παραπάνω, ο Martin (2014) αναφέρει ότι αυτό γίνεται μετά από εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών και τη σύγκριση με τα αντίστοιχα της εταιρείας, αλλά και να αξιολογήσει και τις ευκαιρίες και απειλές που προσφέρει και ενέχει αντίστοιχα ο κλάδος και το εξωτερικό περιβάλλον γενικότερα, όπως προσθέτουν και οι Παπαδάκης (2016) και Johnson et al (2008). Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια τέτοια στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει δράσεις και πρωτοβουλίες για αντίσταση στις πιέσεις του ανταγωνισμού, για προσέλκυση πελατών και για ενδυνάμωση της θέσης της εταιρείας στον κλάδο.

Μετά τον Porter (1985), οι Treacy & Wiersma (1995) περιέγραψαν και αυτοί, αργότερα, τρεις άλλες ανταγωνιστικές στρατηγικές (1) λειτουργική ανωτερότητα (operational excellence), (2) ηγεσία προϊόντος (product leadership) και σχέσεις με πελάτες (customer intimacy). Σύμφωνα με την λογική και τα επιχειρήματα των Treacy & Wiersma (1995), οι εταιρίες θα πρέπει να επιλέγουν μια στρατηγική και να

έχουν στόχο την ηγεσία του κλάδου ως προς αυτή, αφού, όμως πρώτα έχουν εξασφαλίσει μια αποδεκτή απόδοση και στις άλλες δύο.

Διάγραμμα 2.2, Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές του Porter

		Περιοχή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός Σκοπός	Ευρύς Στόχος	1. Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)	2. Διαφοροποίηση (Differentiation)
	Στενός Στόχος	3α. Εστίαση στο Κόστος (Cost Focus)	3β. Εστίαση στη Διαφοροποίηση (Differentiation Focus)

Πηγή: Porter (1985)

Στα επόμενα υπό-μήματα περιγράφονται αναλυτικά οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter (1985), αλλά και το σχετικό πλαίσιο των Treacy & Wiersema (1995) με τις δικές τους βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

### 2.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους, μια εταιρεία επιθυμεί να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος σε έναν κλάδο και το θέτει αυτό ως στρατηγικό σκοπό, όπως έχει αναφέρει ο Porter (1985). Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους ποικίλουν για κάθε εταιρεία και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου. Οι πηγές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν επίτευξη οικονομιών κλίμακας, κατοχή τεχνολογίας, προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες και υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι προμηθευτών, αλλά και υψηλή χρήση της παραγωγικής δυναμικότητας, όπως και διάφορους άλλους παράγοντες. Είναι προφανές, όπως υποστηρίζει και ο Porter (1985), ότι μια εταιρεία θα πρέπει να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο όλες τις πιθανές και εφικτές πηγές πλεονεκτήματος κόστους. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Martin (2014) επισημαίνει ότι για μια αποτελεσματική στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει να υπάρχει συγκέντρωση στην απόκτηση υψηλής ποιότητας πρώτων υλών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, ενώ και το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να έχει την υψηλότερη δυνατή ποιότητα μέσα από εξειδίκευση, κατάρτιση και αφοσίωση ώστε να μετατρέπει τις ποιοτικές και φτηνές πρώτες ύλες σε προϊόντα με υψηλή αξία για τον καταναλωτή.

Εάν, λοιπόν, μια εταιρεία καταφέρει να επιτύχει σε ένα μακροχρόνιο πλαίσιο την ολική ηγεσία κόστους, τότε θα μπορεί να επιτυγχάνει, προφανώς, σχετικές

οικονομικές επιδόσεις άνω του μέσου όρου του κλάδου που ανήκει, δοθέντος, όμως, ότι μπορεί να πωλεί τα προϊόντα της σε τιμές κοντινές στο μέσο όρο του κλάδου, όπως επισημαίνει σχετικά ο Porter (1985), ώστε να διατηρεί ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο περιθώριο κέρδους.

Πράγματι, σύμφωνα με τον Quain (2018), η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια δύσκολη επιλογή για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, διότι απαιτεί μια μακροχρόνια δέσμευση πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών σε μια φτηνή τιμή, κάτι που προϋποθέτει αντίστοιχη μακροπρόθεσμη υλοποίηση παραγωγής σε ανάλογο χαμηλό κόστος, αλλιώς δε θα επιτυγχάνεται βιώσιμο περιθώριο κέρδους. Έτσι, μόνο οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις είναι ικανές να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με τόσο χαμηλό κόστος, ώστε να μπορούν να το μετακυλούν στους πελάτες τους και να διατηρούν ένα ικανό περιθώριο κέρδους, ενώ οι ανταγωνιστικές τιμές που μπορούν να προσφέρουν είναι ικανές να βγάλουν και ανταγωνιστές ακόμα και εκτός αγοράς. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Martin (2014) υποστηρίζει ότι αυτή η στρατηγική θα είναι ιδιαίτερα αποδοτική σε κλάδους που η τιμή παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο για τον καταναλωτή.

### 2.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της διαφοροποίησης, μια εταιρεία επιθυμεί να είναι μοναδική στον κλάδο της πάνω σε κάποιες διαστάσεις και παράγοντες που αποτιμούνται ευρέως από τους αγοραστές, όπως αναφέρει ο Porter (1985). Για να την εφαρμόσει αποτελεσματικά, λοιπόν, αυτή τη στρατηγική, μια εταιρεία επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρεί ότι πολλοί αγοραστές τα εκλαμβάνουν ως σημαντικά και τοποθετεί τον εαυτό της σε πλάνο να ικανοποιήσει τους αγοραστές ως προς αυτά με μοναδικό τρόπο. Ορισμένα τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η υψηλή ποιότητα και ανώτερη μάρκα, τα σημαντικά κανάλια διανομής και η συνεπής προωθητική στήριξη.

Αξίζει να αναφερθεί ότι μια εταιρεία που ακολουθεί μια τέτοια στρατηγική, ανταμείβεται για την προσφορά μιας μοναδικότητας, με μια άνω του μέσου όρου του κλάδου τιμή στα προϊόντα της, όπως τονίζει σχετικά ο Porter (1985). Η λογική είναι ότι όταν κάτι είναι μοναδικός πρέπει να πληρώνεται ανάλογα και ότι και οι ίδιοι οι αγοραστές θα είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ένα πριμ, δηλαδή μια υψηλότερη του μέσου όρου των ανταγωνιστών τιμή.

Σύμφωνα με τον Quain (2018), εάν μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει στο μυαλό των καταναλωτών, τότε μπορεί να απολαύσει και υψηλό όγκο πωλήσεων με βάση μια υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία που μπορεί, πάντα στο μυαλό των καταναλωτών, μόνο αυτή να προσφέρει και όχι οι ανταγωνιστές, παρόλο μια υψηλή τιμή που θα έχει για τα προϊόντα της.

Για να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική αυτή μια εταιρεία, απαιτείται να επενδύσει σημαντικά ποσά σε δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (research and development – R&D), κάτι που θα είναι δύσκολο, βέβαια, εάν πρόκειται για μικρού μεγέθους επιχείρηση, όπως επισημαίνει ο Martin (2018). Συνεπώς, και η στρατηγική διαφοροποίησης φαίνεται να είναι κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις που θα διαθέτουν τους χρηματοδοτικούς πόρους για να καλύψουν τέτοιες δαπάνες.

Η στρατηγική διαφοροποίησης θα είναι ιδιαίτερα αποδοτική, σύμφωνα με τον Martin (2014) σε κλάδους όπου η ευαισθησία των καταναλωτών ως προς την τιμή είναι μικρή και υπάρχει υψηλή πιστότητα σε μάρκα.

### 2.2.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής εστίασης, μια εταιρεία έχει επιλέξει ένα στενό ανταγωνιστικό σκοπό λειτουργίας της μέσα σε έναν κλάδο. Δηλαδή, όπως αναφέρει και ο Porter (1985), έχει επιλέξει να ασχοληθεί με ένα ή λίγα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στο πλαίσιο ενός κλάδου και διαμορφώνει τη στρατηγική της με σκοπό την εστίαση και εξυπηρέτηση μόνο εκείνων των αγοραστών που ανήκουν στα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στόχους, χωρίς να νοιάζεται ιδιαίτερα για άλλους αγοραστές.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Martin (2018) αναφέρει ότι εάν μια επιχείρηση αισθανθεί ότι η εστίαση σε ένα πιο ομογενές τμήμα της αγοράς θα αποδώσει περισσότερα από το να προσπαθεί να προσφέρει το προϊόν της σε μια διευρυμένη αγορά, τότε θα πρέπει να ακολουθήσει στρατηγική εστίασης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η στρατηγική εστίασης, χωρίζεται, επί της ουσίας, σε δύο διαφορετικές εκδοχές, (α) τη στρατηγική εστίασης στο κόστος και (β) τη στρατηγική εστίαση στη διαφοροποίηση.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής εστίασης στο κόστος, μια εταιρεία επιθυμεί να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα κόστους, αλλά για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ενώ στο πλαίσιο της στρατηγικής εστίασης στη διαφοροποίησης, μια εταιρεία επιθυμεί να διαφοροποιηθεί και πάλι σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, σύμφωνα με τον Porter (1985).

Και οι δύο εκδοχές της στρατηγικής εστίασης διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα στις ανάγκες που έχουν οι αγοραστές στο τμήμα αγοράς που θέλει να εστιάσει μια εταιρεία. Για παράδειγμα, μπορεί στο επιλεγμένο τμήμα αγοράς να υπάρχουν αγοραστές με μη συνηθισμένες ανάγκες ως προς την ποιότητα των προϊόντων ή και ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης τους γενικότερα και να χρειάζονται, κατά κάποιο τρόπο, ιδιαίτερη μεταχείριση. Στο πλαίσιο αυτό, όπως αναφέρει και ο Porter (1985), η εστίαση στο κόστος προσπαθεί να εκμεταλλευτεί διαφορές στη συμπεριφορά των αγοραστών ως προς το κόστος, ενώ η εστίαση στη διαφοροποίηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις των αγοραστών που ανήκουν σε επιλεγμένα τμήματα αγοράς.

Εάν αξιολογηθεί ότι υπάρχει ένα τμήμα της αγοράς που είναι πρόθυμο να αυξήσει σημαντικά τον όγκο των προϊόντων και υπηρεσιών που ζητάει εάν αυτά προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές, τότε η επιλογή της στρατηγικής εστίασης στο κόστος είναι η πλέον προφανής επιλογή, σύμφωνα με τον Quain (2018), και για αυτό θα πρέπει να προχωρήσει μια εταιρεία σε μείωση τιμών για να προσελκύσει αυτό το τμήμα της αγοράς.

Ομοίως, εάν αξιολογηθεί ότι υπάρχει ένα τμήμα της αγοράς που είναι πρόθυμο να πληρώσει ένα πριμ στην τιμή για να αποκτήσει μοναδικά προϊόντα, τότε η επιλογή της στρατηγικής εστίασης στη διαφοροποίηση θα είναι μια κατάλληλη επιλογή, σύμφωνα με τον Quain (2018).

#### 2.2.4 Στρατηγική Λειτουργικής Ανωτερότητας (Operational Excellence)

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, όπως αναφέρουν οι Treacy & Wiersma (1995), ο στόχος είναι να επιτευχθεί ηγεσία κόστους. Η στρατηγική αυτή εστιάζει στις όλο και πιο έντονα αυτοματοποιημένες διαδικασίες στο πλαίσιο της παραγωγής ώστε να μειωθούν τα σχετικά κόστη. Στηρίζεται στην παραγωγή μεγάλου όγκου και δεν απαιτεί υψηλή διαφοροποίηση προϊόντος.

Η στρατηγική αυτή είναι η πλέον κατάλληλη, σύμφωνα με τους Treacy & Wiersma (1995), σε κλάδους που οι καταναλωτές νοιάζονται περισσότερο για το κόστος παρά για την ποιότητα και τη διαφοροποίηση στα προϊόντα και δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν πριμ για κάτι το ανώτερο. Τέτοιες περιπτώσεις είναι αγορές σε ώριμη φάση που προσφέρουν προϊόντα με υψηλή τυποποίηση και όπου η ηγεσία κόστους αποτελεί το μέσο για συνεχή ανάπτυξη.

Για να εφαρμόσει αποτελεσματική μια τέτοια στρατηγική, μια εταιρεία θα πρέπει να έχει τυποποιημένες λειτουργίες και υψηλή οργανωσιακή πειθαρχία και προσήλωση, σύμφωνα με τους Treacy & Wiersma (1995). Επιπλέον, απαιτείται υψηλή κεντροποίηση των διαφόρων διαδικασιών.

#### 2.2.5 Στρατηγική Ηγεσίας Προϊόντος (Product Leadership)

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, όπως αναφέρουν οι Treacy & Wiersma (1995), ο στόχος είναι να αναπτυχθεί μια κουλτούρα συνεχούς λανσαρίσματος στην αγορά προϊόντων ανώτερης ποιότητας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Οι ηγέτες στο προϊόν γνωρίζουν ότι εάν είναι υψηλά δημιουργικοί, δουλεύουν ως ομάδα και έχουν σκέψη και νοοτροπία επίλυσης προβλημάτων, τότε έχουν βάλει τα θεμέλια για την επιτυχία. Τέτοιες εταιρείες είναι ικανές να ζητήσουν και να πετύχουν υψηλές τιμές για τα προϊόντα τους, καθώς οι καταναλωτές θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το σχετικό πριμ ανώτερης ποιότητας. Ανάμεσα σε διάφορες ικανότητες, οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική θα πρέπει να είναι αποτελεσματικές στη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντος, στη διαχείριση του ταλέντου αλλά στην ομαδική εργασία και, φυσικά, στο μάρκετινγκ, όπως υποστηρίζουν οι Treacy & Wiersma (1995).

Οι εταιρείες που λειτουργούν ως ηγέτες προϊόντος, εργάζονται ως προς την αξιοποίηση της εμπειρίας και της εξειδίκευσης τους διαμέσου οργανωσιακών και γεωγραφικών ορίων, επιτυγχάνοντας απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και αποτελεσματικής διαχείρισης αυτών (knowledge management) μέσω συνεργασίας, όπως υποστηρίζουν οι Treacy & Wiersma (1995). Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι οι φαρμακευτικές εταιρείες, οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, στον τομέα των χρηματοοικονομικών κτλ.

#### 2.2.6 Στρατηγική Σχέσεων με Πελάτες (Customer Intimacy)

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, όπως αναφέρουν οι Treacy & Wiersma (1995), ο στόχος είναι να έρθει μια εταιρεία πολύ κοντά με τους πελάτες της και να αναπτύξουν στενές σχέσεις. Καθώς αυτό είναι δύσκολο να συμβεί σε μια μεγάλη και ανομοιογενή αγορά, θα πρέπει μια εταιρεία πρώτα να επιλέξει και να στοχοθετήσει με ακρίβεια τις αγορές στόχους και να προσαρμόσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της



ώστε να καλύπτουν απόλυτα τις συγκριμένες ανάγκες των επιλεγμένων τμημάτων αγοράς.

Οι Treacy & Wiersma (1995) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικά μια τέτοια στρατηγική συνδυάζονται μια ολοκληρωμένη γνώση για τους πελάτες τους με λειτουργική ευελιξία, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα και πρακτικά σε κάθε ανάγκη που προκύπτει, μέσα από εξατομίκευση προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, μια εταιρεία θα πρέπει να είναι πολύ καλή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, σε ανώτερες λειτουργίες, καθώς και σε διοικητική και λειτουργική εστίαση, για να μπορεί να ικανοποιεί όλες τις μοναδικές ανάγκες ενός πελάτη.

Παρόλο που οι λύσεις και οι επιλογές που προσφέρονται στους καταναλωτές, μέσα από μια τέτοια στρατηγική, δεν είναι και οι φτηνότερες δυνατές, εντούτοις, η ανώτερη ποιότητα τους και η προσαρμογή σε εξατομικευμένες ανάγκες δίνουν τη δυνατότητα για υψηλές πωλήσεις και υψηλές οικονομικές αποδόσεις. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές ανώτερες μάρκες παγκοσμίως (Lexus, Amazon.com, IBM, κτλ) εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, όπως αναφέρουν οι Treacy & Wiersma (1995).

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Ανταγωνισμού - Δείκτες Μέτρησης Ανταγωνισμού

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται μια σειρά από δείκτες μέτρησης του ανταγωνισμού που έχουν προταθεί από διάφορους συγγραφείς και ερευνητές. Η λογική είναι ότι δεν φτάνει να καθοριστεί από θεωρητική οικονομική σκοπιά η μορφή ανταγωνισμού (από τον τέλει ανταγωνισμό στο άλλο άκρο το μονοπώλιο), αλλά θα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί σχετικά. Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί μια σειρά από δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού όπου χωρίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες, αυτοί που λαμβάνουν υπόψη τη συγκέντρωση της αγοράς σε λίγες ή πολλές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο και αυτοί που λαμβάνουν υπόψη το περιθώριο κέρδους. Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν, όμως, σημαντικά μειονεκτήματα και περιορισμούς και για αυτό έχει γίνει προσπάθεια εκτίμησης νέων δεικτών μέτρησης που προσπαθούν να υπερκεράσουν τα όποια θέματα και να μετρήσουν αξιόπιστα την ένταση του ανταγωνισμού.

### 3.1 Δείκτες Βιομηχανικής Συγκέντρωσης

Στο πλαίσιο των δεικτών βιομηχανικής συγκέντρωσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στον ανταγωνισμό και στη συγκέντρωση ενός κλάδου. Η βιομηχανική συγκέντρωση, λοιπόν, έχει να κάνει με τη συγκέντρωση των πωλήσεων των προϊόντων των επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Θεωρείται ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα που αφορά στη δομή της αγοράς, διότι καθορίζει σε υψηλό βαθμό τη μονοπωλιακή δύναμη που μπορεί να εξασκούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ καθορίζει και την αποδοτικότητα του κλάδου. Η βιομηχανική συγκέντρωση ορίζεται μόνο σε επίπεδο βιομηχανίας και αποτελεί έναν πρώτο παράγοντα εκτίμησης της έντασης του ανταγωνισμού.

Καθώς δεν είναι πρακτικά εύκολη η ακριβής μέτρηση της μονοπωλιακής δύναμης και της έντασης του ανταγωνισμού σε μια αγορά, έχει προταθεί η χρήση συγκεκριμένων δεικτών της βιομηχανικής συγκέντρωσης σε έναν κλάδο. Αξίζει να σημειωθεί, πάντως, ότι δε σημαίνει πως αγορές με υψηλό δείκτη βιομηχανικής συγκέντρωσης χαρακτηρίζονται και από ανάλογη υψηλή μονοπωλιακή δύναμη, καθώς η κερδοφορία των επιχειρήσεων μπορεί να αυξάνεται ανάλογα με την βιομηχανική συγκέντρωση, αλλά μπορεί και όχι. Για παράδειγμα, η εμπειρία έχει δείξει ότι σε άλλες αγορές η κερδοφορία αυξάνεται κατακόρυφα όσο αυξάνει η βιομηχανική συγκέντρωση, ειδικά από ένα επίπεδο και άνω, ενώ σε άλλες αγορές η μεταβολή της κερδοφορίας είναι πολύ πιο μικρές. Αυτό οφείλεται πρώτον στο γεγονός πως υπάρχει διαβάθμιση ανάμεσα σε ισχυρό και ασθενές oligopώλιο, δεύτερον στο γεγονός πως η σχέση ανάμεσα σε κερδοφορία και συγκέντρωση διαφέρει ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τρίτον στο ότι τα χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο μπορεί να επηρεάζει το επίπεδο του ανταγωνισμού.

Οι δείκτες συγκέντρωσης, όπως αναφέρουν οι Hall & Tideman (1967), θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις ώστε να θεωρούνται συνεπείς και να δίνουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Πρώτον, θα πρέπει να δίνουν τα ίδια αποτελέσματα εάν συγκρίνονται δύο ή περισσότεροι κλάδοι ως προς το ποιος έχει υψηλότερη ή χαμηλότερη συγκέντρωση. Δεύτερον, ο βαθμός συγκέντρωσης ενός κλάδου πρέπει να είναι ανεξάρτητος από το μέγεθος του. Τρίτον, η συγκέντρωση πρέπει να αυξάνεται

όσο το μερίδιο αγοράς μιας μεγάλης επιχείρησης αυξάνεται εις βάρος μιας μικρότερης. Τέταρτον, εάν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μοιραστούν σε ίσα μεγέθη, έστω  $K$ , τότε ο δείκτης συγκέντρωσης θα πρέπει να μειωθεί με αναλογία  $1/K$ . Πέμπτον, η αύξηση στο μερίδιο των μεγάλων επιχειρήσεων συνεπάγεται αύξηση της συγκέντρωσης. Έκτον, ένας δείκτης συγκέντρωσης θα πρέπει να λαμβάνει τιμές στο διάστημα από 0 έως 1, ώστε να διευκολύνεται η ερμηνεία του. Έβδομον, τυχόν συγχωνεύσεις και οι εξαγορές συντελούν στην αύξηση της συγκέντρωσης, εκτός εάν εμπλέκουν επιχειρήσεις με μικρά σχετικά μερίδια αγοράς.

Θα πρέπει, δε, να σημειωθεί ότι οι δείκτες αυτοί υπολογίζονται χρησιμοποιώντας μόνο τα δημοσιευμένα στοιχεία των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.

### 3.1.1 Λόγος Συγκέντρωσης (Concentration Ratio)

Ο απλούστερος και πιο γνωστός στη βιβλιογραφία δείκτης μέτρησης της βιομηχανικής συγκέντρωσης είναι ο λόγος συγκέντρωσης (Concentration Ratio), ο οποίος ορίζεται ως το ποσοστό συμμετοχής των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στις συνολικές πωλήσεις του κλάδου ή σε οποιαδήποτε άλλο οικονομικό στοιχείο για το οποίο υπάρχουν στατιστικά στοιχεία. Πάντως, οι πωλήσεις θεωρούνται το πλέον καταλληλότερο κριτήριο, διότι εκφράζει πληρέστερα το μέγεθος της επιχείρησης σύμφωνα με τον Sawyer (1981). Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι πιο συνηθισμένοι λόγοι συγκέντρωσης είναι οι  $CR_4$  και  $CR_8$ , οι οποίοι και αναφέρονται στα μερίδια αγοράς των 4 ή 8, αντίστοιχα, μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου, όπως αναφέρουν οι Baye (2006), Creusen & Minne (2006) και Boone & Weigand (2000). Ο λόγος συγκέντρωσης εκφράζεται μαθηματικά ως εξής (Boone et al., 2005):

$$CR_m = w_1 + w_2 + \dots + w_m \quad (3.1)$$

$w_i = S_i / (S_1 + S_2 + \dots + S_m) =$  μερίδιο αγοράς της  $i$  επιχείρησης του κλάδου

$S_i =$  οι πωλήσεις της  $i$  επιχείρησης του κλάδου

Ο δείκτης  $CR_m$  λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1, όπου η τιμή 0 αντιστοιχεί για τέλει ανταγωνισμό, ενώ η τιμή 1 για το μονοπώλιο. Συνεπώς, τιμές του δείκτη κοντά στο 0 υπονοούν μικρότερη είναι η συγκέντρωση στον κλάδο, δηλαδή ότι πρόκειται για έναν κλάδο με μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων, και άρα τόσο ανταγωνιστικός θα είναι ο κλάδος αυτός. Τιμές του δείκτη κοντά στο 1 υπονοούν υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο, δηλαδή οι τέσσερις, ή ακόμη και λιγότερες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν όλη την παραγωγή του κλάδου.

Ο δείκτης αυτός βασίζεται στα μερίδια αγοράς και πληροί μόνο τις δυο από τις επτά προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, κάτι που σημαίνει ότι χαρακτηρίζεται από σοβαρά μειονεκτήματα και περιορισμούς.

Αν και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος, διότι ανιχνεύει με αποτελεσματικό τρόπο τυχόν μεταβολές στα εμπόδια εισόδου με την πάροδο του χρόνου, εντούτοις, δίνει μια ασαφή εικόνα της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία συνολικά, διότι εξ ορισμού δεν λαμβάνει υπόψη του τα μερίδια αγοράς όλων των επιχειρήσεων αυτής. Επιπλέον, δεν παρέχει πληροφορίες ως προς την κατανομή του μεγέθους των επιχειρήσεων, αλλά και για το επίπεδο ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που ο ανταγωνισμός ενταθεί εξαιτίας μιας πιο επιθετικής πολιτικής των επιχειρήσεων, ο δείκτης αυτός κινείται έως και σε λάθος κατεύθυνση.

Για παράδειγμα, μια ουσιαστική μεταβολή στα μερίδια αγοράς επιχειρήσεων που δεν συμπεριλαμβάνονται στο δείκτη, η τιμή του δεν θα αλλάξει και άρα δε θα λάβει υπόψη του μια τέτοια μεταβολή. Οι λόγοι συγκέντρωσης δίνουν ικανοποιητικά την εικόνα μόνο των κλάδων με υψηλή συγκέντρωση, όπως επισημαίνουν οι van Leuvensteijn et al (2007).

### 3.1.2 Δείκτης Herfindahl - Hirschman (HHI)

Ένας άλλος δημοφιλής δείκτης συγκέντρωσης, ο οποίος θεωρείται, μάλιστα, ότι παρέχει μια πληρέστερη εικόνα της βιομηχανικής συγκέντρωσης είναι ο δείκτης Herfindahl - Hirschman (HHI).

Μάλιστα, σύμφωνα με τον Calkins (1983), είναι ένα κατάλληλο μέτρο έντασης ανταγωνισμού όταν διενεργούνται σε ένα κλάδο οριζόντιες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Σε πολλές χώρες οι αρχές ανταγωνισμού αυτόν τον δείκτη χρησιμοποιούν για να μετρούν την ένταση του ανταγωνισμού, αλλά και να ανιχνεύουν συμπεριφορές κατά του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, ώστε να λαμβάνουν μέτρα όταν κρίνουν ότι χρειάζονται.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως το άθροισμα τετραγώνων των μεριδίων αγοράς όλων των επιχειρήσεων ενός κλάδου και πολλαπλασιάζεται επί τον αριθμό 10.000 για λόγους στρογγυλοποίησης και δείχνει σε ποιο βαθμό ένας μικρός, σχετικά, αριθμός επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει μεγάλο ποσοστό της παραγωγής σε ένα κλάδο. Για  $m$  επιχειρήσεις στην αγορά, ο HHI εκφράζεται ως εξής (Calkins, 1983):

$$HHI = 10,000 * (w_1^2 + w_2^2 + \dots + w_m^2) \quad (3.2)$$

Από τον τύπο (3.2) εύκολα προκύπτει ότι ο δείκτης Herfindahl - Hirschman σε μία αγορά με  $m$  επιχειρήσεις ίσου μεγέθους παίρνει την τιμή  $1/m$ , ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι σε αντίθεση με το λόγο συγκέντρωσης CR, ο δείκτης HHI θα μεταβληθεί, σε περίπτωση που υπάρξει ανακατανομή των μεριδίων αγοράς μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

Η τιμή του δείκτη HHI εξαρτάται σημαντικά από το μέγεθος της μεγαλύτερης επιχείρησης του κλάδου, όπως επισημαίνουν οι Matsumoto et al. (2011), διότι τα τετράγωνα των μεριδίων αγοράς των μικρότερων επιχειρήσεων είναι πολύ μικρά, σχετικά, για να επηρεάσουν το συνολικό δείκτη. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι συμβατό με την θεωρία περί ανταγωνισμού που αναφέρει ότι όσο μεγαλύτερη (μικρότερη) είναι η συγκέντρωση της παραγωγής σε μικρό (μεγάλο) αριθμό επιχειρήσεων, κάτι που αντιστοιχεί σε ένα υψηλό (χαμηλό) HHI, τόσο πιθανότερο είναι ο ανταγωνισμός στον κλάδο να είναι ασθενής (έντονος).

Καθώς ο δείκτης HHI λαμβάνει υπόψη του τις  $m$  επιχειρήσεις του κλάδου, υπολογίζεται, χωρίς να είναι απαραίτητος ο εκ των προτέρων καθορισμός των επιχειρήσεων που θεωρούνται μεγάλες για τη μέτρηση της συγκέντρωσης, όπως αυτό γίνεται για τον υπολογισμό του δείκτη CR. Η τιμή του δείκτη HHI κυμαίνεται μεταξύ 0 και 10.000, όπου η μέγιστη τιμή εκφράζει το μονοπώλιο, όταν υπάρχει πχ μόνο μια επιχείρηση στον κλάδο, και η ελάχιστη τιμή τον τέλει ανταγωνισμό, όταν υπάρχουν άπειρες επιχειρήσεις, όπως επισημαίνουν οι van Leuvensteijn et al (2007) και Calkins (1983). Ενώ η τιμή του δείκτη τείνει να μειώνεται όσο αυξάνει ο αριθμός των επιχειρήσεων, αυτό συμβαίνει και όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο παραμένει ίδιος, αλλά μειώνεται η ανισότητα στα μερίδια αγοράς τους. Η

παρατηρούμενη ασυμμετρία του δείκτη ανάμεσα στον αριθμό των επιχειρήσεων και του μεριδίου αγοράς τους θεωρείται ως το κυριότερο πλεονέκτημα του δείκτη HHI.

Εντούτοις, αυτή η ασυμμετρία σημαίνει ότι μικρά σφάλματα στην εκτίμηση των μεριδίων αγοράς των μεγαλύτερων επιχειρήσεων μπορούν να επιφέρουν υψηλές διαφοροποιήσεις στην τιμή του δείκτη. Ένα άλλο μειονέκτημα του δείκτη HHI είναι, σύμφωνα με τους Polder et al. (2009), ότι ο δείκτης αυτός ενσωματώνει με σταθμίσεις που θέτονται εκ των προτέρων και όχι εκ των υστέρων. Παράλληλα, έχουν τεθεί τις αμφιβολίες τους για το δείκτη αυτό ακόμα και για την ανάλυση του βαθμού συγκέντρωσης. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι επειδή περιλαμβάνει κάθε επιχείρηση του κλάδου, περιορίζει τη χρήση του λόγω της δυσκολίας ύπαρξης δημοσιευμένων μεριδίων αγοράς των μικρότερων επιχειρήσεων, όσο και είναι πιθανό να μην συνεισφέρουν σημαντικά στην τιμή του δείκτη, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Τέλος, ένα ακόμη μειονέκτημα του δείκτη είναι η ισχυρή συσχέτιση του με το πλήθος των επιχειρήσεων του κλάδου, καθώς στην περίπτωση που μειωθεί το σχετικό πλήθος, ως αποτέλεσμα έντονου ανταγωνισμού, ο δείκτης θα τείνει να δείχνει μια πτώση στην ένταση του, σύμφωνα τους Polder et al. (2009). Ένα ακόμα στοιχείο που δεν λαμβάνει υπόψη του ο δείκτης HHI είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι μπορεί κάποιες επιχειρήσεις να συνεργάζονται μεταξύ τους, όπως αναφέρουν οι Matusumoto et al (2011). Ένα ακόμα στοιχείο που δεν λαμβάνει υπόψη του ο HHI είναι πως σε περίπτωση που μια επιχείρηση μειώσει τις τιμές της και κερδίζει περισσότερους πελάτες, τότε η τιμή του δείκτη HHI θα αυξηθεί, παρόλο που το επίπεδο του ανταγωνισμού έχει αυξηθεί.

Καθώς δεν είναι απόλυτα σαφές αν το πλήθος των επιχειρήσεων ή ο δείκτης HHI είναι καλύτερο μέτρο ανταγωνισμού και αν και ο δείκτης HHI δίνει καλύτερα αποτελέσματα όταν οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό μέγεθος, προτείνεται η ταυτόχρονη χρήση του δείκτη HHI και του πλήθους των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, για να προκύψουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα ως προς τη μέτρηση του ανταγωνισμού, όπως αναφέρουν οι Polder et al. (2009) και Hall & Tideman (1967). Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ του δείκτη HHI και του πλήθους των επιχειρήσεων ενός κλάδου.

### 3.2 Δείκτης Περιθωρίου Τιμής - Κόστους PCM (Price-cost margin) ή Δείκτης Lerner

Ο δείκτης αυτός αποτελεί τη δεύτερη προσέγγιση ως προς τη μέτρηση του ανταγωνισμού και μετράει με άμεσο τρόπο τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Ένα δημοφιλές μέτρο ανταγωνισμού σε αυτό το πλαίσιο είναι ο δείκτης περιθωρίου τιμής - κόστους (price-cost margin - PCM), σύμφωνα με τους Nickel (1996) και Schiersch & Ehmcke (2010) ή αλλιώς δείκτης Lerner, από τον ομώνυμο συγγραφέα.

Ο δείκτης αυτός βασίζεται στη λογική κάτω από την οποία, σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, οι τιμές εξισώνονται με τα οριακά κόστη (έτσι ώστε οι λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις παράγουν ζημιές και να αναγκάζονται να εγκαταλείψουν την αγορά), και έτσι το περιθώριο τιμής-κόστους αποτελεί ένα αντίστροφο μέτρο της έντασης του ανταγωνισμού. Ο δείκτης αυτός, λοιπόν, καθιερώθηκε ως μέτρο αποδοτικότητας των πολιτικών ανταγωνισμού και ορίζεται με βάση τον παρακάτω τύπο (Altomonte et al., 2009):

$$PCM_i = (P_i - MC_i) / P_i \quad (3.3)$$

Όπου,  $PCM_i$  = δείκτης περιθωρίου τιμής – κόστους της  $i$  επιχείρησης

$P_i$  = τιμή προϊόντος της  $i$  επιχείρησης

$MC_i$  = οριακό κόστος της  $i$  επιχείρησης

Όταν ο δείκτης PCM λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες του μηδενός, ο ανταγωνισμός δεν είναι τέλειος, με τη λογική ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι σε θέση να επιβάλλουν τιμές πάνω από τα οριακά κόστη. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή ενός προϊόντος, κάτι που δείχνει μια μονομερή ή συντονισμένη δύναμη λίγων επιχειρήσεων στην αγορά, και όσο μικρότερο είναι το οριακό κόστος, το οποίο μετράει την αποδοτικότητα, τόσο υψηλότερος είναι ο δείκτης PCM. Μάλιστα, όσο πιο κοντά στην τιμή '1' είναι ο δείκτης για μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη της στην αγορά. Όταν, όμως, εντείνεται ο ανταγωνισμός, ο δείκτης PCM προσεγγίζει την τιμή '0', προσεγγίζοντας τις συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού.

Ο δείκτης PCM θεωρείται ένας πιο εύρωστος δείκτης σε σχέση με τους δείκτες συγκέντρωσης. Θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει πως ένα υψηλότερο επίπεδο του δείκτη HHI, συνδέεται με ένα αντίστοιχα υψηλό επίπεδο του δείκτη PCM.

### 3.2.1 Υπολογισμός Δείκτη

Οι δυσκολίες προσδιορισμού του οριακού κόστους, περιορίζουν την πρακτική εφαρμογή του. Για αυτό το σκοπό, δύο διαφορετικές εμπειρικές εκδοχές άμεσου υπολογισμού του δείκτη Lerner υπάρχουν στη σχετική βιβλιογραφία οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα, καθώς απαιτούν μόνο δεδομένα από δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις. Η μία προσέγγιση αναγνωρίζει μεν ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιείται το οριακό κόστος, αλλά αυτό είναι δύσκολο διότι δεν είναι διαθέσιμο σε δημοσιευμένα οικονομικά. Έτσι, υποστήριξαν ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μέσο μεταβλητό κόστος αντί του οριακού κόστους. Ο δείκτης Lerner, υπολογίζεται, έτσι, ως εξής:

$$LI_i = (P_i - AVC_i) / P_i \quad (3.4)$$

Όπου,  $LI_i$  = δείκτης περιθωρίου τιμής – κόστους Lerner της  $i$  επιχείρησης

$P_i$  = τιμή προϊόντος της  $i$  επιχείρησης

$AVC_i$  = μέσο μεταβλητό κόστος της  $i$  επιχείρησης.

Η δεύτερη προσέγγιση υπολογίζει το δείκτη PCM λαμβάνοντας τη διαφορά μεταξύ της αξίας παραγωγής και του συνολικού μεταβλητού κόστους διαιρεμένης με την αξία παραγωγής. Ουσιαστικά, διαιρώντας αυτό το λόγο με την παραγόμενη ποσότητα, προκύπτει η σχέση (3.4). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα πιο ολοκληρωμένο μέτρο κερδοφορίας θα έπρεπε να περιελάμβανε επιπλέον τη χρήση του κόστους διαφήμισης, έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και του κόστους κεφαλαίου. Εντούτοις, το τελευταίο υποτίθεται ότι είναι μέρος του σταθερού κόστους (Peroni, 2010, Doan & Stevens, 2012). Ο άμεσος αυτός τρόπος υπολογισμού του δείκτη με όποια από τις δύο προσεγγίσεις έχει το πλεονέκτημα ότι δεν είναι αναγκαία η συγκέντρωση επιπλέον πληροφοριών όπως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα μέσα κόστους και άλλα διάφορα (Boone et al., 2007).

Το μέσο σταθερό κόστος είναι αυτό που εξισώνει το δείκτη PCM με το δείκτη Lerner. Εντούτοις, εάν η συνθήκη των σταθερών αποδόσεων κλίμακας δεν ισχύει, τότε ο δείκτης PCM δεν είναι πλέον ίσος με τον δείκτη Lerner. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ του μέσου και οριακού κόστους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η απόκλιση μεταξύ δύο δεικτών (McCloughan et al., 2007).

Για την μέτρηση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο, ο βιομηχανικός δείκτης PCM υπολογίζεται ως ο σταθμισμένος μέσος των επιμέρους  $PCM_i$ , όπου ως σταθμίσεις χρησιμοποιούνται τα μερίδια αγοράς κάθε επιχείρησης του κλάδου. Συνεπώς, ο κλαδικός δείκτης PCM ορίζεται ως εξής:

$$PCM = w_1PCM_1 + w_2PCM_2 + \dots + w_mPCM_m \quad (3.5)$$

Η ερμηνεία του δείκτη αυτού είναι, προφανώς, παρόμοια με αυτή των επιμέρους δεικτών. Δηλαδή, σε χαμηλές (υψηλές) αντιστοιχεί εντονότερος (ασθενέστερος) ανταγωνισμός (McCloughan et al., 2007).

Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι στο υπόβαθρο του ανταγωνισμού κατά Cournot, όπου το περιθώριο τιμής-κόστους κάθε επιχείρησης είναι ανάλογο με το μερίδιο αγοράς της, σημαίνει ότι το περιθώριο τιμής-κόστους του κλάδου είναι ανάλογο με το δείκτη συγκέντρωσης HHI.

Στο υπόβαθρο ανταγωνισμού κατά Bertrand, το περιθώριο τιμής-κόστους της επιχείρησης και της αγοράς λαμβάνει τιμές από 0 (ομοιογενή προϊόντα) έως και κάποιο θετικό αριθμό (διαφοροποιημένα προϊόντα), όπου τα περιθώρια αυξάνονται ανάλογα με το βαθμό διαφοροποίησης. Αν και η θεωρία αναφέρει ότι η δύναμη στην αγορά αυξάνεται με την αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης και του βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων στη σχετική αγορά, η ισχύς στην αγορά, στην πράξη, μπορεί να εξαρτάται από άλλους παράγοντες, στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως οι συνθήκες εισόδου στην αγορά, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και η αποτελεσματικότητα της πολιτικής ανταγωνισμού, όπου είναι δυνατό να παράγουν ακόμα και ένα αρνητικό δείκτη PCM (McCloughan et al., 2007).

Στο πλαίσιο της έμμεσης μεθόδου υπολογισμού του δείκτη, συνδέθηκε με τη συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών, χρησιμοποιώντας το λεγόμενο υπόλοιπο Solow (SR), δηλαδή τη διαφορά μεταξύ ρυθμού αύξησης της παραγωγής και του σταθμισμένου μέσου ρυθμού αύξησης των συντελεστών παραγωγής. Κάτω από την υπόθεση σταθερών αποδόσεων κλίμακας και του τέλει ανταγωνισμού, το υπόλοιπο Solow σχετίζεται με την τεχνολογική αλλαγή, ενώ εάν δεν ισχύουν οι σταθερές αποδόσεις, σχετίζεται από το λόγο κεφάλαιο / εργασία. Η λογική είναι ότι με βάση τον τέλει ανταγωνισμό, η τεχνολογική πρόοδος είναι η μόνη πηγή ανάπτυξης της παραγωγικότητας των συντελεστών.

Πάντως, η έμμεση μέθοδος δεν χρησιμοποιείται και τόσο συχνά, διότι στις αγορές δεν συναντάται συχνά το μοντέλο του τέλει ανταγωνισμού, ενώ υπάρχει θέμα στενότητας διαθέσιμων δεδομένων.

### 3.2.2 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί Δείκτη

Ο δείκτης PCM είναι αρκετά ανθεκτικός στις αλλαγές στην ένταση του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, εάν οι εγχώριες επιχειρήσεις χάσουν μέρος του μεριδίου αγοράς τους έναντι εισαγόμενων προϊόντων, ο δείκτης θα δείξει μια αύξηση

του βαθμού ανταγωνισμού, ακόμη και αν η ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό δεν είναι άμεσα αντιληπτή. Επιπλέον, ο δείκτης αυτός μπορεί να υπολογιστεί για ένα κλάδο που αποτελείται ακόμα και από μία μόνο επιχείρηση και μπορεί να είναι συγκρίσιμος, ανεξάρτητα από το πλήθος των επιχειρήσεων κάθε κλάδου (Kilinc, 2010).

Στο πλαίσιο των περιορισμένων του δείκτη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο δείκτης PCM δεν είναι ένα καλό μέτρο μονοπωλιακής δύναμης, διότι σε υψηλά συγκεντρωμένες αγορές, μια αύξηση στο δείκτη PCM συνεπάγεται εντονότερο ανταγωνισμό.

Παράλληλα, ο δείκτης αυτός μπορεί να διαστρεβλώσει το πραγματικό επίπεδο έντασης του ανταγωνισμού, όταν υπάρχουν τριβές σε ένα κλάδο. Για παράδειγμα όταν η ένταση του ανταγωνισμού αναγκάζει τις λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις να εξέλθουν από την αγορά, τότε οι πιο αποδοτικές επιχειρήσεις αποκτούν το μερίδιο αγοράς τους, στην περίπτωση που υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων. Αυτό, όμως, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων που μένουν στον κλάδο, παρόλο που η αλληλεπίδραση τους στον κλάδο γίνεται πιο έντονη. Στην περίπτωση αυτή, όμως, ο δείκτης PCM αντανακλά μια πτώση στην ένταση του ανταγωνισμού, όπως αναφέρει ο Kilinc (2010).

### 3.3 Σύγχρονοι Δείκτες Μέτρησης Ανταγωνισμού

Ο Boone (2000) είχε επισημάνει τις ελλείψεις του δείκτη PCM ως προς την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ ανταγωνισμού και παραγωγικότητας και πιο συγκεκριμένα για την ενδογένεια του δείκτη ο οποίος εξαρτάται μερικώς από την παραγωγικότητα. Αυτό έχει ως συνέπεια να εκτιμάται μια σημαντική σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και παραγωγικότητας, η οποία όμως να είναι πλαστή εντέλει (Kilinc, 2010). Ουσιαστικά, ο δείκτης αυτός δεν έχει κάποιο ιδιαίτερα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο, καθότι υπάρχουν περιπτώσεις που δείχνει, για παράδειγμα, αύξηση στην ένταση του ανταγωνισμού, ενώ αυτή μειώνεται και το αντίστροφο. Για αυτούς τους λόγους, ο Boone (2000) επιχείρησε να εισαγάγει νέους δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού.

#### 3.3.1 Δείκτης Σχετικών Διαφορών Κερδοφορίας - Relative Profit Differences (RPD)

Ο δείκτης σχετικών διαφορών κερδοφορίας (Relative Profit Differences - RPD) είχε αρχικά προταθεί από τον Boone (2000), ο οποίος εξελίχθηκε αργότερα από τον ίδιο (Boone, 2004). Ο στόχος ήταν να αναπτυχθεί ένας ισχυρός σε θεωρητική βάση δείκτης, ο οποίος θα είχε τις ίδιες απαιτήσεις σε δεδομένα με το δείκτη PCM, όπου θα ξεπερνούσε τα θέματα της ετερογένειας, της συγκέντρωσης και των «τριβών» που παρουσίαζε ο τελευταίος δείκτης. Στο πλαίσιο αυτό, ο Boone (2000) πρότεινε μια απλή εναλλακτική λύση, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση με το χαμηλότερο μέσο μεταβλητό κόστος είναι η πιο αποδοτική.

Ο δείκτης RPD συγκρίνει τα μεταβλητά κόστη των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο. Ο δείκτης ορίζεται ως το πηλίκο της διαφοράς των αποδόσεων ανάμεσα σε μια περισσότερο αποδοτική και μια δεύτερη πιο αποδοτική επιχείρηση δια τη διαφορά των αποδόσεων ανάμεσα σε μια περισσότερο αποδοτική και μια τρίτη πιο



αποδοτική. Ο εντονότερος ανταγωνισμός, καθώς συνδέεται είτε με χαμηλότερα κόστη εισόδου, είτε με περισσότερο επιθετική συμπεριφορά μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, έχει ως αποτέλεσμα μια υψηλή τιμή σε αυτόν τον δείκτη.

Επιπλέον, ένας περισσότερο έντονος ανταγωνισμός που οδηγεί σε ανακατανομή μεριδίων αγοράς από τις λιγότερο στις περισσότερο αποδοτικές επιχειρήσεις, συνδέεται με υψηλότερη τιμή στο δείκτη RPD, κάτι που τον ισχυροποιεί, θεωρητικά, ως ένα αξιόπιστο μέτρο του ανταγωνισμού σε σχέση με το δείκτη PCM. Αυτό συμβαίνει διότι καθώς ο κλάδος γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικός, η πιο αποδοτική επιχείρηση κερδίζει περισσότερα συγκριτικά με τη λιγότερο αποδοτική επιχείρηση, σε σχέση με το ότι κερδίζει η δεύτερη πιο αποδοτική επιχείρηση.

Ο δείκτης RPD παρουσιάζει πολλές επιθυμητικές ιδιότητες, όπως ότι δεν χρειάζεται να μελετηθούν όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου, σε αντίθεση με τα μέτρα συγκέντρωσης όπου είναι δυσκολότερο να ερμηνευθούν αξιόπιστα αν δεν μελετηθούν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου (Boone, 2004).

Ένα ακόμη πλεονέκτημα του δείκτη είναι ότι απαιτεί σχετικά λίγα στοιχεία, αποφεύγοντας τη χρήση του λογιστικού κόστους και κέρδους. Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται όταν ισχύουν δύο προϋποθέσεις: 1) οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να έχουν το ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας, 2) μια αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού θα πρέπει να «τιμωρεί» αυστηρότερα τις μη αποδοτικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις αποδοτικές επιχειρήσεις, κάτι πολύ λογικό, διότι ο εντονότερος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις σε έξοδο από την αγορά.

Ο δείκτης RPD χρησιμοποιεί ακριβώς τα ίδια ακριβώς δεδομένα, όπως οι δείκτη PCM, όπως ήταν ένας στόχος άλλωστε. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μελετηθεί το ποσοστό των κλάδων όπου τα δύο μέτρα δίνουν ίδια αποτελέσματα. Εάν βρεθεί ότι τα μέτρα συμφωνούν σε ποσοστό πάνω από 95% των κλάδων, σημαίνει ότι ο δείκτης PCM μπορεί να χρησιμοποιηθεί αξιόπιστα ως μέτρο ανταγωνισμού χωρίς ενδοιασμούς για τη θεωρητική του ισχύ (Boone, 2004).

### 3.3.2 Δείκτης Σχετικών Κερδών - Relative Profit Measure (RPM)

Για μετρηθεί η ένταση του ανταγωνισμού με τρόπο συνεπή, πρέπει ο σχετικός δείκτης να περιλαμβάνει και τις δύο ερμηνείες του ανταγωνισμού. Δηλαδή, ο δείκτης θα πρέπει να κινείται προς στην ίδια αυξανόμενη κατεύθυνση, είτε μειώνεται το κόστος εισόδου είτε η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται πιο έντονη, αλλιώς δε θα μπορεί κάποιος να ερμηνεύσει αξιόπιστα μια παρατηρούμενη αύξηση του δείκτη, διότι αυτή μπορεί να προέρχεται είτε από μια αύξηση ή μια μείωση του ανταγωνισμού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι δείκτες συγκέντρωσης υστερούν σε αυτό ακριβώς το σημείο.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Boone (2000) έχει προτείνει ένα εναλλακτικό δείκτη ανταγωνισμού με βάση τα σχετικά κέρδη (Relative Profits Measure, RPM), ο οποίος θεωρείται περισσότερο ισχυρός λαμβάνοντας υπόψη του περισσότερους τρόπους με τους οποίους μπορεί να παραμετροποιηθεί σε θεωρητικό επίπεδο ο ανταγωνισμός. Οι Boone et al. (2005) τροποποίησαν λίγο τον RPD σε μια πιο γενική περίπτωση για πολλές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του ανταγωνισμού σε ολόκληρη τη βιομηχανία, σύμφωνα και με τους Boone et al. (2007).

Σύμφωνα με το δείκτη RPM, όταν ο ανταγωνισμός αυξάνει, οι μη αποδοτικές επιχειρήσεις «τιμωρούνται» πιο αυστηρά. Ο δείκτης αυτός αποτελεί ένα μέτρο

αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και βασίζεται στη λογική ότι ο εντονότερος ανταγωνισμός οδηγεί τις παραγωγικές επιχειρήσεις σε σχετικά υψηλότερα κέρδη εις βάρος των λιγότερο παραγωγικών επιχειρήσεων, διότι οι πρώτες εκμεταλλεύονται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Το κύριο χαρακτηριστικό του δείκτη αυτού είναι ότι, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, είναι μονότονος με την ένταση του ανταγωνισμού και δεν απαιτεί περαιτέρω στοιχεία για να εκτιμηθεί, όπως οι άλλες μεθόδους (Boone 2004). Ο Boone (2004) υποστηρίζει, μάλιστα, ότι μια πιο συγκεντρωμένη αγορά δε σημαίνει απαραίτητα μείωση έντασης του ανταγωνισμού, καθώς τέτοιες αγορές μπορούν επίσης να είναι αποτέλεσμα φαινομένου υποκατάστασης, για το οποίο οι μη αποδοτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πτώση στα κέρδη που τις αναγκάζει να εγκαταλείψουν την αγορά. Έτσι, ορίζοντας τα σχετικά κέρδη ως τα κέρδη της αποδοτικής επιχείρησης σε σχέση με αυτά της λιγότερο αποδοτικής, μια αύξηση έντασης του ανταγωνισμού αυξάνει τα σχετικά κέρδη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ένας πιο έντονος ανταγωνισμός αυξάνει, σε απόλυτο επίπεδο, τα κέρδη μιας αποδοτικής επιχείρησης, με τη λογική ότι εάν μειώνονται τυχόν τα κέρδη της αποδοτικής επιχείρησης, τότε τα κέρδη της λιγότερο αποδοτικής επιχείρησης μειώνονται ακόμη περισσότερο, όπως επισημαίνουν οι Boone et al. (2007).

Αν και ο δείκτης RPM φαίνεται να χαρακτηρίζεται από επιθυμητές ιδιότητες, εμφανίζει και αυτός ορισμένους περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζονται τρία προβλήματα σχετικά με τη μέτρηση της αποδοτικότητας, τον ορισμό της σχετικής αγοράς και το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης.

Ως προς τη μέτρηση αποδοτικότητας, ένα σημαντικό πρόβλημα στην εφαρμοσμένη βιομηχανική οικονομική είναι ότι οι σχετικές έννοιες δεν είναι και τόσο εύκολα μετρήσιμες, ιδιαίτερα μάλιστα ως προς τα οριακά κόστη και κέρδη τα οποία δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμα. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, τα οριακά κόστη προσεγγίζονται μέσα από τα μέσα μεταβλητά κόστη. Αυτή η πρακτική, δίνει σωστά αποτελέσματα, όμως, μόνο αν η παραγωγή χαρακτηρίζεται από σταθερές αποδόσεις κλίμακας. Επιπλέον, μπορεί να υπάρχουν και σφάλματα μέτρησης τα οποία μπορεί να προκαλέσουν στρέβλωση των σχετικών αποτελεσμάτων.

Ο ορισμός της σχετικής αγοράς είναι ιδιαίτερα δύσκολος. Στο πλαίσιο αυτό, οι δείκτες συγκέντρωσης μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος αποτελέσματα με δύο τρόπους. Κάτω από έναν ευρύ ορισμό της αγοράς, η συγκέντρωση είναι μικρή και ο βαθμός ανταγωνισμού υπέρ-εκτιμάται, ενώ κάτω από έναν στενό ορισμό της αγοράς, η συγκέντρωση είναι υψηλή και ο βαθμός ανταγωνισμού υπό-εκτιμάται. Τα σχετικά κέρδη μετρούν ορθά την ένταση του ανταγωνισμού, μόνο αν μελετάται ένα υποσύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, άρα ο στενός ορισμός της αγοράς δε θα ήταν απαραίτητα πρόβλημα. Εάν όμως ο ορισμός της αγοράς είναι πολύ ευρύς, ο δείκτης ίσως δεν αποτιμήσει ορθά την ένταση του ανταγωνισμού ανάλογα με τα επίπεδα σχετικού κόστους και κέρδους των επιχειρήσεων που εισέρχονται. Το πρόβλημα ορισμού της σχετικής αγοράς μπορεί, εν μέρει, να λυθεί επιλέγοντας μόνο τις επιχειρήσεις που είναι λειτουργικές στην υπό εξέταση αγορά (Creusen et al., 2006, Boone 2000).

Τέλος, το τρίτο πρόβλημα αποτελεί το άνισο πεδίο ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα είναι ότι, εάν το ανταγωνιστικό πεδίο ευνοεί τις πιο αποδοτικές επιχειρήσεις σε βάρος των λιγότερο αποδοτικών επιχειρήσεων, ο δείκτης θα τείνει να δείχνει μια αύξηση στον ανταγωνισμό.

Καθώς, λοιπόν, ένας δείκτης που βασίζεται στα σχετικά κέρδη είναι διαισθητικά καλύτερος από οποιονδήποτε άλλο δείκτη, υποστηρίζεται ότι αυτός ο

δείκτης είναι πράγματι πολύ χρήσιμος για τη χάραξη πολιτικών ανταγωνισμού και να χρησιμοποιείται από την αρχή ανταγωνισμού. Παρατηρώντας την εξέλιξη του εν λόγω δείκτη σε έναν κλάδο, με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να αξιολογείται εάν ο ανταγωνισμός αυξάνεται ή μειώνεται και έτσι να παρεμβαίνουν έγκαιρα μέτρα υπέρ του να διατηρείται ο ανταγωνισμός σε υψηλά επίπεδα και να μη δημιουργούνται μονοπωλιακές τάσεις και πρακτικές.

## Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε για να εκπονηθεί το εμπειρικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται και περιγράφεται αναλυτικά το θέμα της εμπειρικής έρευνας. Έπειτα παρουσιάζεται η διαδικασία συλλογής ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και τέλος παρουσιάζεται το δείγμα της εμπειρικής έρευνας.

### 4.1 Περιγραφή Θέματος Εμπειρικής Έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία η εμπειρική έρευνα έχει θέμα τη μελέτη του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται να εξεταστεί ποια είναι η συγκέντρωση του κλάδου, δηλαδή πόσο μερίδιο αγοράς έχουν οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς αυτής. Πρόκειται να παρουσιαστεί ποιες είναι οι εξελίξεις στον κλάδο που οδηγούν τον ανταγωνισμό, ποια είναι τα σημαντικά γεγονότα που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και κατά πόσο ο ανταγωνισμός πλησιάζει τον τέλειο ανταγωνισμό ή είναι πιο χαλαρός και εμφανίζει μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή φύση.

Πρόκειται, επίσης, να παρουσιαστεί και μια εφαρμογή του υπόβαθρου των πέντε δυνάμεων του Porter, προκειμένου να γίνει κατανοητή η κατάσταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα και η ελκυστικότητα της αγοράς. Τέλος, θα αξιολογηθεί ποιες είναι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι μεγάλες και μικρές ελληνικές επιχειρήσεις ζυθοποιίας.

### 4.2 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Πρόκειται για μια δευτερογενής έρευνα, όπου επιθυμείται να συλλεχθούν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες που αφορούν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις ζύθου στην Ελλάδα. Κύρια πηγή συλλογής δεδομένων αποτελεί το διαδίκτυο με βάση τις ιστοσελίδες των διαφόρων, ειδικά των μεγάλων, παικτών μύρας. Εκτός από αυτό, πολύ βασική πηγή πληροφοριών είναι η πρόσφατη κλαδική μελέτη της αγοράς της μύρας στην Ελλάδα για το 2018 από την εταιρεία μελετών ICAP (ICAP Group, 2018).

Επιμέρους πηγές συλλογής, κυρίως ποιοτικών δεδομένων όσον αφορά γνώμες, απόψεις και γεγονότα αποτελούν και διάφορες ιστοσελίδες ειδησεογραφικού χαρακτήρα, όπου αναζητήθηκαν άρθρα που αφορούν τις εξελίξεις στον κλάδο την τελευταία περίοδο 2015-2019 και κυρίως σε ό,τι έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό σε κάθε επίπεδο.

### 4.3 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας είναι όλοι οι παίκτες, μεγάλοι και μικροί, που αποτελούν τον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλοι παίκτες είναι, κατά σειρά μεγέθους, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, η Ολυμπιακή Ζυθοποιία, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης (EZA) και η Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης. Από εκεί και πέρα, υπάρχουν πάνω από 40 μικρο-ζυθοποιίες διεσπαρμένες σε όλη την επικράτεια που λειτουργούν οι περισσότερες μέσα στην τελευταία δεκαετία, μετά το 2010.

## Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Ανταγωνισμού Κλάδου Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Στο τμήμα αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση ανταγωνισμού στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία που αφορούν τον κλάδο της ζυθοποιίας που περιλαμβάνουν μια ιστορική αναδρομή, μια αναφορά στα είδη μπίρας, στα κανάλια διανομής, στο θεσμικό πλαίσιο και στους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης της μπίρας. Έπειτα, παρουσιάζεται η δομή του κλάδου ως προς τη συγκέντρωση του και τους μικρούς και μεγάλους παίκτες που τον απαρτίζουν. Κατόπιν αναλύεται κατά πόσο η μορφή του ανταγωνισμού του κλάδου είναι τέλειος ανταγωνισμός ή μια πιο χαλαρότερη μορφή και μετά παρουσιάζεται εάν το πεδίο ανταγωνισμού είναι στην τιμή ή τη μάρκα. Το κεφάλαιο κλείνει με μια εφαρμογή των εργαλείων ανάλυσης ανταγωνισμού, όπου εφαρμόζεται το υπόβαθρο του Porter στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα, ενώ παρουσιάζονται και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις της αγοράς αυτής.

### 5.1 Στοιχεία του Κλάδου Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Τα στοιχεία του κλάδου ζυθοποιίας στην Ελλάδα λήφθηκαν από την πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP για το έτος 2018 (ICAP Group, 2018). Στο τμήμα αυτό πρόκειται, λοιπόν, να παρουσιαστούν ορισμένα βασικά στοιχεία του κλάδου, με έμφαση ως προς τον ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα στους παίκτες που συμμετέχουν στην αγορά της μπίρας στην Ελληνική επικράτεια.

#### 5.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Στο πλαίσιο μιας ιστορικής αναδρομής, η οργανωμένη ζυθοποιία στην ελληνική επικράτεια εμφανίστηκε για πρώτη φορά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και πιο συγκεκριμένα το 1864 με το εργοστάσιο του Φιξ. Έπειτα δημιουργήθηκαν και άλλες ανάλογες παραγωγικές μονάδες οι οποίες, όμως δεν υφίστανται πλέον. Πράγματι, η πορεία του κλάδου χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο κινητικότητας μέσα από είσοδο νέων επιχειρήσεων και αποχωρήσεις υφιστάμενων. Παρατηρήθηκαν, επίσης, μεγάλες ανακατατάξεις όπου οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο διαθέτοντας μπίρα ανέπτυξαν μια σημαντική παρουσία στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι μεγάλες ζυθοποιίες, προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, διεύρυναν την παραγωγή τους, ενώ εισήγαγαν και πλήθος νέων εμπορικών σημάτων, επικοινωνώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και, ιδίως, την προέλευσή τους. Σήμερα, ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα αποτελείται από ένα μικρό, σχετικά, αριθμό ζύθο-βιομηχανιών. Πάντως, τα τελευταία χρόνια, κατά κύριο λόγο, έχουν διεισδύσει στον παραγωγικό τομέα και σημαντικό πλήθος "μικρο-ζυθοποιών", περίπου 40 τον αριθμό, οι οποίες, όμως, δραστηριοποιούνται, κυρίως, σε τοπικό επίπεδο. Ως προς το μέγεθος της αγοράς μπίρας, η εγχώρια αγορά δεν παρουσιάζει, ιστορικά, ιδιαίτερα έντονες ετήσιες διακυμάνσεις. Πάντως, η κατά κεφαλήν κατανάλωση μπίρας στην Ελλάδα διαμορφώνεται σε κάπως χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος, ως προς τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι συνθήκες της προσφοράς στον κλάδο της μπίρας στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με

ισχυρές πιέσεις που ασκούν υποκατάστατα προϊόντα, ιδίως το κρασί και το ούζο, διαμορφώνουν μια όξυνση του ανταγωνισμού στον κλάδο αυτό.

### 5.1.2 Είδη Μπύρας

Ενώ γενικά η μπίρα παράγεται σε πολλές διαφορετικές ποικιλίες και έτσι κάθε ζυθοποιός είναι σε θέση να παρασκευάσει μπίρα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εντούτοις, υπάρχουν δύο βασικά είδη μπύρας, ανάλογα με το είδος της ζύμης ή μαγιάς που χρησιμοποιείται και ειδικότερα, δε, τους ζυμομύκητες που επιλέγονται για την παρασκευή της.

Το ένα είδος είναι η *μπύρα Ale*, όπου στα ελληνικά αποκαλείται και «αφροζύμωτη μπίρα», καθώς η μαγιά που χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια της ζύμωσης ανέρχεται στην επιφάνεια του μούστου. Η παραγωγή αυτής της μπύρας πραγματοποιείται με ζύμωση σε σχετικά υψηλές θερμοκρασίες 15-23 °C, ενώ η μεταζύμωση διαρκεί συνήθως ένα μικρό χρονικό διάστημα. Υποκατηγορία του είδους αυτού είναι και οι σταρένιες ή λευκές μπύρες (*Weizenbier*) η οποία είναι συνδεδεμένη, κατά κύριο λόγο, με το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου πολλές περιοχές έχουν το δικό τους ξεχωριστό τύπο μπύρας *Ale* (*Mild Bitter*, *Pale ale*, *Brown ale*, *Barley Wine*).

Το άλλο είδος είναι η μπίρα *Lager*, όπου πρόκειται για το πλέον διαδεδομένο είδος και καταναλώνονται περισσότερο. Οι μπύρες Lager υφίστανται ζύμωση σε χαμηλότερες θερμοκρασίες, συνήθως 6-12 °C ενώ η διαδικασία της μεταζύμωσης διαρκεί κάποιος μήνες και για αυτό η παραγόμενη μπίρα φυλάσσεται σε αποθήκες. Μάλιστα, από αυτό το λόγο υιοθετήθηκε και ο όρος *lager*, όπου στα γερμανικά σημαίνει αποθήκη. Στο είδος αυτό μπύρας ανήκει και το είδος *Pils*, το οποίο διαφέρει, όμως, σε σχέση με τη Lager ως προς την περιεκτικότητα του σε λυκίσκο.

Σχετικά με τις διαφορές συσκευασίες που κυκλοφορούν οι μπύρες στην Ελληνική αγορά, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες: (1) *Μπίρα σε φιάλη*, όπου οι φιάλες είναι είτε επιστρεφόμενες είτε όχι, με το περιεχόμενό τους να ποικίλλει κατά κύριο λόγο στα 330ml ή 500ml, και λιγότερο συχνά στα 200ml, 250ml, 650ml, 660ml και 750ml. Οι φιάλες συσκευάζονται σε κιβώτια των 24 τεμαχίων, κατά κύριο λόγο, με τον αριθμό να ποικίλλει ανάλογα με το περιεχόμενο της φιάλης. (2) *Μπίρα σε κουτάκι*, όπου τα κουτάκια είναι περιεκτικότητας 330ml ή 500ml, ενώ συσκευάζονται σε κιβώτια των 20 ή 24 τεμαχίων. (3) *Μπίρα σε βαρέλι*, όπου τα μεταλλικά βαρέλια είναι περιεκτικότητας των 30lt ή 50lt.

### 5.1.3 Κανάλια Διανομής

Η διάθεση μπύρας στην ελληνική αγορά πραγματοποιείται μέσω διαφόρων καναλιών διανομής. Η διάρθρωση του δικτύου διανομής διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Πράγματι, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου λειτουργούν ένα ίδιο δίκτυο διανομής όπου διακινούν τα προϊόντα τους, προμηθεύοντας απευθείας τα κυριότερα σημεία της «κρύας» αγοράς (δηλαδή προϊόντα που καταναλώνονται άμεσα, άρα διακινούνται σε σημεία εστίασης και σε καταστήματα ευκολίας, όπως περίπτερα, ψιλικατζίδικα κτλ) και τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ. Πάντως, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν, επίσης, και διάφορους χονδρέμπορους και ενδιάμεσους για τη διανομή των προϊόντων τους.

Σκοπός των εταιρειών του κλάδου της μύρας είναι να διευρύνουν όσο το δυνατό το δίκτυο διανομής για να έχουν όλο και πιο έντονη παρουσία σε νέα σημεία πώλησης και όλο και πιο πληρέστερη κάλυψη της αγοράς.

Οι χονδρέμποροι – αντιπρόσωποι και διάφοροι μεσάζοντες και ενδιάμεσοι αποτελούν το κυριότερο κανάλι διανομής για τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, όπου και καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε περιοχές εκτός των αστικών κέντρων και ιδίως στα νησιά.

Επιπλέον, και ορισμένες από τις εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής ποτών γενικότερα, όπου οι αλυσίδες σουπερμάρκετ αποτελούν το κυριότερο κανάλι διανομής, αποτελώντας το βασικό προμηθευτή της “ζεστής” αγοράς (δηλαδή των προϊόντων που πωλούνται ζεστά για οικιακή κατανάλωση), καθώς, πράγματι, μέσω αυτών πραγματοποιούνται οι μεγαλύτερες πωλήσεις μύρας που προορίζονται για οικιακή κατανάλωση.

#### 5.1.4 Θεσμικό Πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο του κλάδου χαρακτηρίζεται από διάφορα άρθρα που αφορούν την ασφάλεια των προϊόντων, όπως γενικότερα στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και ποτών, ενώ υπάρχουν και άρθρα που αφορούν θέματα ειδικής άδειας που χρειάζεται η πώληση των προϊόντων σε διάφορα συγκεκριμένα κανάλια διανομής (πχ εστιατόρια, μπαρ κτλ).

Εντούτοις, το πιο σημαντικό στοιχείο του θεσμικού πλαισίου είναι η επιβολή έμμεσων φόρων και πιο συγκεκριμένα του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (ΕΦΚ). Από τον Ιούνιο του 2016, ο ΕΦΚ της μύρας αυξήθηκε από 2,60€ στα 5€ ανά βαθμό PLATO κατά όγκο και εκατόλιτρο μύρας.

#### 5.1.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης Μύρας

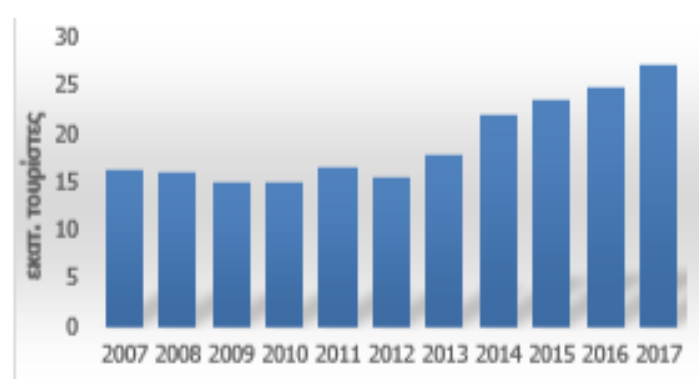
Η ζήτηση μύρας στην Ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, όπως αναφέρει και η Κουτηφάρη (2016). Η περίοδος με την υψηλότερη ζήτηση είναι Μάρτιος – Οκτώβριος, όπου η κορύφωσή της παρατηρείται στο διάστημα Μάιος - Σεπτέμβριος. Οι υψηλότερες θερμοκρασίες στο παραπάνω διάστημα σαφώς και αποτελούν παράγοντες που είναι δυνατό να οδηγούν σε αυξημένη ζήτηση προϊόντων μύρας.

Κάτι που θα πρέπει οπωσδήποτε να τονιστεί είναι ότι τους μήνες αυτούς η ζήτηση μύρας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από την τουριστική κίνηση, η οποία παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία έτη, όπως αναφέρεται συγκεκριμένα (ICAP Group, 2018). Πράγματι, η αυξημένη τουριστική κίνηση στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την εποχικότητα, συνεισφέρει θετικά στην εγχώρια κατανάλωση μύρας, εάν αναλογιστεί κάποιος ότι μεγάλο ποσοστό των τουριστών προέρχονται από χώρες που καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες μύρας, όπως είναι το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία.

Ένας ακόμα σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης της μύρας είναι, σαφώς, και η τιμή πώλησης. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, το εισόδημα των εγχώριων καταναλωτών εμφάνισε σημαντικές μειώσεις. Έτσι, η μείωση της εγχώριας αγοραστικής δύναμης μετατοπίζει τη ζήτηση για αλκοολούχα ποτά με υψηλές τιμές σε άλλα αλκοολούχα φθηνότερα, όπως είναι και

Πίνακας 5.1, Εξέλιξη τουριστικής κίνησης

Έτος	Αφίξεις	Μεταβολή
2007	16.165.283	-
2008	15.938.806	-1,4%
2009	14.914.534	-6,4%
2010	15.007.490	0,6%
2011	16.427.247	9,5%
2012	15.517.621	-5,5%
2013	17.919.580	15,5%
2014	22.033.463	23,0%
2015	23.599.455	7,1%
2016	24.799.300	5,1%
2017	27.194.200	9,7%



Πηγή: ICAP Group (2018)

αυτά του κλάδου της μπίρας. Η γενικότερη, όμως, μείωση των εξόδων του κάθε νοικοκυριού για εστίαση / ψυχαγωγία συνεισφέρει, από την άλλη μεριά, σε μια πτώση της ζήτησης των ποτών, γενικά, συμπεριλαμβανόμενης της μπίρας. Στοιχεία της κλαδικής μελέτης δείχνουν ότι ο δείκτης τιμών της μπίρας αυξάνεται σημαντικά την τελευταία τριετία σε σχέση με το γενικό δείκτη τιμών, κάτι που οφείλεται στην αύξηση του ΕΦΚ (ICAP Group, 2018). Συνεπώς, η μπίρα ενώ είναι σχετικά πιο φτηνή σε σύγκριση με άλλα αλκοολούχα, εμφανίζει μια αυξημένη τιμή διαχρονικά.

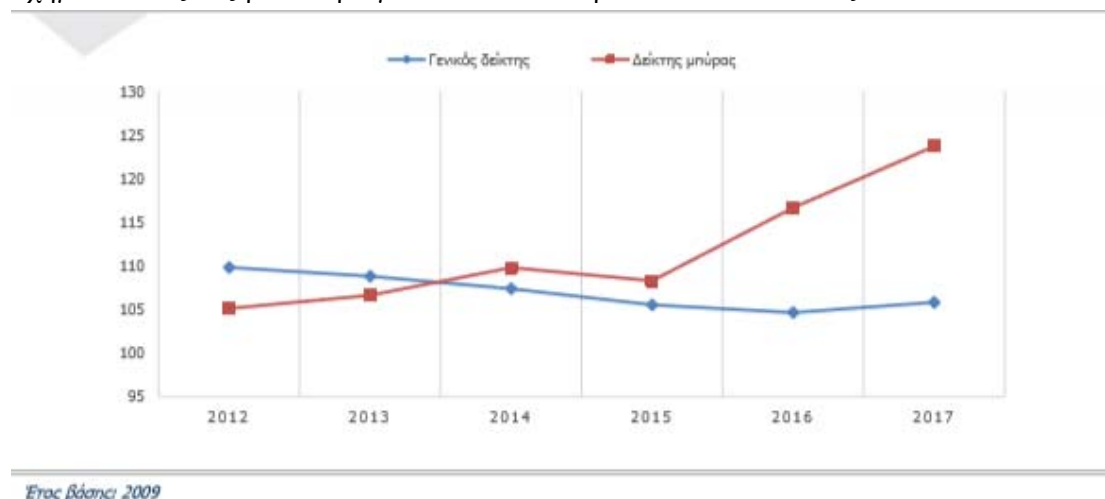
Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης είναι η διαφήμιση από τη μεριά των επιχειρήσεων του κλάδου που επηρεάζει και στρέφει, ως ένα βαθμό βέβαια, τη ζήτηση προς τις διάφορες διαφημιζόμενες επωνυμίες της Ελληνικής αγοράς.

Σε πρόσφατη έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών, που αφορά την κατανάλωση μπίρας βρέθηκε ότι οι μέσες μηνιαίες δαπάνες ανά νοικοκυριό για αγορά μπίρας ανέρχονται σε 4,22€, καλύπτοντας μερίδιο 26% επί των αντίστοιχων δαπανών για αγορά οινοπνευματωδών ποτών. Αν και οι μέσες μηνιαίες δαπάνες για οινοπνευματώδη ποτά εμφάνισαν μειώσεις γενικότερα την πενταετία 2012-2016, εντούτοις, η δαπάνη για την αγορά μπίρας εμφάνισε πολύ μικρές ετήσιες αυξήσεις και μειώσεις.

Σύμφωνα με στοιχεία που αναφέρει η Τριανταφύλη (2017), στην Ελλάδα δεν υπάρχει και τόσο μεγάλη κατανάλωση μπίρας, καθώς το 2015 στην χώρα καταναλώθηκαν κατά κεφαλή μόλις 35 λίτρα μπίρας, ποσότητα που τη φέρνει



Σχήμα 5.2, Εξέλιξη Δείκτη Τιμών Καταναλωτή Κλάδου Ζυθοποιίας



Πηγή: ICAP Group (2018)

προτελευταία στη λίστα με την κατά κεφαλή κατανάλωση στις ευρωπαϊκές χώρες. Πάντως, η Τριανταφύλη (2017) επισημαίνει ότι η κουλτούρα της μπίρας έχει αρχίσει να διαδίδεται πιο έντονα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, όπου και οι Έλληνες καταναλωτές, αν και κάποτε την αντιμετώπιζαν ως αναψυκτικό για να ξεδιψάσουν και την αποζητούσαν κατά κύριο λόγο το καλοκαίρι, έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για την ποικιλία της σε χρώματα, αρώματα και γεύσεις. Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο είναι η αύξηση του ποσοστού των γυναικών και των νέων που προτιμούν να πιουν μια μπίρα κατά την έξοδό τους, καθώς παρόλο την αύξηση του ΕΦΚ, είναι το πιο φθηνό αλκοολούχο ποτό που μπορεί να πει κανείς χωρίς να «ματώσει», όπως έχει ήδη αναφερθεί, καθώς οι τιμές των υπολοίπων έχουν φτάσει να είναι έως και απαγορευτικές εξαιτίας των συνεχών αυξήσεων του ΕΦΚ.

Σχήμα 5.3, Μέση Μηνιαία Δαπάνη για Αγορά Αλκοολούχων και Μπίρας



Πηγή: ICAP Group (2018)

Σύμφωνα, πάντως με τους Σκούφου & Στοφόρο (2018), το ελληνικό καλοκαιράκι που διαρκεί όλο και περισσότερους μήνες, αλλά και η αυξημένη εισροή τουριστών τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα από χώρες που καταναλώνεται μπίρα, τονώνουν την αισιοδοξία των ζυθοποιών ότι η αγορά μπαίνει στη φάση μιας νέας κανονικότητας, στο πλαίσιο της οποίας όλοι οι παίκτες θα αναζητούν την επέκταση της κατανάλωσης των προϊόντων τους όχι εποχικά, αλλά όλο το χρόνο, μειώνοντας το χαρακτηριστικό της εποχικότητας της ζήτησης.

## 5.2 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου Ζυθοποιίας

Σύμφωνα, λοιπόν, με στοιχεία της κλαδικής μελέτης για την αγορά της μπίρας στην Ελλάδα, πρόκειται για έναν κλάδο με αυξημένη συγκέντρωση, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, σε επίπεδο πωλήσεων και παραγωγής, ελέγχεται από λίγες μόνο επιχειρήσεις (ICAP Group, 2018). Πράγματι, με την παραγωγή μπίρας στην ελληνική επικράτεια δραστηριοποιείται ένας περιορισμένος αριθμός μεγάλων ζύθο-βιομηχανιών που έχουν συστηματική και οργανωμένη παραγωγή, διαθέτοντας και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μια μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο, διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις και προϊόντα με ισχυρή επωνυμία.

Στην εγχώρια αγορά κυκλοφορεί μια πληθώρα εμπορικών σημάτων, ορισμένα από αυτά εισάγονται από τις εταιρείες που παράγουν μπίρα, με σκοπό τον εμπλουτισμό του χαρτοφυλακίου των προϊόντων τους. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου στην ελληνική αγορά ασχολούνται παράλληλα και με την εισαγωγή άλλων οινοπνευματωδών ποτών, όπου μάλιστα οι πωλήσεις μπίρας καλύπτουν, κατά κύριο λόγο, ένα μικρό ποσοστό του ετήσιου κύκλου εργασιών τους. Εισάγουν κυρίως από χώρες της Ε.Ε., ενώ δραστηριοποιούνται στο χονδρικό εμπόριο ως μεσάζοντες.

Ο παραγωγικός τομέας του κλάδου της μπίρας στην Ελλάδα, εκτός από τις λίγες μεγάλες βιομηχανίες, περιλαμβάνει και αρκετές «μικρο-ζυθοποιίες», ο αριθμός των οποίων έχει αυξηθεί σημαντικά, μάλιστα, τα τελευταία έτη. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να ορίζεται μια παραγωγική μονάδα ως «μικρο-ζυθοποιία», σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, θα πρέπει η ετήσια παραγωγή της να μην υπερβαίνει τα 200.000 εκατόλιτρα, καθώς αυτό σχετίζεται, άλλωστε, με την καταβολή μειωμένου ΕΦΚ. Οι μικρές αυτές επιχειρήσεις, λοιπόν, παράγουν μπίρα σε μικρές παρτίδες περιορισμένης διανομής. Το πλήθος των «μικρο-ζυθοποιιών» παρουσίασε μια αξιόλογη αύξηση τα τελευταία χρόνια και από μόλις το 2009, φτάνει το 2018 να αριθμεί περίπου 40 παραγωγικές μονάδες.

Διάφοροι παράγοντες του κλάδου της μπίρας στην Ελλάδα υποστηρίζουν ότι η εμφάνιση όλο και περισσότερων τέτοιων μικρών παραγωγικών μονάδων δεν είναι τυχαία και συνδέεται με την τάση για παραγωγή πιο ιδιαίτερων και πιο εξειδικευμένων προϊόντων ζυθοποιίας. Θα πρέπει, επίσης, να αναφερθεί ότι και η αυξημένη, τα τελευταία έτη, τάση για στήριξη ελληνικών εμπορικών σημάτων και εταιρειών ελληνικών συμφερόντων συνεισέφερε και αυτή στην ανάπτυξη και δημιουργία πολλών νέων ετικετών μπίρας. Στο πλαίσιο αυτό, η Τριανταφύλη (2017), αναφέρει ότι ένα από τα πιο συναρπαστικά πράγματα στον κόσμο της χειροποίητης μπίρας είναι η σταθερή εξέλιξή της, όπως και οι συνεχείς πειραματισμοί που οδηγούν κάθε χρόνο σε παραγωγή νέων γεύσεων, αποδεικνύοντας πόσο αστείρευτος είναι ο πλούτος τους. Μάλιστα, η γκάμα των μικρο-ζυθοποιιών είναι τόσο μεγάλη που περιλαμβάνει μια τεράστια ποικιλία από ξανθιές lager και αρωματικές pale ale μέχρι φρουτώδεις γεύσεις Weiss, πικρές γεύσεις pilsner και έντονες μαύρες stout.

Αυτές οι τάσεις, λοιπόν, οδήγησαν στην ανάπτυξη όλο και περισσότερων μικρών παραγωγικών μονάδων, έτσι ώστε το 2018 στους περισσότερους νομούς της χώρας να έχει δημιουργηθεί και από μια μικρο-ζυθοποιία. Μάλιστα, ο Αντωνίου (2017) αναφέρει σχετικά ότι μόνο την περίοδο 2012-2017, το πλήθος των ελληνικών μικρο-ζυθοποιιών αυξήθηκε με ρυθμό πάνω από 120%, με μια εντυπωσιακή γεωγραφική διασπορά του σε όλη σχεδόν την Ελλάδα. Έτσι, σε περιοχές όπως η Σαντορίνη, η Κρήτη, οι Σέρρες, το Άργος, η Κέρκυρα, η Τήνος, η Εύβοια, η Χαλκίδα, η Χίος, η Μεσσηνία κ.α. υπάρχουν και λειτουργούν ήδη μικρές ή μεγαλύτερες

ζυθοποιίες, αρκετές εκ των οποίων δημιουργήθηκαν κυρίως αυτήν την περίοδο. Πιο συγκεκριμένα, από το σύνολο των μικρο-ζυθοποιών που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια, το 42,5% εδρεύει στα νησιά, το 32,5% στην Αττική και το 25% στη Θεσσαλονίκη και στις γειτονικές περιοχές.

Σύμφωνα με στοιχεία που παραθέτει η Τριανταφύλη (2017), ανάμεσά στις μπύρες που παράγονται από μικρο-ζυθοποιίες ξεχωρίζουν η βραβευμένη Νήσος - κέρδισε το ασημένιο μετάλλιο στον διαγωνισμό «European Beer Star»- της Μίκρο-ζυθοποιίας Κυκλάδων που παράγεται στην Τήνο, η Septem από το Ωρολόγιο της Εύβοιας, οι χαλκιδαίες Ρικτί και Κίρκι, οι τρεις αφιτράριστες σαντορινιές Donkey (Yellow, Red, Crazy), η Voreia Beer της Μίκρο-ζυθοποιίας Σερρών Siris, οι αφιτράριστες χανιώτικες μπίρες Χάρμα και οι ρεθυμνιακές Brink's, η Chios Beer, αφιτράριστη και απαστερίωτη Φρέσκια Μπίρα Χίου, η παριανή 56isles, η καρδιτσιώτικη Στίλβη, η Sknira και η Άλη της Θεσσαλονίκης, η ηπειρώτικη Στάλα, η κερκυραϊκή Corfu Beer, οι Dark Crops της Σπάρτης αλλά και η πρώτη αθηναϊκή και εντελώς καινούργια Noctua.

Πάντως, παρόλο που το πλήθος των μικρο-ζυθοποιών έχει μεν αυξηθεί αρκετά, καθώς επενδύουν συνεχώς σε εξοπλισμό και καινοτόμα προϊόντα, όπως επισημαίνει η Τριανταφύλη (2017), η παρουσία τους σε επίπεδο μεριδίων αγοράς παραμένει μάλλον ισχνή, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν έναν ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα σε επίπεδο επωνυμίας.

Σχήμα 5.4, Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων Κλάδου Ζυθοποιίας

ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.	314.512.108	296.251.641	247.539.375	230.375.448	224.691.764
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε. (2)	52.360.837	80.667.766	127.630.162	146.856.976	148.438.878
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε. ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (2)	16.721.000	16.689.000	16.199.000	27.575.000	30.630.000
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.	16.595.748	16.994.747	17.930.005	19.373.761	20.534.345
ΒΑΠ ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΚΟΥΤΙΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	12.875.139	12.082.223	13.258.746	15.887.532	18.000.000 <sup>3</sup>
ΚΟΡΦΗ Α.Ε.	6.955.291	6.816.171	4.226.946	5.438.475	ΜΔ
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΕΜΜ., Α.Ε.	6.228.161	5.724.427	5.206.110	5.075.308	ΜΔ
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε.	724.546	786.064	997.564	1.304.743	1.456.835 <sup>3</sup>
ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.	735.147	915.473	982.997	1.036.498	ΜΔ
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	339.598	509.887	609.483	634.014	ΜΔ
ΚΡΗΤΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.	-	-	155.452	393.468	600.000 <sup>3</sup>
ΕΛΞΗ Α.Ε.	-	136.099	123.506	195.784	ΜΔ
ΓΚΡΕΠΣ ΕΠΤ ΚΡΑΤΙΦΙΚΕΙΣΟΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	-	-	2.635	146.550	ΜΔ
ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ι.Κ.Ε.	-	33.138	93.716	113.475	ΜΔ
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΚΡΗΤΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	-	-	13.007	69.457	120.000 <sup>3</sup>
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΘΗΝΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	-	31.839	ΜΔ
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΦΩΛΕΓΑΝΔΡΟΥ Ι.Κ.Ε.	-	-	0	21.940	ΜΔ
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Ε.Π.Ε.	-	0	0	12.757	13.100 <sup>3</sup>
ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	170.594	136.769	119.851	ΜΔ	ΜΔ
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ε.Π.Ε.	114	57.277	40.710	ΜΔ	40.710 <sup>3</sup>
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	667	ΜΔ	ΜΔ
ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε. (2)	83.684.473	80.837.857	-	-	-
<b>Σύνολο</b>	<b>511.902.756</b>	<b>518.638.539</b>	<b>435.129.932</b>	<b>454.543.025</b>	<b>444.525.632</b>

ΜΔ: σε €

Μ.Δ.: Μη διαθέσιμο Στοιχείο, \*κατά θύλακα

1. Ανασφάλισσε την ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ το 2015.

2. Ο όμιλος περιλαμβάνει την εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ ΑΕ, η οποία ασχολείται με την παραγωγή μπίρας και την θυγατρική της CRISTAL BEVERAGES Α.Ε. η οποία έχει την αποκλειστική διανομή των προϊόντων της μπράνης.

3. Ανασφάλισσε από την ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ το 2015.

Πηγή: ICAP Database - Δημοσιεύματα Ισολογισμεί

Πηγή: ICAP Group (2018)

Στο πλαίσιο, πάντως, της διανομής, η συνεργασία και η πρόσβαση αρκετών μικρο-ζυθοποιών με μεγάλα κανάλια διανομής αλκοολούχων ποτών έδωσε τη δυνατότητα σε ορισμένες να βρουν θέση στα ράφια μεγάλων σουπερμάρκετ, αλλά και σε επιχειρήσεις εστίασης (εστιατόρια, μπαρ, κτλ), υπερβαίνοντας τα καταστήματα τοπικής εμβέλειας. Επιπλέον, υπάρχουν και ορισμένες μικρο-ζυθοποιίες που έχουν καταφέρει να διεισδύσει ακόμα και σε αγορές του εξωτερικού. Πάντως, ακόμα το μέγεθος της ελληνικής μικρο-ζυθοποιίας είναι εξαιρετικά περιορισμένο σε σύγκριση με άλλες χώρες όπως είναι η Ιταλία, όπου λειτουργούν περίπου 1.200 μικρο-

ζυθοποιίες, η Γαλλία, με περίπου 1.000 τέτοιες παραγωγικές μονάδες, ή το Ηνωμένο Βασίλειο, που υπάρχουν περίπου 2.000 μικρές μονάδες παραγωγής μπύρας.

Σύμφωνα πάντως, με την Κουτηφάρη (2016), αν και οι μικρο-ζυθοποιίες έχουν αρκετά μικρά μερίδια αγοράς στο σύνολο του εγχώριου κλάδου, εμφανίζουν αξιόλογη διείσδυση στις περιοχές δράσης τους, η οποία μάλιστα όλο και ενισχύεται. Επιπλέον, τα προϊόντα τους έχουν αρχίσει να τοποθετούνται στα ράφια ακόμα και μεγάλων αλυσίδων super market, αποκτώντας έτσι πρόσβαση και σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Ως προς τη συγκέντρωση που υπάρχει στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, η αγορά εμφανίζει μια ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση. Πιο συγκεκριμένα, οι πωλήσεις του κλάδου ανήλθαν το 2017 περίπου στα 445 εκ ευρώ, όπου οι δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Αθηναϊκή Ζυθοποιία και Ολυμπιακή Ζυθοποιία) κατέχουν το 84% των πωλήσεων ( $CR_2 = 0.84$ ), ενώ οι τέσσερις πρώτες κατέχουν πάνω από το 95% ( $CR_4 > 0.95$ ).

Ηγετική θέση στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα, λοιπόν, κατέχει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε, το μερίδιο αγοράς της οποίας εκτιμάται σε περίπου 53% για το 2017. Κυριότερα εμπορικά σήματα της είναι τα Amstel και Alfa, τα οποία εκτιμάται ότι καλύπτουν περίπου το 75%-80% των πωλήσεών της. Στη δεύτερη θέση του κλάδου βρίσκεται η Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε με μερίδιο που εκτιμάται ότι κυμάνθηκε περί το 27% το ίδιο έτος. Σημαντικότερα εμπορικά σήματα της είναι τα Mythos και Fix τα οποία, σύμφωνα με εκτιμήσεις, αντιπροσωπεύουν το 70%-75% των πωλήσεών της. Ακολουθεί, τρίτη μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ, με μερίδιο της τάξεως του 9%, με κυριότερα εμπορικά σήματα τα Pils Hellas και Eza. Τέταρτη βρίσκεται η Ζυθοποιία Μακεδονίας – Θράκης ΑΕ με μερίδιο περίπου το 4,5% της αγοράς, με κυρίαρχο το εμπορικό σήμα Vergina. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το συνολικό μερίδιο αγοράς των μικρο-ζυθοποιών εκτιμάται περίπου στο 3%-3,5%, παρουσιάζοντας ανοδική τάση τα τελευταία έτη, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Όπως αναφέρει και ο Ασλανίδης (2018), η μικρή αγορά της μπύρας φτάνει σε συνολικές πωλήσεις κοντά στο μισό δισεκατομμύριο ευρώ.

Σχήμα 5.5, Πωλήσεις Εισαγωγικών Επιχειρήσεων Κλάδου Ζυθοποιίας

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΜΒΥΣ Α.Ε.	36.933.201	38.433.932	43.328.813	62.786.913	75.000.000*
ΚΑΡΟΥΛΙΑΣ, Β. Σ., Α.Β.Ε.Ε.Π.	50.182.991	40.298.762	41.164.190	48.414.739	51.100.000*
ΙΑΝΝΕΣ Α.Ε.	16.684.584	16.546.701	22.427.364	25.567.016	27.872.641*
DEALS Α.Ε.	6.773.906	8.185.370	8.823.014	9.344.195	9.400.000*
CONCEPTS Α.Ε.	5.743.942	6.079.172	5.964.978	6.911.670	7.540.000*
ΖΑΦΕΙΡΗΣ Α.Ε.	4.191.091	4.441.530	4.436.888	4.535.483	4.535.193*
ΜΑΥΡΙΚΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΑΙ Α.Ε.	6.180.290	4.833.690	4.154.956	4.214.690	4.031.769*
ΜΠΙΛΛΙΑ ΧΥΜΟΙ - Α.Ε.	-	3.394.202	3.583.232	3.918.441	4.100.000*
ΜΑΣΟΚΩΣΤΑΣ ΒΡΟΣ Α.Ε.	1.141.828	1.198.087	1.529.969	1.894.513	2.100.000*
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>127.831.833</b>	<b>123.411.446</b>	<b>135.413.404</b>	<b>167.587.660</b>	<b>181.647.834*</b>

Αξία σε €  
Μ.Δ.: Μη Διαθέσιμα Στοιχεία  
\*Κατά δήλωση

Πηγή: ICAP Group (2018)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα μερίδια αυτά αγοράς αντιστοιχούν στο σύνολο των παραγόμενων και των εισαγόμενων εμπορικών σημάτων κάθε εταιρείας, ενώ εκφράζουν τις ποσότητες που διατέθηκαν στην εγχώρια αγορά, χωρίς να περιλαμβάνουν, δηλαδή τις εξαγωγές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, πάντως περιλαμβάνονται και προϊόντα που παράγονται για λογαριασμό τρίτων, τα λεγόμενα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Μάλιστα, τα τελευταία αυτά προϊόντα εκτιμάται ότι

καλύπτουν ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 5%-6%, παρουσιάζοντας πτωτικές τάσεις τα τελευταία έτη.

Αξίζει να αναφερθεί, επίσης, ότι οι πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου μύρας στην Ελλάδα είναι υπέρ-διπλάσιες της αξίας των εισαγωγών, δείχνοντας ότι ο κλάδος της μύρας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλή αυτάρκεια.

Θα πρέπει να αναφερθεί, τέλος, ότι και το μέγεθος της παραγωγής μύρας είναι συγκεντρωμένο στις δύο μεγάλες ζυθοποιίες, όπως συμβαίνει και στο πλαίσιο των πωλήσεων, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως αν και η συμμετοχή των επιχειρήσεων μικρο-ζυθοποιίας στην παραγωγή παραμένει χαμηλή, παρά την ανάπτυξη τους, παρουσιάζει, όμως, μια ανοδική τάση, όπως συμβαίνει και με το μερίδιο αγοράς άλλωστε.

### 5.3 Μορφή Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Ο κλάδος της μύρας στην Ελλάδα για πολλά χρόνια λειτουργούσε σε μονοπωλιακή μορφή ανταγωνισμού, επί της ουσίας. Όπως αναφέρει και η Τριανταφύλη (2017), το 1996 ήταν ένα έτος σταθμός για τον κλάδο, καθώς τότε άλλαξε το θεσμικό πλαίσιο επιτρέποντας τη δημιουργία μικρών παραγωγικών μονάδων ζύθου, καθώς έως τότε τα εμπόδια εισόδου ήταν τεράστια και κάποιος είτε θα έπρεπε να προβεί σε συνεργασία με πολυεθνική, είτε δαπανήσει τεράστια ποσά σε επενδύσεις.

Πάντως, σύμφωνα με την Τριανταφύλη (2017), Ο ανταγωνισμός στην αγορά της μύρας στην Ελλάδα ξεκίνησε να έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από το 2008 όταν και η Μύθος Ζυθοποιία εξαγοράστηκε από δανέζικη Carlsberg, και κορυφώθηκε το 2010, όταν λανσαρίστηκε μετά από δεκαετίες στην αγορά η παραδοσιακή επωνυμία της μύρας Fix από την Ολυμπιακή Ζυθοποιία, όπου υπήρχε και η συγκυρία της συγχώνευσης των δύο εταιρειών δημιουργώντας έναν ιδιαίτερα ισχυρό παίκτη και υπολογίσιμο αντίπαλο για την Αθηναϊκή Ζυθοποιία.

Παρόλο που λειτουργούν όλο και περισσότερες μικρές επιχειρήσεις στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα και σιγά αλλά σταθερά σπάει το μονοπώλιο που υπήρχε τα τελευταία χρόνια, εντούτοις, όπως επισημαίνει η Τριανταφύλη (2017), η αγορά παραμένει ολιγοπωλιακή, καθώς οι δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν μερίδιο αγοράς, πάνω από 80%, όπως έχει ήδη αναφερθεί άλλωστε.

Οι δύο αυτές επιχειρήσεις που έχουν από πίσω τους μεγάλους πολυεθνικούς κολοσσούς τους κλάδου, έχουν από τότε εγείρει έντονες υποψίες για το έντονο λόμπινγκ που ασκούν στα γραφεία της Κομισιόν στελέχη των βόρειο-ευρωπαϊκών αυτών επιχειρηματικών ομίλων, αλλά ακόμα και πρακτικές καρτέλ, προκειμένου να διαφυλάξουν τα συμφέροντά τους στην ελληνική αγορά, όπως επισημαίνει ο Καπετανάκης (2015). Με την επίκληση διαφόρων διοικητικών εμποδίων υποδεικνύουν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή τις «μεταρρυθμίσεις» που πρέπει να γίνουν, βαφτίζοντας τις διαρθρωτικές αλλαγές, ενώ πρόκειται για πρακτικές που επί της ουσίας θα κρατήσουν κλειστές τις αγορές και θα θέσουν εκτός τις διάφορες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις ζύθου που θα θέλουν μερίδιο από την πίτα του κλάδου.

Ένα σημαντικό γεγονός που χαρακτηρίζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο της ζυθοποιίας είναι η κατηγορία που δέχθηκε το 2015 ο ηγέτης του κλάδου (Αθηναϊκή Ζυθοποιία) για αθέμιτο ανταγωνισμό, πιο συγκεκριμένα για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης, αθέμιτες πρακτικές και σοβαρές παραβάσεις του δικαίου για τον ανταγωνισμό,

και η επιβολή προστίμου πάνω από 30 εκατομμυρίων ευρώ από την επιτροπή ανταγωνισμού. Η κατηγορία είχε να κάνει με το γεγονός ότι η εταιρεία αυτή, μεταξύ άλλων, έφραζε σε κάποιους ανταγωνιστές κανάλια διανομής μην επιτρέποντας τους να διαχύσουν όπως μπορούσαν τα δικά τους προϊόντα.

Ο Σκουμπούρης (2017) αναφέρει, στο πλαίσιο αυτό, ότι η ιστορία ξεκίνησε από το 2003, όταν μετά από καταγγελίες της εταιρείας Ζυθοποιία Μακεδονία Θράκης, η επιτροπή ανταγωνισμού ξεκίνησε έρευνα που διήρκησε 12 ολόκληρα χρόνια (η μεγαλύτερη σε διάρκεια που έχει πραγματοποιηθεί) και το 2015 εξέδωσε πρωτοβάθμια απόφαση, επιβάλλοντας ένα υψηλό πρόστιμο με το αιτιολογικό της κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης. Η απόφαση, μάλιστα, και του εφετείου επιβεβαίωσε ότι μέσα από αθέμιτες πρακτικές αντιμετώπισης του ανταγωνισμού από τις μικρότερες ζυθοποιίες, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία προσπάθησε επί σειρά ετών να «θωρακίσει» την ηγετική της θέση στην αγορά μύρας στην Ελλάδα, την οποία κάποτε έλεγχε σε ποσοστά άνω του 90% με τα πολύ γνωστά εμπορικά σήματα Amstel και Heineken., όταν και ξεκίνησε η διαδικασία. Μετά, όμως, την έναρξη της έρευνας, άρχισε να περιορίζεται η δεσπόζουσα θέση της.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία από την πρώτη στιγμή των καταγγελιών είχε αντιδράσει, όπως αναφέρει ο Σκουμπούρης (2017), χαρακτηρίζοντας αβάσιμη και άδικη την απόφαση της επιτροπής ανταγωνισμού, προσφεύγοντας στο Διοικητικό Εφετείο, υποστηρίζοντας πως η απόφαση της επιτροπής ανταγωνισμού ήταν άδικη, ότι η Ανεξάρτητη Αρχή εξήντησε όλη της την αυστηρότητα και ότι, εντέλει η λειτουργία στον κλάδο μύρας στην Ελλάδα είναι πλέον «απόλυτα ανταγωνιστική». Στα επιχειρήματα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας περιλαμβάνονται το γεγονός ότι υπάρχουν πλέον, από το 2015, 25 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, σε σχέση με μόλις 5 το όχι και πολύ μακρινό 2000, αλλά και το γεγονός ότι το μερίδιο αγοράς της εταιρείας περιορίστηκε από το 73% το 2000 σε κάτω από 50% πια. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Χαροντάκης (2018) αναφέρει ότι η εταιρεία επένδυσε στην Ελλάδα περί τα 142 εκατ. ευρώ, ενώ ειδικά για την τριετία 2017 – 2019 «τρέχουν» επενδύσεις ύψους 61 εκατ. ευρώ που αφορούν αναβάθμιση των τεχνολογικών εγκαταστάσεων, στην ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας και στην παραγωγή νέων προϊόντων, απασχολώντας 850 εργαζομένους.

Η ουσία, πάντως, είναι ότι με τις εξελίξεις αυτές, πράγματι άλλαξαν οι όροι στον κλάδο της μύρας, όπως επισημαίνει ο Σκουμπούρης (2017), και αφέθηκε η αγορά να αναπνεύσει και να αναγεννηθεί. Στο ίδιο πλαίσιο, μάλιστα, ο Μαρκόπουλος (2018) αναφέρει ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, ως ηγέτης στην αγορά της μύρας, έλαβε μια σειρά μέτρων και πρωτοβουλιών, αφήνοντας χώρο και στους μικρότερους παίκτες, με αποτέλεσμα ήδη από το 2010 και έπειτα να ξεκινούν να φαίνονται καινούριες, ελληνικές, αυτή τη φορά, δυνάμεις.

Ισχυρό ρόλο έπαιξε, βέβαια, σε όλο αυτό και η μεταστροφή της κουλτούρας που η οικονομική κρίση έφερε στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων σε ό,τι αφορά, τρόφιμα, ποτά και αναψυκτικά. Πράγματι, ο Σκουμπούρης (2017) αναφέρει σχετικά ότι πριν την κρίση τα ελληνικά προϊόντα υποτιμούνταν σε βαθμό πλήρους στρέβλωσης, μάλιστα, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τις ελληνικές εταιρείες που προσπαθούσαν να εισέλθουν σε αγορές που ελέγχονταν από ισχυρές επωνυμίες, ενώ μετά την κρίση, φαίνεται πως υπάρχει μια στροφή των καταναλωτών στα ελληνικά προϊόντα. Αυτό, δίνει την ευκαιρία να πραγματοποιούνται νέες επιχειρηματικές προσπάθειες στον τομέα της μύρας, όπου πολλές καινούριες μικρο-ζυθοποιίες, διεκδικούν μερίδιο, παίζοντας το παιχνίδι του ανταγωνισμού, πλέον, σχεδόν επί ίσοις όροις, όπως καταλήγει ο Σκουμπούρης (2017).

Μάλιστα, από τις μόλις 13 εταιρείες το 2009, ο κλάδος της μύρας στην Ελλάδα απαρτίζεται το 2017 από 35 εταιρείες, κάθε μεγέθους, επιβεβαιώνοντας μια κινητικότητα στο χώρο. Στο πλαίσιο της καινοτομίας και της παραγωγής νέων προϊόντων, ο Σκουμπούρης (2017) αναδεικνύει τις προσπάθειες ανθρώπων με μόρφωση, εξειδίκευση και μεράκι στο αντικείμενο και με τεχνογνωσία μικρή ή μεγαλύτερη. Μάλιστα, πέρα από τα βασικά υλικά της μύρας (βύνη, λυκίσκος, μαγιά), παρατηρούνται αξιόλογες προσπάθειες για ξεχωριστό φινίρισμα και προσωπικότητα στα σχετικά προϊόντα, μέσα από συμπληρώματα από τοπικές πρώτες ύλες, τουλάχιστον όσον επιτρέπεται, για να μην αλλοιωθούν οι βασικές συνταγές.

Σε ποιο πρόσφατα στοιχεία καταγράφεται ότι το 2019 λειτουργούν, πια, 43 μικρο-ζυθοποιίες σε όλη την επικράτεια, ενώ δεν παραλείπεται να επισημανθεί ότι σε μια ιδιαίτερα συγκεντρωμένη αγορά, όπως αυτή της μύρας η οποία σταδιακά ανοίγει, ύστερα και από τις παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού (Seleo\_newsroom, 2019).

Ως προς το εάν ο ανταγωνισμός γίνεται επί ίσοις όροις, ανάμεσα στις μεγάλες και τις μικρές ζυθοποιίες, ο Αντωνίου (2017) επισημαίνει ότι οι πολυεθνικοί παίκτες έχουν την ευχέρεια να υπογράψουν εξαιρετικά συμφέρουσες για αυτές συμφωνίες με τα λιανεμπόριο και τη μαζική εστίαση, να κλείσουν μια μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα και να τη μεταφέρουν εύκολα οπουδήποτε αλλού, αλλά και να εκπονούν εντυπωσιακές διαφημιστικές καμπάνια. Από την άλλη μεριά, οι μικρο-ζυθοποιίες επιβιώνουν και αναπτύσσονται στηριζόμενοι σε ψαγμένους, κατά κύριο λόγο, καταναλωτές και ριψοκίνδυνους, κατά κάποιο τρόπο, επιχειρηματίες στο χώρο της εστίασης οι οποίοι επιθυμούν για τους πελάτες τους και κάτι το 'διαφορετικό'.

Όπως επισημαίνει, σχετικά, και ο Υποφάντης (2016) η επιβολή υψηλού ΕΦΚ στη μύρα μειώνει και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας στον κλάδο της μύρας δυσκολεύοντας αφάνταστα τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου να επεκταθούν και στο εξωτερικό, έχοντας μια ακόμη διέξοδο για ανάπτυξη, καθώς η εγχώρια αγορά έχει και εκτιμάται ότι θα έχει για πολύ καιρό πολύ υψηλή συγκέντρωση. Πράγματι, η Κατσέλη (2018) επισημαίνει χαρακτηριστικά ότι «κάθισε» ο αφρός στην ελληνική αγορά μύρας, η οποία καταγράφει απώλειες εξαιτίας, κυρίως, της αύξησης κατά 100% του ΕΦΚ από το 2016. Εκπρόσωποι του κλάδου τονίζουν, όπως αναφέρει η Κατσέλη (2018), ότι αν δεν μειωθεί ο εν λόγω φόρος, πολλές επιχειρήσεις του κλάδου -και κατά συνέπεια και θέσεις εργασίας- μπαίνουν σε μεγάλο κίνδυνο. Στο μεταξύ, πτωτικά κινείται και η παραγωγή, ενώ πιστεύεται ότι οι υπέρογκοι φόροι ενδέχεται να βάλουν φρένο ακόμα και σε διάφορα επενδυτικά σχέδια των εταιριών του κλάδου, πλήττοντας τις ευκαιρίες ανάπτυξης ιδιαίτερα των μικρών ζυθοποιών.

Επιπλέον, ο Υποφάντης (2016) αναφέρει επίσης και το γεγονός ότι κάτω από την ισχύουσα νομοθεσία απαγορεύεται στους Έλληνες ζυθοποιούς να παράγουν καινοτόμα προϊόντα από την αξιοποίηση αγροτικών προϊόντα όπως τα μήλα, καθώς ισχύει ακόμα το «Βασιλικό» διάταγμα του 1922 που απαγορεύει την παραγωγή Μύρας από μήλα, αχλάδια και μέλι, απαγορεύει την επέκταση του χαρτοφυλακίου και την περαιτέρω διαφοροποίηση.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Παναγόπουλος (2018) αναφέρει ότι το σχετικό νομοσχέδιο που επιβάλλεται στον κλάδο περιλαμβάνει ένα δαιδαλώδες γραφειοκρατικό σύστημα ελέγχου στα ζυθοποιεία και μία σειρά από προσκόμματα στην παραγωγή ζύθου που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία μικρών και μεγάλων ζυθοποιείων της Ελλάδας. Με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που ορίζει μάλιστα το σχετικό σχέδιο, πολλές επιχειρήσεις εκτιμάται ότι θα χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και η λειτουργία τους θα καταστεί ασύμφορη.

Ένα δεύτερο σημαντικό γεγονός που επηρεάζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο της μύρας στην Ελλάδα, είναι, σύμφωνα με τον Αντωνίου (2017), η συγχώνευση των Μύθος με την Ολυμπιακή Ζυθοποιία η οποία δημιούργησε ένα πολύ δυνατό παίκτη με πολυεθνικό σήμα, όπου μαζί με την ολλανδικών συμφερόντων Αθηναϊκή Ζυθοποιία ελέγχουν περίπου το 80% της αγοράς, όπως έχει ήδη αναφερθεί. Σήμερα πια η ενιαία εταιρεία διαχειρίζεται πολύ γνωστά εμπορικά σήματα, όπως Μύθος, Carlsberg, Fix αλλά και αρκετά ακόμα γνωστά, όπως Corona, Kaisier, Guinness, Grimbergen κ.ά.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, πάντως, της επιτροπής ανταγωνισμού, τα μερίδια αγοράς της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας θα ξεπερνούν, τότε, το 55% και μπορεί να φτάνουν μέχρι το 65%, ενώ η νέα συγχωνευμένη εταιρεία θα έχει μερίδιο μεταξύ 25% και 35% (Agro24, 2015). Αυτό, πρακτικά, θα σημάνει μία πολύ υψηλή συγκέντρωση της αγοράς σε δύο μόνο παίκτες (Αθηναϊκή Ζυθοποιία και Ολυμπιακή Ζυθοποιία) με ποσοστό που στην καλύτερη περίπτωση θα είναι 80%. Με βάση μάλιστα μία μέτρηση του δείκτη συγκέντρωσης της αγοράς, μετά την συγχώνευση, ο δείκτης συγκέντρωσης Herfindahl-Hirschman για την αγορά της μύρας στην Ελλάδα εκτιμάται ότι θα ξεπερνά το επίπεδο των 2000 μονάδων. Σε άλλες χώρες, όπως στις ΗΠΑ, όταν αυτός ο δείκτης ξεπερνά το επίπεδο των 1800 μονάδων, οι αρχές ανταγωνισμού μαζί και με τις δικαστικές αρχές ξεκινούν αυτόματα έρευνες στο σύνολο της αγοράς για αθέμιτες ολιγοπωλιακές πρακτικές, καθώς θεωρείται υπερβολικά υψηλή μια τέτοια συγκέντρωση. Εντούτοις, στην περίπτωση της Ελλάδος, ενώ η Επιτροπή Ανταγωνισμού διεξάγει έρευνα για ολιγοπωλιακές-μονοπωλιακές πρακτικές στην αγορά της μύρας και πριν από το 2010, κατέληξε σε απόφασή της να εγκρίνει τη σχετική συγχώνευση της με το "ευχολόγιο" ότι με την σύμπραξη των επωνυμιών της Μύθος και της Φιξ θα βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο.

Ένα ακόμα τρίτο σημαντικό γεγονός που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της μύρας, αφορά τον τρίτο παίκτη στην αγορά μύρας, την Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης (ΕΖΑ), που προσπαθεί να ανταγωνιστεί τους δύο πρώτους παίκτες του κλάδου, πολυεθνικής εμβέλειας, μέσα από ιδιαίτερα επιθετικές στρατηγικές επικοινωνίας και προώθησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι με καμπάνια της που «τρέχει» από Μάρτιο του 2018, ανεβάζει τους τόνους και προβάλλει την ελληνικότητα των εμπορικών σημάτων της σε σχέση με άλλα γνωστά ανταγωνιστικά σήματα της αγοράς, κάνοντας λόγο «για μπίρες που φαίνονται αλλά δεν είναι ελληνικές» (BusinessNews, 2018).

Στην καμπάνια αυτή σημειώνεται, συν τοις άλλοις, πως «ελληνικό προϊόν σημαίνει: προϊόντα που έχουν παραχθεί στην Ελλάδα από ελληνικής ιδιοκτησίας επιχειρήσεις και των οποίων τα κέρδη διανέμονται στην Ελλάδα». Με τον τίτλο «Διεκδικούμε χώρο για την Ελλάδα», η καμπάνια αυτή λαμβάνει χώρα και μέσα από το διαδίκτυο και στα social media, όπου δεν παραλείπονται οι αναφορές, μεταξύ άλλων, ότι «το 80% της αγοράς ελέγχεται από δύο πολυεθνικές εταιρείες. Η ολλανδική Heineken (Αθηναϊκή Ζυθοποιία) και η δανέζικη Carlsberg (Ολυμπιακή Ζυθοποιία) έχουν υιοθετήσει πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά, περιορίζοντας τις δυνατότητες ανάπτυξης των ανταγωνιστών της».

Σε αυτό το πλαίσιο, ζητείται, εκ μέρους της ΕΖΑ, η στήριξη των Ελλήνων καταναλωτών και αναφέρονται τα εξής ως προς τις διεκδικήσεις της: «Διεκδικούμε ίδιους κανόνες για όλους, ώστε να επιτευχθεί η ανεμπόδιστη πρόσβαση των ελληνικών ανεξάρτητων ζυθοποιιών στα καταστήματα επιτόπιας κατανάλωσης και στα δίκτυα διανομής. Διεκδικούμε μεγαλύτερη συμμετοχή στον κλάδο της ζυθοποιίας από μικρές



και μεσαίες επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν και να μπορείτε εσείς να απολαμβάνετε μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών». Η εταιρεία ΕΖΑ, μάλιστα, έχει εισάγει και την έννοια του «Ευ ζυθοποιείν», διεκδικώντας, όπως αναφέρει σχετικά, «Δίκαιο Ανταγωνισμό στον Κλάδο της Ζυθοποιίας».

Η ΕΖΑ αναφέρει, επίσης, ότι μέσα από την ενίσχυση της ανεξάρτητης ζυθοποιίας, η εξαγωγική δραστηριότητα στον κλάδο της ζυθοποιίας θα πολλαπλασιαστεί ο δείκτης απασχόλησης μέσα από τη δημιουργία άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας και ότι το τελικό κόστος της μπίρας θα μειωθεί (EURO2day, 2018). Το αποτέλεσμα μη θεμιτών πρακτικών ανταγωνισμού, επισημαίνεται επίσης, είναι να πλήττονται οι μικρές και μεσαίες ζυθοποιίες, που δεν έχουν ισχυρή διεθνή χρηματοδότηση και ανάλογες μονάδες μαζικής παραγωγής, παρά μόνο το μεράκι των ανθρώπων τους. Στο πλαίσιο λοιπόν, της καμπάνιας της ΕΖΑ, σημειώνεται ότι στόχος είναι η διαμόρφωση ισότιμης πρόσβασης όλων των ελληνικών ζυθοποιιών στα κανάλια διανομής και ειδικά στα καταστήματα επιτόπιας κατανάλωσης.

Από τα παραπάνω στοιχεία που παρουσιάστηκαν ως προς την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της μπίρας στην ελληνική αγορά, φαίνεται ξεκάθαρα πως οι σχέσεις μεταξύ των παικτών δεν είναι και οι καλύτερες δυνατές, με στόχο, πάντως τον ηγέτη στην αγορά την Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Μεγάλοι παίκτες όπως η ΕΖΑ και η Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης είτε με διαφημιστική καμπάνια, είτε με δικαστικές μάχες προσπάθησαν να προσπορίσουν μερίδιο αγοράς και να μεγαλώσουν, ενώ και ο δεύτερος παίκτης, Ολυμπιακή Ζυθοποιία, έχει μάλλον οξυμένες σχέσεις με τον ηγέτη, οι οποίες φτάνουν μέχρι και την εμπλοκή της επιτροπής ανταγωνισμού, όπως αναφέρει ο Χαροντάκης (2018). Εάν ληφθεί υπόψη και οι σχέσεις των μικρών παικτών με τις μεγάλες πολυεθνικές, εύλογα αντιλαμβάνεται κάποιος ότι το κλίμα ανταγωνισμού στον κλάδο είναι μάλλον τεταμένο.

Στο ίδιο πλαίσιο, αναφέρεται ότι η σημαντική αύξηση στην κατανάλωση μπίρας στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, και τις σχετικές προοπτικές που εμφανίζονται λόγω αύξησης κουλτούρας στην κατανάλωση μπίρας, αλλά και την άνοδο του τουρισμού, έχει μεγαλώσει το τζίρο στον οποίο προσβλέπουν όλες οι εταιρείες του κλάδου, αλλά και παράλληλα έχει εντείνει τον ανταγωνισμό, με πολλές μικρές ελληνικές ζυθοποιίες να διεκδικούν πια όλο και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς (minimarketmag.gr, 2018).

Παρά τη σημαντική γέννηση και άνοδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον κλάδο της ελληνικής ζυθοποιίας τα τελευταία χρόνια, εντούτοις το παιχνίδι μοιάζει να συγκεντρώνεται σε ένα δίπολο εξουσίας το οποίο αφορά την Αθηναϊκή Ζυθοποιία και την Ολυμπιακή Ζυθοποιία (θυγατρικές των Heineken και Carlsberg αντίστοιχα), όταν και οι δύο εταιρείες μαζί κατέχουν περισσότερο από το 80% της εγχώριας αγοράς (Mononews, 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μητρικές πολυεθνικές εταιρείες έχουν κατηγορηθεί στο παρελθόν για διάφορα σκάνδαλα στο εξωτερικό που αφορούν πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού και συμμετοχή σε καρτέλ (Mononews, 2018). Παρολαυτά, η ελληνική αγορά άφησε να εισχωρήσουν παίκτες με τέτοιες πρακτικές στον κλάδο της μπίρας στην χώρα μας αδιαφορώντας για τον μικρομεσαίο Έλληνα επιχειρηματία ο οποίος καθημερινά δεν μπορεί να ανασάνει έως και καταστρέφεται από αθέμιτες μονοπωλιακές τακτικές (Mononews, 2018).

Σύμφωνα με τους Σκούφου & Στοφόρο (2018), αν και η αγορά μπίρας στην Ελλάδα είναι ταλαιπωρημένη όχι μόνο από την οικονομική κρίση, αλλά και από τις επικοινωνιακές αψιμαχίες, έως και τις διεθνοποιημένες, πλέον, αντιδικίες μεταξύ των

μεγαλύτερων εγχώριων ζυθοποιών και των μεγάλων πολυεθνικών, εντούτοις εμφανίζει σαφή σημάδια ανάκαμψης. Φαίνεται, όπως υποστηρίζουν οι Σκούφου & Στοφόρος (2018), ότι η ένταση που υπάρχει εδώ και πάνω από μια 5ετία στον κλάδο ανακλά θετικά στη διαφημιστική και εμπορική προώθηση του προϊόντος, αλλά και ακόμα περισσότερο στη μεταφορά του ανταγωνισμού σε επίπεδο καινοτομιών, κυρίως ανάμεσα στους μεγάλους του κλάδου, μέσω των οποίων επιχειρείται, επιτυχώς μάλιστα, μια «φυγή προς τα μπρος». Όλα αυτά, λόγω, μοιραία, των διενεργούμενων επενδύσεων στον κλάδο, εκτιμάται ότι θα έχουν ευνοϊκές επιδράσεις στον ίδιο τον κλάδο και, φυσικά, στην εγχώρια οικονομία.

Από όλα όσα παρουσιάστηκαν σχετικά με την κατάσταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, είναι κάτι παραπάνω από φανερό ότι η αγορά λειτουργεί σε μια δομή που απέχει πολύ από το υπόδειγμα του τέλειου ανταγωνισμού. Μάλιστα, η μεγάλη συγκέντρωση που υπήρχε και υπάρχει στον κλάδο, μαζί με τις διάφορες αθέμιτες πρακτικές από μέρους των μεγάλων πολυεθνικών παικτών έφερνε τον κλάδο ακόμα και στα όρια του μονοπωλίου. Μετά, όμως, τις εξελίξεις που έφεραν οι διάφορες δικαστικές διαμάχες, η μορφή του ανταγωνισμού ξεκινάει να τείνει περισσότερο στο ολιγοπώλιο, περνώντας και από την φάση του δυοπωλίου, καθώς οι δύο μεγάλοι παίκτες καρπώνονται τεράστιο ποσοστό της συνολικής πίτας του κλάδου.

Όμως, με την είσοδο όλο και περισσότερο νέων επιχειρήσεων, ο κλάδος όλο και περισσότερο τείνει στην μορφή του ολιγοπωλίου, καθώς ήδη πια οι μεγάλοι παίκτες από δύο είναι τέσσερις. Εντούτοις, θεωρείται πολύ δύσκολο να πέσει η συγκέντρωση ακόμα περισσότερο, καθώς δεν αναμένεται να μεγαλώσουν σημαντικά πολλές από τις νέες μικρές ζυθοποιίες που αναπτύχθηκαν τα τελευταία 5-10 έτη. Συνεπώς, θεωρείται πολύ δύσκολο η αγορά να τείνει ακόμα περισσότερο από το ολιγοπώλιο στον τέλειο ανταγωνισμό.

Αξίζει να σημειωθεί, όμως, ότι η τοπική ισχύ που δείχνουν οι διάφορες μικρές ζυθοποιίες σε συνδυασμό με τα ξεχωριστά προϊόντα που προσφέρουν είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μια πιο ειδική αγορά μπίρας που να τείνει στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, όπου κάθε μικρή ζυθοποιία θα ασκεί σημαντική δύναμη στην τοπική κοινωνία που δραστηριοποιείται ή ακόμα και σε επίπεδο ειδικής αγοράς που έχει να κάνει με τα ιδιαίτερα προϊόντα που θα εμπορευεται.

## 5.4 Ανταγωνισμός στην Τιμή ή στην Μάρκα;

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, οι επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, προκειμένου να διατηρήσουν ή ακόμα και να ενισχύσουν τη θέση τους στη αγορά, προβαίνουν είτε στη δημιουργία νέων προϊόντων, είτε στην προσθήκη νέων σημάτων στα ήδη υπάρχοντα τους. Μάλιστα, επιδιώκουν συνεχώς την διαφοροποίησή των προϊόντων τους κυρίως σε επίπεδο συσκευασίας, ανανεώνοντας την κατά καιρούς (ICAP Group, 2018).

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, στην υιοθέτηση διάφορων μεθόδων προώθησης των προϊόντων τους και επικοινωνίας με τους καταναλωτές, όπως αναφέρει η κλαδική μελέτη της ICAP (ICAP Group, 2018). Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι αυτές που, κατά κύριο λόγο, δαπανούν σημαντικά ποσά για την διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, με σκοπό να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και λόγω της συρρίκνωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών τα τελευταία έτη, στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης, οι εταιρείες του κλάδου της μπίρας έχουν εντείνει τις προσφορές τους προς τους καταναλωτές, που περιλαμβάνουν οικονομικότερες συσκευασίες, προκειμένου να αποσπάσουν μερίδιο απ' τον ανταγωνισμό.

Όπως έχει αναφέρει η Κουτηφάρη (2016), η αγορά μπίρας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, κάτι που εντείνει τον ανταγωνισμό, κυρίως σε επίπεδο τιμών, προσφορών και προωθητικών ενεργειών, σύμφωνα μάλιστα και με πρόσφατη κλαδική μελέτη της Infobank Hellastat (IBHS). Αναφέρεται, επίσης, ότι οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου επενδύουν στην ευρηματική διαφήμιση και στις προωθητικές ενέργειες.

Η αγορά των ολίγο-θερμιδικών προϊόντων και εκείνων «χωρίς αλκοόλ» είναι το νέο «πεδίο μάχης» στο οποίο εκτιμάται ότι θα κονταροχτυπιούνται οι εταιρίες αναψυκτικών και οι ζυθοποιίες (newtimes, 2018). Μέχρι πρότινος το κύριο πεδίο ανταγωνισμού το κριτήριο που αφορούσε την ελληνική ταυτότητα των προϊόντων, εξαιτίας της στροφής των καταναλωτών, από το 2014, σε προϊόντα που παράγονται επί ελληνικού εδάφους, στηρίζοντας, έτσι τις ελληνικές επιχειρήσεις έναντι πολυεθνικών κολοσσών που κυριαρχούν στους δύο αυτούς κλάδους.

Εκτός τις όποιες τάσεις και εξελίξεις αφορούν την οικονομία και τον κλάδο, που έχουν επιφέρει μείωση των συνολικών πωλήσεων, έρχεται η νέα τάση που επικρατεί διεθνώς και θέλει το 30% των ενήλικων καταναλωτών, με το ποσοστό να είναι ακόμη υψηλότερο στο γυναικείο κοινό, να επιλέγει «λάιτ» αναψυκτικά και μπίρες χωρίς ή με ελάχιστο αλκοόλ, να έχει αλλάξει τις αγοραστικές συνήθειες (newtimes, 2018). Αυτό είναι που θεωρείται ότι θα σπείσουν να αξιοποιήσουν και οι παίκτες που δραστηριοποιούνται στους δύο κλάδους, στοχεύοντας την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών, τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων αλλά και τη διεκδίκηση όσο το δυνατόν υψηλότερων μεριδίων αγοράς από δύο «πίτες» που έχουν συρρικνωθεί σε σύγκριση με το παρελθόν.

Η «πρεμιέρα» της «FIX Άνευ» από την Ολυμπιακή Ζυθοποιία κινείται με βάση τις νέες επιταγές της αγοράς. Πρόκειται για μια μπίρα χωρίς αλκοόλ, με μόλις 15 θερμίδες ανά 100 ml, η οποία για πρώτη φορά συστήθηκε στο κοινό της HO.RE.CA τον Φλεβάρη 2018 και από τότε έχει ξεκινήσει το «ταξίδι» της και στο ράφι, ποντάροντας πολλά και στη δυναμική του ιστορικής επωνυμίας FIX (newtimes, 2018).

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί και τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας και στο κομμάτι των ολίγο-θερμιδικών προϊόντων και του «no alcohol», καθώς στο 2018 «τρέχει» έντονη διαφημιστική καμπάνια της Heineken Light, η οποία λανσαρίστηκε αρχικά σε πιλοτικό επίπεδο στη Θεσσαλονίκη το καλοκαίρι του 2016, όπου βρήκε ανταπόκριση στο αγοραστικό κοινό και έτσι η εταιρία αποφάσισε να τη «διευρύνει». Στο χαρτοφυλάκιό της έχει ήδη κι άλλους κωδικούς με προϊόντα μπίρας χωρίς αλκοόλ, όπως η Buckler και η Amstel Free, στοχεύοντας μέσω της διαφημιστικής της προώθησης στο νεανικό κοινό, κατά την κύρια αγορά στόχο (newtimes, 2018).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου αναμένεται σκληρότερος τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους υπόλοιπους μικρότερους παίκτες και κυρίως τις ελληνικές ζυθοποιίες, οι οποίες κερδίζουν συνεχώς έδαφος και πλέον οι ισορροπίες στην αγορά διαμορφώνονται στο 50-50, όπως επισημαίνεται σχετικά (newtimes, 2018).

Όπως έχουν αναφέρει και οι Σκούφου & Στοφόρος (2018) ο ανταγωνισμός, ιδιαίτερα μεταξύ των μεγάλων παικτών του κλάδου μύρας, μεταφέρεται και σε επίπεδο καινοτομιών, όπου υπάρχει ο απαραίτητος εξοπλισμός, το εξειδικευμένο προσωπικό και η χρηματοδότηση καναλιών διανομής και προωθητικών ενεργειών για να στηρίξει το λανσάρισμα νέων προϊόντων.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο της ζυθοποιίας δεν είναι τόσο έντονος σε επίπεδο τιμών, καθώς πέρα από κάποιες κλασικές τυπικές προσφορές στο πλαίσιο προωθητικών ενεργειών, δεν παρατηρείται κάποιος ιδιαίτερος πόλεμος τιμών. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός είναι έντονος σε επίπεδο επωνυμίας, όπου μέσα από έντονη διαφήμιση και προωθητικές ενέργειες η κάθε εταιρεία προσπαθεί όχι μόνο να επικοινωνήσει τις ωφέλειες των προϊόντων τους, αλλά και να αναπτύξει την ταυτότητα τους, να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη εικόνα για αυτά και να προσδώσει αξίες που συνδέονται με την κατανάλωση τους. Επιπλέον, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και σε επίπεδο διαφοροποίησης, όπου ακόμα και οι μικροί παίκτες προσπαθούν να λανσάρουν καινοτόμα, διαφοροποιημένα προϊόντα που να καλύπτουν όλα τα πιθανά γούστα και προτιμήσεις των καταναλωτών.

## 5.5 Εφαρμογή Υποβάθρου Porter στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Στο τμήμα αυτό εφαρμόζεται το υπόβαθρο των πέντε δυνάμεων του Porter στο πλαίσιο της ανάλυσης του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, με βάση τις πληροφορίες που παρουσιάστηκαν στα παραπάνω τμήματα.

### *Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών*

Στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, σε επίπεδο εισόδου μια μεγάλης επιχείρησης, οι αυξημένες ανάγκες για επενδύσεις σε εξοπλισμό, η τεχνογνωσία στην παρασκευή μύρας και διαφόρων ποικιλιών, αλλά και γενικότερα οι συνθήκες που τη διέπουν όπως η ειδική φορολόγηση προϊόντων, δημιουργούν αρκετές δυσχέρειες στις προσπάθειες εισόδου νέων μεγάλων επιχειρήσεων στον παραγωγικό τομέα, ιδιαίτερα σε αυτές που θέλουν να έχουν μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, καθώς οι πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού έχουν κάνει τα κανάλια διανομής όχι και τόσο εύκολα προσβάσιμα.

Ο έντονος ανταγωνισμός που παρατηρείται στον κλάδο καθιστά αναγκαία έως και ζωτικής σημασίας τη δημιουργία, οργάνωση και ανάπτυξη ενός ευρύ δικτύου διανομής, κάτι που εκτιμάται ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή δραστηριοποίηση μιας νέας επιχείρησης. Εντούτοις, φαίνεται πως οι επιπτώσεις των ενεργειών των μεγάλων πολυεθνικών παικτών πάνω σε αυτό τον τομέα είναι ακόμα ευδιάκριτες και αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου νέων μεγάλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ας μην λησμονείται ότι μέχρι πριν μερικά χρόνια, τα εμπόδια αυτά ήταν ακόμη πιο υψηλά και για αυτό, άλλωστε, ο κλάδος λειτουργούσε ακόμη και ως οίονει μονοπώλιο.

Ένα ακόμα ισχυρό εμπόδιο εισόδου για έναν μεγάλο παίκτη είναι η πληθώρα των διατιθέμενων παραδοσιακών εμπορικών σημάτων, με χρόνια παράδοση που έχουν εμπιστοσύνη σε αυτά οι έλληνες καταναλωτές. Αυτό σημαίνει, πολύ απλά, ότι απαιτούνται υπέρογκες διαφημιστικές δαπάνες και προωθητικά προγράμματα για τη γνωστοποίηση, καταρχήν, των προϊόντων στους καταναλωτές και, έπειτα, για τυχόν

καθιέρωση νέων εμποριών σημάτων στην αγορά, κάτι το οποίο εκτιμάται να είναι ιδιαίτερα δύσκολο και ένα εγχείρημα πολύ υψηλού ρίσκου.

Συνεπώς, οι υψηλές δαπάνες σε εξοπλισμό και διαφημιστική εκστρατεία, οι παραδοσιακές μάρκες και η δυσκολία πρόσβασης σε ευρεία κανάλια διανομής αποτελούν μάλλον υψηλά εμπόδια εισόδου νέων μεγάλων ανταγωνιστών στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα.

Θα πρέπει, όμως, να τονιστεί ότι σε επίπεδο μικρο-ζυθοποιών τα πράγματα είναι μάλλον εντελώς διαφορετικά ως προς την είσοδο νέων μικρών παικτών στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, οι δαπάνες σε εξοπλισμό δεν είναι και τόσο υπέρογκες και χρειάζεται περισσότερο ανάγκη τεχνογνωσία, μεράκι, καινοτόμες ιδέες και δουλειά παρά υψηλά κεφάλαια. Επιπλέον, δεν απαιτούνται και εκτεταμένα κανάλια διανομής, καθώς θεωρείται αρκετή η αποδοχή των προϊόντων σε τοπικό επίπεδο ή σε συγκεκριμένη αγορά στόχο λόγω εξειδικευμένων προϊόντων. Με την ίδια λογική δεν απαιτούνται και υψηλές δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση και ούτε υπάρχει πρόθεση για απευθείας ανταγωνισμό με τους μεγάλους παίκτες του κλάδου.

Τα μόνα ουσιαστικά εμπόδια εισόδου που υπάρχει είναι η υπέρογκη φορολόγηση που μπορεί να πλήξει την ζήτηση των προϊόντων τους, αλλά και οι περιορισμοί σε παραγωγή ποικιλιών μύρας με βάση κάποιες συγκεκριμένες πρώτες ύλες που δυσχεραίνει κάπως την δυνατότητα καινοτομίας και διαφοροποίησης.

Συνεπώς, οι χαμηλές δαπάνες σε εξοπλισμό, διαφημιστική εκστρατεία και ανάπτυξη καναλιών διανομής, η δυνατότητα για διαφοροποίηση και εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς φαίνεται μάλλον να υπερτερούν των εμποδίων εισόδου που έχουν να κάνουν με τους περιορισμούς στην παραγωγή και με την φορολόγηση και έτσι τα εμπόδια εισόδου νέων μικρών παικτών στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα είναι μάλλον χαμηλά. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε ότι το πλήθος των μικρών ζυθοποιών έχει αυξηθεί και μάλιστα εν μέσω οικονομικής κρίσης.

#### ***Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα***

Στον κλάδο της μύρας ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν προϊόντα όπως το κρασί και το ούζο, σε πρώτο πλάνο, καθώς τα αλκοολούχα ποτά σε δεύτερο πλάνο. Τα πρώτα καταναλώνονται και στο σπίτι αλλά και σε χώρους εστίασης, ενώ τα δεύτερα καταναλώνονται κυρίως σε χώρους εστίασης και ιδιαίτερα από πιο νεαρά άτομα. Οι φόροι έχουν πλήξει τη ζήτηση όλων των αλκοολούχων, αλλά φαίνεται ότι η μύρα παραμένει ένα φτηνό προϊόν και είναι αρκετά πιο ανταγωνιστικό σε σχέση με τα αλκοολούχα ποτά.

Στενά υποκατάστατα θεωρούνται εδώ και μερικά χρόνια και τα διάφορα ποτά με χαμηλή ή και καθόλου περιεκτικότητα σε αλκοόλ, γνωστά και ως “ready to drink”, τα οποία έχουν διεισδύσει στην αγορά κάνοντας αισθητή την παρουσία τους. Αυτό ισχύει λόγω της στροφής των καταναλωτών σε προϊόντα τύπου light και με χαμηλή ή και καθόλου αλκοόλ.

Όχι και τόσο στενά υποκατάστατα θεωρούνται και τα κλασικά αναψυκτικά έως και το εμφιαλωμένο νερό ή και το νερό με ανθρακικό, με την έννοια ότι και αυτά είναι προϊόντα που ξεδιψούν και αποτελούν συνοδευτικό γευμάτων εντός ή εκτός σπιτιού.

Γενικά, λοιπόν, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μάλλον μέτρια, καθώς για τα διάφορα αλκοολούχα η μύρα είναι μεν ανταγωνιστική, αλλά τα ποτά με χαμηλή ή και καθόλου περιεκτικότητα σε αλκοόλ φαίνεται να αποτελούν μια σχετική απειλή. Τέλος, η απειλή από όχι και τόσο στενά υποκατάστατα δεν είναι και

τόσο υψηλή, διότι οι καταναλωτές που θέλουν να ξεδιψάσουν με μύρα, θα αναζητήσουν μια τέτοια γεύση, το πλέον πιθανό, και όχι αναψυκτικά ή νερό.

#### ***Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών***

Οι προμηθευτές των εταιρειών του κλάδου μύρας περιλαμβάνουν προμηθευτές πρώτων υλών, κυρίως αγροτικής προέλευσης, καθώς επίσης και προμηθευτές των βασικών υλικών συσκευασιών, κυρίως γυάλινης και αλουμινίου.

Όσον αφορά στους προμηθευτές πρώτων υλών, σε γενικές γραμμές η διαπραγματευτική τους δύναμη συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των προϊόντων τους, όπως σε κάθε κλάδο άλλωστε, η οποία και δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τον εκάστοτε ζυθοποιό. Αν αναλογιστεί κάποιος ότι η ποιότητα των πρώτων υλών δεν είναι δύσκολο να αντιγραφεί και δεν είναι δύσκολη η απόκτηση σχετικής τεχνογνωσία, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι και τόσο υψηλή ως προς αυτό.

Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών απέναντι σε κάποιον παραγωγό μύρας είναι ανάλογη και του ύψους των παραγγελιών, αλλά και της δυνατότητας που έχουν οι ζυθοποιοί για υποκατάσταση πρώτων υλών με εισαγωγές από το εξωτερικό. Εντούτοις, η στροφή των καταναλωτών σε ελληνικά προϊόντα και η ανάγκη των ζυθοποιών να διατηρήσουν την εγχώρια καταγωγή των ζύθων που προσφέρουν, μάλλον αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών.

Ως προς τους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας, ιδιαίτερα στον τομέα της γυάλινης συσκευασίας, υπάρχει αρκετά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη από μεριάς τους, εξαιτίας της μειωμένης προσφοράς στην ελληνική επικράτεια.

Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα είναι μέτρια έως υψηλή, ειδικά από τη μεριά αυτών που προμηθεύουν υλικά γυάλινης συσκευασίας.

#### ***Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών***

Το μέγεθος των παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων ζύθου επηρεάζει άμεσα και τη διαπραγματευτική τους δύναμη ως προς τους αγοραστές. Καθώς, το μέγεθος των επιχειρήσεων, ειδικά των μεγάλων, είναι αρκετά μεγάλο σε σχέση με τον όγκο των αγοραστών, τότε οι αγοραστές – τελικοί καταναλωτές δεν μπορούν να ασκήσουν και τόσο υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

Θα πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι εκτός από τους τελικούς καταναλωτές, αγοραστές θεωρούνται και οι αλυσίδες σουπερμάρκετ, οι κάβες, οι χονδρέμποροι, τα ξενοδοχεία, τα καταστήματα εστίασης και τα κέντρα διασκέδασης. Στο πλαίσιο αυτό, η διαπραγματευτική δύναμη των αλυσίδων σουπερμάρκετ εκτιμάται αρκετά υψηλή, κάτι που οφείλεται και από τον ιδιαίτερα μεγάλο όγκο των ποσοτήτων που αγοράζουν, αλλά και από τη συμβολή τους στην αναγνωσιμότητα των προϊόντων μύρας, όταν οι εταιρείες του κλάδου ζυθοποιίας διαπραγματεύονται με τον προμηθευτή και κερδίζουν μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η διάθεση από αρκετές αλυσίδες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ή φθηνότερων εισαγόμενων εμπορικών σημάτων μύρας ισχυροποιεί σίγουρα τη διαπραγματευτική θέση όλων των αγοραστών, καταναλωτών και βιομηχανικών, έναντι των εταιρειών του κλάδου ζυθοποιίας.

Τέλος, ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη θεωρείται ότι διαθέτουν και οι χονδρέμποροι που προμηθεύουν πολλά σημεία της λεγόμενης «κρύας» αγοράς, ή ακόμη και συγκεκριμένες περιοχές (π.χ. νησιά) και οι οποίες δεν καλύπτονται από τις

ίδιες τις εταιρείες ζυθοποιίας και αποτελούν το μοναδικό κανάλι διανομής των προϊόντων τους.

Προκύπτει συνεπώς, ότι ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των τελικών καταναλωτικών αγοραστών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, αν αναλογιστεί κάποιος ότι δεν υπάρχει μεγάλη προτίμηση σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή εισαγόμενα προϊόντα, εντούτοις, η διαπραγματευτική δύναμη των βιομηχανικών αγοραστών, σούπερ-μάρκετ και χονδρεμπόρων, είναι αρκετά υψηλή.

#### ***Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων***

Λόγω της υψηλής συγκέντρωσης που εμφανίζει ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, διαμορφώνονται αι ανάλογες συνθήκες ανταγωνισμού. Πάντως, θα πρέπει να επισημανθεί ότι την τελευταία 5ετία, και μάλιστα εν μέσω οικονομικής κρίσης, ο βαθμός συγκέντρωσης έχει περιορισθεί, καθώς νέοι παίκτες κατέλαβαν αξιόλογα μερίδια αγοράς μεγάλωνοντας (EZA, Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης), είτε πολλοί μικροί νέοι παίκτες –μίκρο-ζυθοποιίες- έχουν εισέλθει στην αγορά. Αυτό σίγουρα έχει εντείνει ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Ο έντονος, λοιπόν, ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο είναι που, μεταξύ άλλων, ωθεί τις εταιρείες σε υψηλές διαφημιστικές δαπάνες και για τα υπάρχοντα και για τα νέα προϊόντα. Στο πλαίσιο των προωθητικών ενεργειών, οι εταιρείες καταφεύγουν και διάφορες ενέργειες προώθησης πωλήσεων, όπως ποσοτικές προσφορές και εκπτώσεις, τόσο προς τους λιανέμπορους, με σκοπό να πωλούν τα προϊόντα και να τα τοποθετούν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται σε όλο και περισσότερα σημεία, όσο και προς τους χονδρέμπορους-διανομείς που εφοδιάζουν μεγάλο αριθμό σημείων, ιδιαίτερα της «κρύας» αγοράς, δηλαδή βιομηχανικούς πελάτες, όπως εστιατόρια, μπαρ, ξενοδοχεία και διάφορα σημεία εστίασης.

Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και σε επίπεδο μάρκας, όπου η κάθε εταιρεία, κυρίως αυτές μεγάλου μεγέθους, προσπαθεί να χτίσει μια ισχυρή επωνυμία, μια μοναδική ταυτότητα και να διαφοροποιήσει όλη την γκάμα προϊόντων της μέσα από την εικόνα που περνάει στους καταναλωτές. Στο πλαίσιο αυτό, παρατηρείται έως και πόλεμος μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου, όπου έχει ξεκινήσει ακόμα και αρνητική διαφήμιση μεταξύ των εταιρειών, κάτι που αναμένεται να συνεχιστεί, δεδομένου και των ψυχρών έως και κακών σχέσεων μεταξύ των μεγάλων παικτών, αλλά και μεταξύ των μικρών σε σχέση με τους μεγάλους, όπου υπάρχει μάλλον προκατάληψη απέναντι στους μεγάλους λόγω και των αθέμιτων πρακτικών ανταγωνισμού που έχουν παρατηρηθεί στο παρελθόν από κάποιους από αυτούς αλλά και από τις μητρικές τους στο εξωτερικό.

Τέλος, παρατηρείται και έντονος ανταγωνισμός σε επίπεδο καινοτομιών και λανσαρισμάτων νέων προϊόντων, όπου η μία εταιρεία προσπαθεί πρώτη να προλάβει την άλλη. Μάλιστα, ειδικά στο πεδίο των νέων προϊόντων μύρας τύπου light και με χαμηλή ή και καθόλου περιεκτικότητα σε αλκοόλ αναμένεται ιδιαίτερα έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου.

## **5.6 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα**

Από όλη την πληροφορία που συλλέχθηκε και παρουσιάστηκε σχετικά με τον κλάδο της ζυθοποιίας και ειδικά ως προς τον ανταγωνισμό, δεν προκύπτει από πουθενά ότι υπάρχει κάποιος πόλεμος τιμών ή ότι υπάρχει κάποια εταιρεία που πουλάει πολύ φτηνότερα προϊόντα σε σχέση με τις άλλες. Επιπλέον, δε, εάν

ανατρέξει κάποιος στα ενημερωτικά δελτία και στις ιστοσελίδες των μεγάλων παικτών, κατά κύριο λόγο, δε θα διαπιστώσει να γίνεται κάποια ιδιαίτερη αναφορά στον προσανατολισμό της μείωσης του κόστους. Αντίθετα, γίνονται αναφορές σχετικά με τις επενδύσεις σε εξοπλισμό, στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων, στην ποικιλία και στην εισαγωγή νέων προϊόντων. Από όλα αυτά είναι φανερό ότι καμία επιχείρηση στον κλάδο ζυθοποιίας, από τους μεγάλους παίκτες, δεν εφαρμόζει την ανταγωνιστική στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

Αντίθετα, δεδομένου ότι οι μεγάλοι παίκτες στοχεύουν σε ευρεία διανομή των προϊόντων τους σε όλη την επικράτεια σε πολλαπλές αγορές στόχους που περιλαμβάνουν καταναλωτές και βιομηχανικούς πελάτες, διαθέτοντας μια πολύ υψηλή γκάμα προϊόντων μύρας, ενώ υπάρχει έντονη και η τάση για καινοτομία και νέες γεύσεις, προκύπτει εύλογα το συμπέρασμα ότι οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου ζυθοποιίας στην Ελλάδα εφαρμόζουν την ανταγωνιστική στρατηγική της διαφοροποίησης.

Στο πλαίσιο αυτό δαπανούν πολλά ποσά για εξοπλισμό, τεχνογνωσία και προσωπικό προκειμένου να παράγουν όλο και περισσότερη είδη προϊόντων, ενώ είναι σαφής η κουλτούρα της καινοτομίας και του προσανατολισμού σε νέες γεύσεις για να ικανοποιηθούν όλο και περισσότερο εξειδικευμένα γούστα. Επιπλέον, επενδύουν πολλά σε χτίσιμο εύρωστων καναλιών διανομής, διότι είναι σημαντικό τα προϊόντα τους να φτάνουν παντού, αλλά και για να χτίσουν μια αναγνωρίσιμη και –κυρίως– μοναδική επωνυμία που να εκφράζει συγκεκριμένες ευδιάκριτες αρχές και αξίες. Σε όλα αυτά, η προσπάθεια για διαφοροποίηση της κάθε εταιρείας είναι κάτι παραπάνω από εμφανής.

Από την πλευρά των μικρο-ζυθοποιών, είναι φανερό πως λόγω μεγέθους δεν είναι δυνατό να εφαρμοστούν στρατηγικές υψηλού στόχου, δηλαδή στρατηγικές που απευθύνονται σε μεγάλες αγορές στόχους. Συνεπώς, μοιραία, οι νέες αυτές επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές εστίασης. Από όλη την πληροφορία που αντλήθηκε δεν προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν βάρος στο κόστος, έναντι της ποιότητας ή έχουν στόχο να προσφέρουν φτηνά προϊόντα σε σχέση με τους μεγάλους παίκτες. Αντίθετα, υπάρχει έντονη η τάση τους να προσφέρουν κάτι το διαφορετικό και απευθύνονται και γεωγραφικά σε περιορισμένο κοινό, αλλά και ως προς τις προτιμήσεις, απευθύνονται σε κάπως πιο «ψαγμένους» καταναλωτές μύρας. Για αυτό και προσφέρουν πολλά διαφοροποιημένα προϊόντα μύρας με γεύσεις εξειδικευμένες, ιδιαίτερες, μοναδικές. Από όλα τα παραπάνω είναι κάτι παραπάνω από σαφές ότι εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης στη διαφοροποίηση.

Θα πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι η διαφοροποίηση αυτή έχει να κάνει με τα προϊόντα και τις καινοτομίες στην παραγωγή προκειμένου να παράγουν και να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα. Από εκεί και πέρα, δεν υπάρχει δυνατότητα για ουσιαστική διαφοροποίηση ως προς την επωνυμία, λόγω περιορισμού στα διαθέσιμα κεφάλαια για έντονη διαφημιστική εκστρατεία. Διαφοροποίηση υπάρχει, όμως και στο πλαίσιο της διανομής, όπου αυτή είτε πραγματοποιείται σε τοπικό επίπεδο, είτε μέσα από εξειδικευμένα κανάλια για να φτάσουν στις εξειδικευμένες αγορές στόχου.



## 5.7 Μέτρηση Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Στο τμήμα αυτό υπολογίζονται οι βασικοί δείκτες μέτρησης ανταγωνισμού που αναπτύχθηκαν στο κεφάλαιο 3 προηγουμένως. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 5.1, Στοιχεία Πωλήσεων και Μικτού Περιθωρίου Κέρδους στον Κλάδο Ζυθοποιίας

Εταιρεία	Πωλήσεις		Μερίδια Αγοράς		Μικτά Κέρδη	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	230,375,448	224,691,764	50.66%	48.75%	67.70%	65.60%
Ολυμπιακή Ζυθοποιία	146,856,976	148,438,878	32.30%	32.20%	36.50%	33.30%
ΕΖΑ	27,575,000	30,630,000	6.06%	6.65%	41.10%	23.70%
Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης	19,373,761	20,534,345	4.26%	4.46%	38.30%	32.50%
ΒΑΠ	15,887,532	18,000,000	3.49%	3.91%	36.90%	36.90%
ΚΟΡΦΗ	5,438,475	6,961,248 *	1.20%	1.51% *		
Παπαδημητρίου	5,075,308	6,496,394 *	1.12%	1.41% *	18.70%	18.70% *
Κερκυραϊκή Ζυθοποιία	1,304,743	1,456,835	0.29%	0.32%	19.30%	19.30% *
ΖΕΟΣ	1,036,498	1,326,717 *	0.23%	0.29% *	26.50%	26.50% *
Ζυθοποιία Σαντορίνης	634,014	811,538 *	0.14%	0.18% *	62.70%	62.70% *
Κρητική Ζυθοποιία	393,468	600,000	0.09%	0.13%	88.80%	88.80% *
ΕΛΙΞΗ	195,784	250,604 *	0.04%	0.05% *		
Γκρεπς Εντ	146,550	187,584 *	0.03%	0.04% *		
Πατραϊκή Ζυθοποιία	113,475	145,248 *	0.02%	0.03% *	39.70%	39.70% *
Μεσογειακή Μίκρο-Ζυθοποιία	69,457	120,000	0.02%	0.03%		
Μίκρο-Ζυθοποιία Αθήνας	31,839	40,754 *	0.01%	0.01% *		
Μίκρο-Ζυθοποιία Φολέγανδρου	21,940	28,083 *	0.00%	0.01% *		
Ζυθοποιία Ηλείου	12,757	13,100	0.00%	0.00%		
Ρεθυμνιακή Ζυθοποιία	119,851	153,409 *	0.03%	0.03% *	78.90%	78.90% *
Θεσσαλική Ζυθοποιία	40,710	40,710	0.01%	0.01%		
Σύνολο	454,703,586	460,927,212 *	100.00%	100.00%		

\* Εκτίμηση

Για κάποιες εταιρείες το 2017 δεν υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία. Λαμβάνοντας το μέσο όρο της αύξησης των πωλήσεων για όσες μικρο-ζυθοποιίες υπήρχαν στοιχεία διαθέσιμα και το 2017 και το 2016, εκτιμήθηκαν οι πωλήσεις όλων των αναγραφόμενων μικρο-ζυθοποιιών στον παραπάνω πίνακα. Για τον υπολογισμό του δείκτη PCM θεωρήθηκε ότι το μικτό περιθώριο κέρδους προσεγγίζει αρκετά το περιθώριο τιμής – μεταβλητού κόστους, με τη λογική ότι στο μικτό κέρδος έχουν αφαιρεθεί δαπάνες που αφορούν το κόστος παραγόμενων προϊόντων, άρα μεταβλητές δαπάνες. Για όσες μικρο-ζυθοποιίες δεν υπήρχαν στοιχεία το 2017 θεωρήθηκε μια υπόθεση εργασίας ότι παρέμεινε το ίδιο. Με βάση, λοιπόν, όλα τα παραπάνω στοιχεία προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Πίνακας 5.2, Μέτρηση Επιπέδου Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Δείκτες Ανταγωνισμού	2016	2017
CR <sub>2</sub>	82.96%	80.95%
CR <sub>4</sub>	93.29%	92.05%
HHI	3680	3497
PCM	52.71%	48.64%

Παρατηρείται ότι οι δείκτες συγκέντρωσης είναι αρκετά υψηλοί, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει πολύ υψηλή συγκέντρωση στις λίγες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Πάντως, με βάση το δείκτη ΗΗΙ η τιμή του είναι μικρή σχετικά, στην κλίμακα 0 – 10.000, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η συγκέντρωση στον κλάδο δεν είναι ίσως και τόσο μεγάλη όταν λαμβάνεται υπόψη το σύνολο του κλάδου. Παρατηρείται ότι και οι τρεις δείκτες είναι μειωμένοι το 2017 σε σύγκριση με το 2016, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει τάση για μείωση της συγκέντρωσης στις λίγες επιχειρήσεις του κλάδου κάτι που σημαίνει αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Ο δείκτης PCM δείχνει ένα υψηλό, σχετικά, μικτό περιθώριο κέρδους, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα υψηλής κερδοφορίας και άρα ο κλάδος είναι μακριά από τον τέλειο ανταγωνισμό. Πάντως και αυτός ο δείκτης μειώνεται, κάτι που επίσης σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά αυξάνει, καθώς το περιθώριο κέρδους έχει μια, ελαφρά έστω, τάση να τείνει στο μηδέν, κάτι που είναι συμβατό με τον τέλειο ανταγωνισμό.

Συνεπώς, οι δείκτες αυτοί δείχνουν ότι αν και υπάρχει υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο της ζυθοποιίας και ότι η αγορά είναι μακριά από τον τέλειο ανταγωνισμό, εντούτοις, υπάρχει μια αύξηση στην ένταση του ανταγωνισμού. Αυτό οφείλεται και στο ότι σπάει το παλιό μονοπώλιο ή έστω δυοπώλιο και στην ύπαρξη πολλών μικρών ζυθοποιών τα τελευταία χρόνια.

## Κεφάλαιο 6: Τελικά Συμπεράσματα

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση ανταγωνισμού του κλάδου της ζυθοποιίας στην Ελλάδα. Αρχικά παρουσιάζεται μια σύνοψη των βασικών ευρημάτων από την σχετική ανάλυση ανταγωνισμού και έπειτα πραγματοποιείται μια κριτική συζήτηση από τα σχετικά ευρήματα. Το κεφάλαιο κλείνει με παράθεση σειράς προτάσεων που αφορούν τους ενδιαφερόμενους.

### 6.1 Σύνοψη Ευρημάτων από την Ανάλυση Ανταγωνισμού στον Κλάδο Ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα είναι ένας ιδιαίτερα ενδιαφέρον προς μελέτη κλάδος που παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες και μια ειδική ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια εν μέσω της οικονομικής κρίσης.

Η αγορά αποτελείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις εκ των οποίων οι μισές περίπου είναι παραδοσιακές δυνάμεις με πολύ ισχυρή επωνυμία και εμπιστοσύνη στο καταναλωτικό κοινό, στηριζόμενες από μεγάλες και πολύ γνωστές πολυεθνικές εταιρείες. Οι άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, αμιγώς ελληνικής προέλευσης, στην προσπάθεια τους να ανταγωνιστούν τους μεγάλους πολυεθνικούς παίκτες εκτός από το να προβάλλουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και οφέλη, κινήθηκαν και δικαστικά, απέναντι σε παράνομες και αθέμιτες πρακτικές ανταγωνισμού, αλλά και με επιθετική διαφημιστική καμπάνια. Το ενδιαφέρον σημείο της αγοράς, πάντως, είναι οι πολλές μικρού μεγέθους ζυθοποιίες που ιδρύθηκαν και αναπτύχθηκαν την τελευταία 10ετία, ακριβώς, δηλαδή την περίοδο της κρίσης, εκμεταλλευόμενες και την απελευθέρωση της αγοράς που επέτρεψε την παραγωγή προϊόντων ζύθου. Παρόλο που δεν έχουν καταφέρει ακόμα να αποσπάσουν μεγάλο μέρος της αγοράς, η παρουσία τους είναι κάτι παραπάνω από αισθητή σε πολλά σημεία της Ελλάδος, προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα και παρασύροντας και τους πιο μεγάλους παίκτες να στραφούν στην καινοτομία και την άνοδο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο ζύθου στην Ελλάδα δεν πραγματοποιείται στο πεδίο των τιμών. Η μπύρα εκ φύσεως είναι ένα φτηνό αλκοολούχο προϊόν και δεν χρειάζεται καμία εταιρεία να καταφεύγει σε πόλεμο τιμών προκειμένου να αποσπάσει μερίδιο αγοράς. Ο ανταγωνισμός πραγματοποιείται σε επίπεδο καινοτομίας, σε επίπεδο διαφοροποίησης προϊόντων, αλλά και, σε πολύ υψηλό βαθμό, σε επίπεδο διαφοροποίησης επωνυμίας, όπου η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να καλλιεργήσει μια μοναδική ταυτότητα και να προσφέρει μια μοναδική πρόταση στους καταναλωτές.

Η ανάλυση μέτρησης ανταγωνισμού έδειξε ότι ο κλάδος της ζυθοποιίας δεν λειτουργεί υπό τη μορφή ενός τέλει ανταγωνισμού, ενώ αντίθετα υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση πωλήσεων στις λίγες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, κάτι που σημαίνει ότι η αγορά λειτουργεί υπό ένα αρκετά χαλαρότερο καθεστώς ανταγωνισμού που τείνει περισσότερο στο άκρο του μονοπωλίου. Εντούτοις, οι μονοπωλιακές τάσεις και πρακτικές ήταν πολύ ισχυρότερες μια δεκαετία πίσω και προηγουμένως. Την τελευταία δεκαετία, η συγκέντρωση της αγοράς στις λίγες μεγάλες επιχειρήσεις μειώνεται, έστω και σε κάποιο μέτριο βαθμό, ενώ η αγορά άνοιξε, καθώς πολλές μικρές επιχειρήσεις έχουν εισέλθει στον κλάδο κατά την τελευταία 5ετία και μάλιστα εν μέσω της οικονομικής κρίσης, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι επειδή οι μικρές ζυθοποιίες δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο και σε ιδιαίτερα γούστα, λειτουργεί η κάθε μια ως οίωναί μονοπώλιο στο δικό της τόπο και σε ένα δικό της κοινό, κάτι που κάνει αυτό το νέο μικρό αλλά δυναμικό κομμάτι της αγοράς να λειτουργεί υπό μια μορφή μονοπωλιακού ανταγωνισμού.

Συνεπώς, αν και η μορφή του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα ακόμα απέχει αρκετά από τη μορφή τέλειου ανταγωνισμού, εντούτοις, έχει ξεφύγει εντελώς και από το άλλο άκρο του μονοπωλίου. Μάλιστα, η αγορά δεν λειτουργεί καν ως δυοπώλιο και παρουσιάζει μια σαφή τάση προς το ολιγοπώλιο. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με το τμήμα της αγοράς των μικρών ζυθοποιών που λειτουργεί υπό καθεστώς μονοπωλιακού ανταγωνισμού, δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο εξελίσσεται, αργά μεν, αλλά σταθερά δε, σε ένα όλο και πιο έντονο επίπεδο τα τελευταία χρόνια.

Η ανάλυση της κατάστασης του ανταγωνισμού στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα με βάση το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του Porter έδειξε ότι παρόλο που υπάρχουν κάποια σημαντικά εμπόδια εισόδου στην αγορά, δεν είναι και τόσο υψηλά και για αυτό άλλωστε δικαιολογείται η είσοδος τόσο πολλών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια και μάλιστα κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Εντούτοις, εμπόδια όπως η υπέρ-φορολόγηση αλλά και οι περιορισμοί στην παραγωγή ίσως αποβούν τροχοπέδη για επιπλέον νέους παίκτες στο χώρο αλλά και για αυξημένη πιθανότητα αποχώρησης των υπαρχόντων. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, κάτι που οφείλεται στη μοναδική γεύση που έχουν τα προϊόντα ζύθου σε σχέση με άλλα αλκοολούχα προϊόντα. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια προς υψηλή, κάτι που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και πολλές ευκαιρίες να μειωθούν κόστη προμηθειών. Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, λόγω της υψηλής πιστότητας στην επωνυμία, ενώ των βιομηχανικών αγοραστών είναι μάλλον υψηλή, κάτι που δυσχεραίνει τις ευκαιρίες των επιχειρήσεων του κλάδου να προσφέρουν καλύτερες τιμές στους τελικούς καταναλωτές. Τέλος, η αντιπαλότητα μεταξύ των παικτών είναι πιο έντονη τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει και δικαστικές διαμάχες, αρνητική διαφήμιση και δείχνει ένα πιο έντονο επίπεδο ανταγωνισμού.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο της ζυθοποιίας διαφέρουν λόγω του μεγέθους των επιχειρήσεων, αλλά έχουν ομοιότητες στον προσανατολισμό τους. Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σαφώς στρατηγικές διαφοροποίησης και όχι ηγεσίας κόστους, καθώς προσπαθούν να αναπτύξουν και διαφορετικά προϊόντα, ειδικά σε επίπεδο εικόνας, χαρακτήρα και επωνυμίας, αλλά και μια σειρά από καινοτόμα προϊόντα, όπως με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ ή τύπου light. Από την άλλη μεριά, οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν, λόγω του μεγέθους τους, στρατηγικές εστίασης στη διαφοροποίηση, όπου η κάθε μια προσπαθεί να προσφέρει διαφορετικά προϊόντα σε επίπεδο γεύσης και προέλευσης πρώτων υλών εστιάζοντας σε ειδικές αγορές και σε τοπικό επίπεδο κατά κύριο λόγο.

Τέλος, η ποσοτική ανάλυση επίπεδου ανταγωνισμού στον κλάδο ζυθοποιίας στην Ελλάδα έδειξε, μέσα από διάφορους δείκτες ανταγωνισμού, ότι πράγματι ο κλάδος απέχει πολύ από τον τέλειο ανταγωνισμό, αλλά παρόλη την υψηλή συγκέντρωση των πωλήσεων σε λίγες μικρές επιχειρήσεις, η τάση προς το μονοπώλιο δεν είναι πια και τόσο μεγάλη. Μάλιστα, η ανάλυση αυτή για την τελευταία διετία 2016-2017 που υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, έδειξε ότι αν και η ένταση του ανταγωνισμού δεν είναι μεν τόσο υψηλή, εντούτοις έχει τάση να αυξάνεται.

## 6.2 Συζήτηση Ευρημάτων

Φαίνεται ότι ο «πόλεμος» που έγινε απέναντι στις αθέμιτες μονοπωλιακές πρακτικές της περασμένης 10ετίας, μάλλον έπιασε τόπο, καθώς η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού έδωσε, μεταξύ άλλων, την ευκαιρία σε μικρότερους παίκτες να αναπτυχθούν και σε πολλούς νέους παίκτες να εισέλθουν στον κλάδο. Όλο αυτό συνεπάγεται, προφανώς, αύξηση θέσεων εργασίας για την κοινωνία και αύξηση φορολογικών εσόδων για το κράτος. Επιπλέον, έδωσε το κίνητρο στις ζυθοποιίες κάθε μεγέθους να προσφέρουν στον καταναλωτή υψηλότερη ποιότητα αλλά και μεγαλύτερη γκάμα επιλογών. Προκύπτει, λοιπόν, ότι και στην περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας στην Ελλάδα εφαρμόζεται ξεκάθαρα στην πράξη ότι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού και του σπασίματος μονοπωλιακών πρακτικών έχει ευεργετικές συνέπειες για κοινωνία και οικονομία.

Από την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter προκύπτει, λοιπόν, ότι ο κλάδος της ζυθοποιίας είναι μια ελκυστική αγορά για μια μικρή επιχείρηση που με λίγες σχετικά δαπάνες θα μπορεί να στοχεύσει σε μια τοπική ή μια πιο ειδική αγορά και να έχει μεγάλες πιθανότητες να μπορεί να διαφοροποιηθεί και να επιτύχει. Αντίθετα, δεν αποτελεί καθόλου ελκυστική αγορά για μια μεγάλη επιχείρηση που θα θέλει άμεσα να ανταγωνιστεί τους μεγάλους παίκτες. Για αυτό το τελευταίο θα χρειαστεί πολύ υψηλές δαπάνες σε εξοπλισμό και διαφημιστική εκστρατεία και σε χτίσιμο αποτελεσματικών καναλιών διανομής, αλλά με πολύ μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας, λόγω της προτίμησης των καταναλωτών στις ήδη υπάρχουσες μάρκες. Ακόμα και να εκμεταλλευτεί τον τουρισμό μια νέα μεγάλη επιχείρηση, σημαίνει ότι θα έχει μόνο εποχιακές πωλήσεις και ίσως να αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και προγραμματισμού της παραγωγής τον άλλο καιρό. Για αυτούς τους λόγους δεν εκτιμάται ότι θα μπει στον κλάδο κάποιος νέος μεγάλος παίκτης στα επόμενα έτη. Το ερώτημα είναι εάν θα μεγαλώσει κάποιους από τους πολλούς μικρούς παίκτες ή από τους λίγους παίκτες δεύτερης ταχύτητας.

Όσο και εάν η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει, πάντως, θεωρείται δύσκολο πολλοί από τους μικρούς παίκτες που έχουν εισέλθει στην αγορά να μπορούν να μεγαλώσουν τόσο πολύ ώστε να φτάσουν στο επίπεδο των μεγάλων παικτών. Μάλιστα, το καθεστώς της φορολογίας είναι μάλλον αποθαρρυντικό για κάτι τέτοιο και έτσι ίσως οι περισσότεροι από τους μικρούς ζυθοποιούς να επιθυμούν να παραμείνουν μικροί και γιατί, εκτός των άλλων, ίσως θεωρήσουν ότι δύσκολα θα μπορούν να ανταγωνιστούν ευθέως τους μεγάλους και γνωστούς παίκτες. Μάλιστα, είναι πολύ πιθανό ένας μικρός ζυθοποιός που θα αναπτύσσεται να αποτελέσει στόχο εξαγοράς ή συγχώνευσης από κάποιο μεγάλο παίκτη και έτσι να «εξαφανιστεί» κατά κάποιο τρόπο από την αγορά. Συνεπώς, η αγορά ίσως αυξήσει μεν το επίπεδο του ανταγωνισμού της τα επόμενα έτη, αλλά πολύ δύσκολα θα φτάσει κάποτε τα επίπεδα του τέλειου ανταγωνισμού.

Ο ανταγωνισμός εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να πραγματοποιείται σε επίπεδο επωνυμίας, εικόνα και χαρακτήρα, ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αποκτάται μέσω καινοτόμων προϊόντων που θα απευθύνονται σε δυναμικές αγορές, όπως οι νέοι και οι γυναίκες που θα προτιμούν να καταναλώνουν πιο συχνά προϊόντα με καθόλου ή χαμηλή περιεκτικότητα σε αλκοόλ και προϊόντα τύπου light. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα συνεχίζουν να εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης.

Κάτι τελευταίο και σημαντικό είναι η στροφή των καταναλωτών σε ελληνικά προϊόντα και σε προϊόντα που παράγονται σε μεγάλο ποσοστό από ελληνικής

προέλευσης πρώτες ύλες και γενικά η λιγότερη προτίμηση σε εισαγόμενα προϊόντα. Αυτή η στροφή μάλιστα βοήθησε τους μεσαίους παίκτες να μεγαλώσουν, προβάλλοντας την ελληνικότητα των προϊόντων τους μάλιστα, όπως βοήθησε και τους μικρούς παίκτες να επιβιώνουν στηριζόμενοι στις τοπικές κοινωνίες. Μάλιστα, αυτή η στροφή έκανε ακόμα και τους μεγάλους παίκτες να υπέρ-τονίζουν την ελληνική προέλευση παρόλο που έχουν ξένη καταγωγή λόγω των πολυεθνικών εταιρειών που τις στηρίζουν και είναι από πίσω τους.

### 6.3 Προτάσεις προς Ενδιαφερόμενους

Από τα ευρήματα της έρευνας που αφορούσε την ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου του ζύθου στην Ελληνική αγορά, προέκυψαν ορισμένες προτάσεις προς επιχειρήσεις, αλλά και προς τις αρχές.

Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στην ποιότητα και στην καινοτομία των προϊόντων τους, ιδιαίτερα σε γεύσεις με μικρή ή καθόλου περιεκτικότητα σε αλκοόλ και light προϊόντα, στοχεύοντας σε δυναμικές αγορές των γυναικών και των νέων, ενώ δεν πρέπει να τις αφήνει αδιάφορες η άνοδος του τουρισμού και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, κάτι που αυξάνει την πελατεία τους. Από εκεί και πέρα, θα πρέπει να συνεχίζουν να επενδύουν σε διαφημιστική εκστρατεία για να διαφοροποιήσουν την επωνυμία, την εικόνα και το χαρακτήρα τους ενισχύοντας την πιστότητα τους στους πελάτες τους. Σημαντική είναι, βέβαια, και η επένδυση σε ισχυρά και διευρυμένα κανάλια διανομής και σε συνεργασίες με σημαντικούς χονδρεμπόρους, σούπερ-μάρκετ και διάφορους μεσάζοντες.

Οι μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στη διαφορετικότητα των προϊόντων τους, στην επικοινωνία των μοναδικών τοπικών πρώτων υλών και να εκμεταλλευτούν τον τουρισμό όχι μόνο για να πωλούν κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου, αλλά και για να αυξήσουν την δυνατότητα εξαγωγών. Θα πρέπει να επενδύουν στους δεσμούς με την τοπική κοινωνία και στα τοπικά κανάλια διανομής, αλλά και στο κοινό που επιθυμεί τις ιδιαίτερες γεύσεις τους.

Οι αρχές θα πρέπει να φροντίσουν να λαμβάνουν μέτρα για να ενισχύουν τον ανταγωνισμό και σίγουρα να εμποδίζουν μονοπωλιακές πρακτικές θεμιτές και αθέμιτες. Θα πρέπει να χαμηλώνουν τα εμπόδια εισόδου για τις μικρές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αρθούν οι περιορισμοί που υπάρχουν στις πρώτες ύλες, ώστε να δώσουν τη δυνατότητα για ακόμα περισσότερα προϊόντα ζύθου και να αυξήσουν τις δυνατότητες διαφοροποίησης για τις επιχειρήσεις και τις εναλλακτικές επιλογές στον καταναλωτή.

Η μείωση της φορολογίας, επίσης, ίσως δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις είτε να μειώσουν τις τιμές, είτε να επενδύσουν ακόμη περισσότερο σε εξοπλισμό με σκοπό αύξησης της ποιότητας των προϊόντων και της σχετικής γκάμας. Αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις μικρές.

Καθώς η αγορά των μικρο-ζυθοποιών λειτουργεί υπό καθεστώς μονοπωλιακού ανταγωνισμού, θα πρέπει να ελέγχουν οι αρχές, κατά πόσο μια μικρή ζυθοποιία εφαρμόζει, σε τοπικό επίπεδο έστω, πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού και ασκεί μονοπωλιακή δύναμη με ό,τι κακό αυτό μπορεί να συνεπάγεται σε χαλάρωση του ανταγωνισμού εις βάρος της ποιότητας και του καταναλωτή. Σίγουρα η λειτουργία πολλών μικρών ζυθοποιών σε μια μικρή αγορά ίσως να μην είναι το ιδανικό, αλλά δε

θα πρέπει να δίνεται και η ευκαιρία για άσκηση μονοπωλιακής δύναμης σε κάποια από αυτές.

Τέλος, μια ακόμη πρόταση είναι να δοθούν κίνητρα για εξαγωγές σε όλους τους παραγωγούς στην Ελλάδα, μέσα από στήριξη τους και την παροχή συμβουλών για έναν τέτοιο προσανατολισμό σε όσες επιχειρήσεις το επιθυμούν και το χρειάζονται. Η άνοδος του τουρισμού και η κατανάλωση ελληνικής μύρας θα πρέπει να γίνει η βάση και η αφορμή για άνοδο και των εξαγωγών σε όλον τον κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο θα μεγαλώνει η πίτα για όλους και ακόμα και εάν η συγκέντρωση αγοράς θα παραμένει υψηλή σε λίγους μικρούς παίκτες, ο ανταγωνισμός θα είναι σχετικά έντονος και θα δίνεται ευκαιρία ανάπτυξης και σε μικρούς παίκτες κάτι που σημαίνει διατήρηση και ενίσχυση θέσεων εργασίας και κίνητρο για υψηλότερη ποιότητα, καινοτομία και πολλές επιλογές, προς όφελος του τελικού καταναλωτή.

## Βιβλιογραφία - Πηγές

### Βιβλία - Άρθρα

- [1] Altomonte, C., Nicolini, M., Ogliari, L. and Rungi, A. (2009). Assessing the Competitive Behaviour of Firms in the Single Market: A Micro-based Approach, *Economic and Financial Affairs*, [Online]. Διαθέσιμο σε: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/)
- [2] Baye, M. (2006). *Managerial Economics and Business Strategy*, 5th ed., McGraw-Hill.
- [3] Boone, J. (2004). A New Way to Measure Competition, *Center for Economic and Policy Research Discussion Papers*, 4330.
- [4] Boone, J. Griffith, R. and Harrison, R. (2005). Measuring competition, *Advanced Institute of Management Research*, 22.
- [5] Boone, J. (2000). Competition, *Center for Economic and Policy Research Discussion Papers*, 2636.
- [6] Boone, J. and Weigand, J. (2000). Measuring competition in Dutch manufacturing sectors: How are cost differentials mapped into profit differentials?, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 131.
- [7] Boone, J. van Ours, J.C. and van der Wiel, H. (2007). How (not) to measure competition, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 91.
- [8] Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71.
- [9] Calkins, S. (1983). The New Merger Guidelines and the Herfindahl-Hirschman Index, *California Law Review*, 71(2).
- [10] Coyne, K.P. and Subramaniam, S. (1996). Bringing Discipline to Strategy, *McKinsey Quarterly*, 33(4), 14-25.
- [11] Creusen, H., Minne, B. and van der Wiel, H. (2006). Measuring competition in the Netherlands, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 163.
- [12] Doan, T. and Stevens, P. (2012). Evolution of competition in Vietnam industries over the recent economic transition, *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 6(19).
- [13] Hall, M. and Tideman, N. (1967). Measures of concentration, *Journal of the American Statistical Association*, 62(1967), 162-168.
- [14] Kilinc, U. (2010). Measuring competition in a frictional economy, *Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics working paper series*, 12.
- [15] Martin (2014). Competitive Strategies, Ανακτήθηκε από: <https://www.cleverism.com/competitive-strategies/>
- [16] Matsumoto, A. Merlone, U. and Szidarovszky, F. (2011). Some notes on applying the Herfindahl– Hirschman Index, *Applied Economics Letters*, 19(2), 181-184.
- [17] McCloughan, P. Lyons, S. and Batt, W. (2007). The Effectiveness of Competition Policy and the Price-Cost Margin: Evidence from Panel Data, *Economic and Social Research Institute (ESRI) working paper series*, 209.
- [18] Nickell, S.J. (1996). Competition and Corporate Performance, *Journal of Political Economy*, 104(4), 724-746.



- [19] Peroni, C. (2010). Market competition and innovation in Luxembourg, *University Library of Munich*, [Online]. Διαθέσιμο σε: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/>
- [20] Polder, M., Veldhuizen, E., van den Bergen D. and van der Pijll, E. (2009). Micro and macro indicators of competition: comparison and relation with productivity change, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 24.
- [21] Porter, M.E, Argyres, N. and McGahan, A.M. (2002). An Interview with Michael Porter, 16, *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
- [22] Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- [23] Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
- [24] Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 88(1), 78-93.
- [25] Quain, S. (2018). What Are the Four Major Types of Competitive Strategies?, Ανακτήθηκε από: <https://yourbusiness.azcentral.com/four-major-types-competitive-strategies-6166.html>
- [26] Schiersch, A. and Schmidt-Ehmcke, J. (2010). Empiricism Meets Theory: Is the Boone-Indicator Applicable?, *German Institute for Economic Research working papers series 1030*.
- [27] Tang, D. (2014). *Introduction to Strategy Development and Strategy Execution*, Flevy.
- [28] Treacy, M. and Wiersma F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*, Basic Books, The New York Times Bestseller.
- [29] van Leuvensteijn, M., Bikker, J.A. van Rixtel, A. and Kok-Sørensen, C. (2007). A new approach to measuring competition in the loan markets of the euro area, *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 84.
- [30] Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

## Διαδικτυακές Πηγές

- [1] Agro24 (2015). Παραδέχεται η Επιτροπή Ανταγωνισμού την υπερβολική συγκέντρωση στον κλάδο της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.agro24.gr/agrotika/agora/epiheiriseis-metapoiisi/paradehetai-i-epitropi-antagonismoy-tin-ypervoliki>
- [2] BusinessNews (2018). Όξυνση ανταγωνισμού στην αγορά της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.businessnews.gr/article/103365/oxynsi-antagonismoy-stin-agora-tis-mpiras>
- [3] EURO2day (2018). EZA: Το εξαγωγικό μοντέλο, οι πολυεθνικές και τα ερωτήματα, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1604671/eza-to-exagogiko-montelo-oi-polyethnikes-kai-ta-er.html>
- [4] ICAP Group (2018). *Ζυθοποιία: Κλαδική Μελέτη*, Οκτώβριος 2018, [Online], Διαθέσιμο σε: [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- [5] minimarketmag.gr (2018). Μαίνεται ο «πόλεμος» της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.minimarketmag.gr/mainetai-o-polemos-thw-mpyras/>
- [6] Mononews (2018). Οι «άτακτες μαμάδες» της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.mononews.gr/business/i-ataktes-mamades-tis-mpiras>

- [7] newtimes (2018). Κωδικός light» για μπύρες και αναψυκτικά, [Online], Διαθέσιμο σε: <http://www.newtimes.gr/kodikos-light-gia-mpires-kai-anapsiktika/>
- [8] Seleio\_newsroom (2019). Ο κλάδος που άνθισε στα χρόνια της κρίσης, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://seleo.gr/koinwnia/oikonomia/290454-o-klados-poy-anthise-sta-chronia-ths-krishs>
- [9] Αντωνίου, Θ. (2017). Αφιέρωμα: Ελληνική Αγορά Μπίρας I: Η ζυθοποιία 'δροσίζει' τις πωλήσεις της μαζικής εστίασης, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://grillmagazine.gr/2017/11/24/%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%AD%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%B1-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%BC%CF%80%CE%AF%CF%81%CE%B1%CF%82/>
- [10] Ασλανίδης, Σ. (2018). Μεγαλώνουν» οι μικρές ζυθοποιίες, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.minimarketmag.gr/megalonoun-i-mikres-zythopiies/>
- [11] Καπετανάκης, Μ. (2015). Τα καρτέλ πίσω από τον πόλεμο της μπίρας – Στον.. αφρό το λόμπινγκ εντός και εκτός συνόρων, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://cretedoc.gr/%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%AD%CE%BB-%CF%80%CE%AF%CF%83%CF%89-%CE%B1%CF%80%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CF%80%CF%8C%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%BF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BC%CF%80%CE%AF%CF%81%CE%B1/>
- [12] Κατσέλη, Γ. (2018). Γιατί οι πωλήσεις μπύρας έχουν κάνει... κοιλιά εδώ και 1,5 χρόνο!, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.eleftherostypos.gr/business/133233-giati-oi-poliseis-mpyras-exoyn-kanei-koilia-edo-kai-15-xrono/>
- [13] Κουτηφάρη, Ε. (2016). Αγορά Μπίρας: Ανάπτυξη για την εγχώρια παραγωγή και τις μικροζυθοποιίες, [Online], Διαθέσιμο σε: <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=59242>
- [14] Μαρκόπουλος, Δ. (2018). Στα χέρια ξένων η ελληνική αγορά της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.newmoney.gr/business-stories/348763-sta-xeria-ksenon-i-elliniki-agora-tis-mpiras>
- [15] Παναγόπουλος, Γ. (2018). Ελληνική Ένωση Ζυθοποιών: Σε κίνδυνο ο κλάδος από σχέδιο του υπ. Οικονομικών, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.lifo.gr/now/greece/218731/elliniki-enosi-zythopoion-se-kindyno-o-klados-apo-sxedio-toy-yp-oikonomikon>
- [16] Σκουμπούρης, Α. (2017). Ο «πόλεμος» της μπίρας, η ιστορική απόφαση και τα νέα δεδομένα στον κλάδο, [Online], Διαθέσιμο σε <https://www.liberal.gr/economy/o-isonpolemos-tis-mpuras-i-istoriki-apofasi-kai-ta-nea-dedomena-ston-klado-/151334>
- [17] Σκούφου, Δ. και Στοφόρος, Κ (2018). ΑΓΟΡΑ ΜΠΙΡΑΣ: Η κατανάλωση ανακάμπτει, ο ανταγωνισμός οξύνεται, [Online], Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/default.asp?la=1&cID=20&arId=7856&pid=9&remind=1>
- [18] Τριανταφύλλη, Κ. (2017). Ο ελληνικός πόλεμος της μπίρας, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.protagon.gr/themata/to-topio-tis-biras-stin-ellada-44341363785>

- [19] Υποφάντης, Ν. (2016). Έλληνες ζυθοποιοί: Σε κίνδυνο 60.000 θέσεις εργασίας από τον διπλασιασμό του φόρου, [Online], Διαθέσιμο σε: <http://www.skai.gr/news/business/article/333734/ellines-zuthopoioise-kinduno/>
- [20] Χαροντάκης, Δ. (2018). Τι κάνει ελληνική μια μπίρα;, [Online], Διαθέσιμο σε: <https://www.protagon.gr/epikairota/44341625272-44341625272>