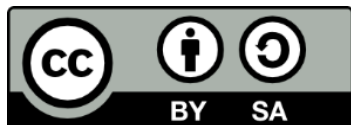


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα 10α: Ανάλυση Ανταγωνισμού Coca Cola Case

Χρήστος Βασιλειάδης
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Οι Εφαρμοζόμενες Στρατηγικές
Οι προοπτικές για το μέλλον**

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.



Coca-Cola
Hellevic
Passion for Excellence

Το case ολοκληρώθηκε το 2013 από τον Δρ. Νικόλαο Δ. Στύλο

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Executive Summary



- Η Κορυφαία εταιρία εμφιάλωσης μη-αλκοολούχων αναψυκτικών στην Ευρώπη
- Η Τρίτη μεγαλύτερη εταιρία εμφιάλωσης προϊόντων Coca-Cola στον κόσμο
- Δραστηριοποιείται σε **28** χώρες, συνολικού πληθυσμού άνω των **579** εκατ. κατοίκων
- Παράγει, εμφιαλώνει, διακινεί και πωλεί ανθρακούχα (CSD) και μη-ανθρακούχα (non-CSD) αναψυκτικά, χυμούς, νερά, αναψυκτικά για αθλητές (sport drinks), αναψυκτικά υψηλής ενέργειας (energy drinks) και ροφήματα έτοιμα προς πόση, όπως τσάι και καφές

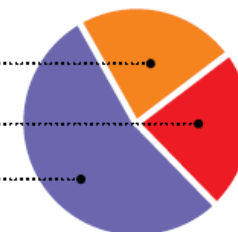
Ποια είναι σήμερα η CCHBC;

- Διαθέτει πάνω από **39000** υπαλλήλους και **78** θυγατρικές σε όλο τον κόσμο
- Έχει πρόσβαση στις μεγαλύτερες κεφαλαιαγορές και ευρεία βάση επενδυτών

Kar-Tess 23%

TCCC 23%

Σε ελεύθερη
διαπραγμάτευση 54%



Το παραπάνω γράφημα αντιπροσωπεύει τα μετοχικά μερίδια της Coca-Cola Τρία Έψιλον την 30η Δεκεμβρίου 2011. Η Coca-Cola Τρία Έψιλον δεν φέρει ουδεμία ευθύνη για τυχόν δυσανάλογη σημασία που αποδίδεται σε αυτή την πληροφορία.

ΠΟΡΕΙΑ ΜΕΤΟΧΗΣ

Σε € ανά μετοχή	2011	2010	2009
ΑΤΗΧ: ΕΕΕΚ			
Κλείσιμο	13,25	19,36	15,99
Υψηλή	22,10	20,98	17,16
Χαμηλή	11,10	15,70	8,01
Κεφαλαιοποίηση αγοράς σε εκατ. €	4.856	7.088	5.845

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Executive Summary



Senior Management

Dimitris Lois, Chief Executive Officer

- Appointed on 1 July 2011
- Became Chief Operating Officer for Coca-Cola Hellenic in August 2009
- Joined company in June 2007 as Region Director
- Prior to joining CCH, he served as Managing Director of Frigoglass S.A., which he joined in 1997

Michalis Imellos, Chief Financial Officer

- Appointed on 2 April 2012
- Joined CCH in 2008 as Region Finance Director
- Prior to joining CCH, he held various senior management positions at Xerox including Office Europe Finance Director position.



Serving 28 countries

Established markets: Austria, Cyprus, Greece, Italy, Northern Ireland, Republic of Ireland, Switzerland

Developing markets: Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia, Slovenia

Emerging markets: Armenia, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, FYROM, Moldova, Montenegro, Nigeria, Romania, Russia, Serbia, Ukraine

Ποια είναι σήμερα
η CCHBC;

Key Facts:

- World's second largest bottler of Coca-Cola products
- Consumers served: approx. 579 million
- Countries of operations: 28
- Continents: 3
- Production facilities: 71
- Int'l shareholders: 95%
- % of business outside Greece: 95%
- Number of Employees: 39,736
- 18 acquisitions in last 10 years, total of €914m

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Η Αποστολή μας

Εμείς, οι άνθρωποι της
Coca-Cola Τρία Έψιλον, θα

- Δροσίζουμε τους καταναλωτές μας
- Συνεργαζόμαστε με τους πελάτες μας
- Ανταμείβουμε τους μετόχους μας

...και συνεισφέρουμε στις ζωές των
κοινοτήτων όπου
δραστηριοποιούμαστε

Αποστολή & Αξίες της CCHBC



Οι αξίες μας

Έξι αξίες εκφράζουν τις αρχές της
Coca-Cola Τρία Έψιλον

- Δέσμευση
- Ομαδική δουλειά
- Υπευθυνότητα
- Άνθρωποι
- Ποιότητα
- Ακεραιότητα

Διοίκηση και Προσωπικό



Βασικά Χαρακτηριστικά

- Η CCHBC βασίζεται στην πολυεθνικότητα του προσωπικού που απασχολεί.
- Αξιοποίηση των γνώσεων και του ενθουσιασμού.
- Διάχυση επιτυχημένων πρακτικών
- Τακτικά εταιρικά συνέδρια
- Στελέχη ταξιδεύουν στο εξωτερικό: Εμπειρίες
- Επενδύσεις στην εκπαίδευση:
 - *Strategic Leadership Programme*
 - *Foundation in Marketplace Excellence*
 - *Coaching for High Performance*
 - *Foundation in Management Skills*
 - *Situational Leadership*
 - *Excel*
- Συστήματα ανταμοιβής με βάση την απόδοση
- Παρακίνηση
- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη (Dow Jones Sust Index)

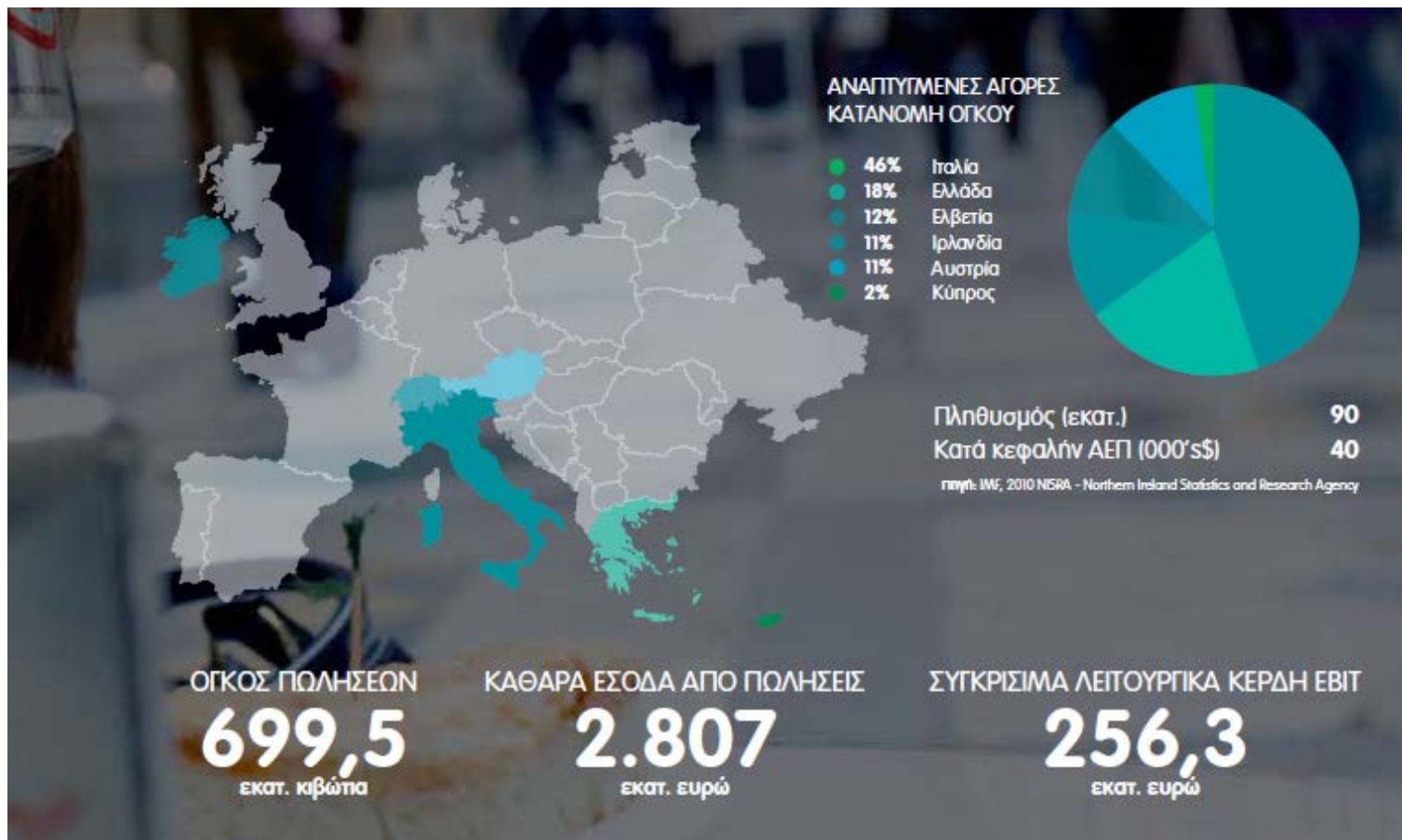
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Ανάλυση Αγορών CCHellenic



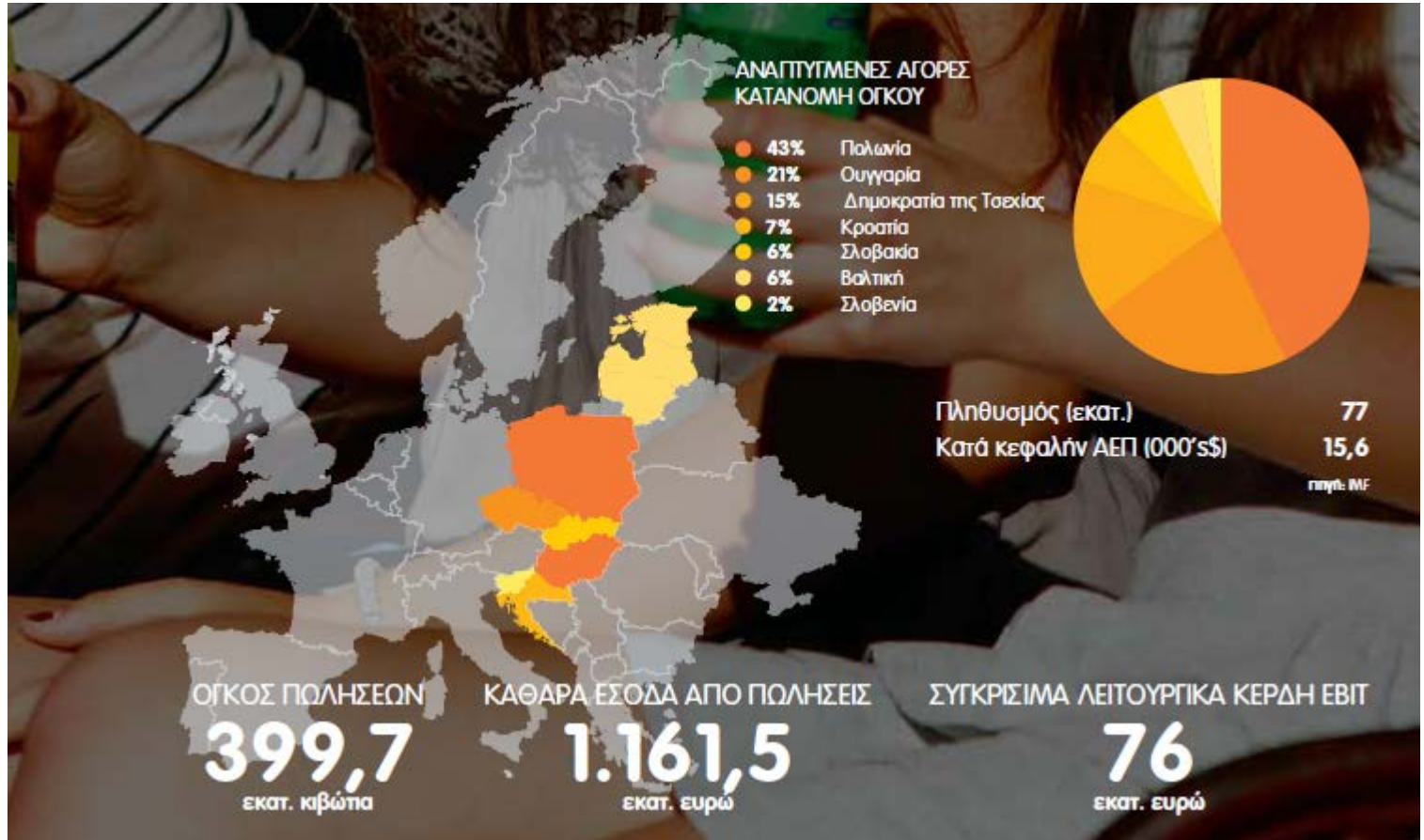
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Ανάλυση Αγορών CCHellenic



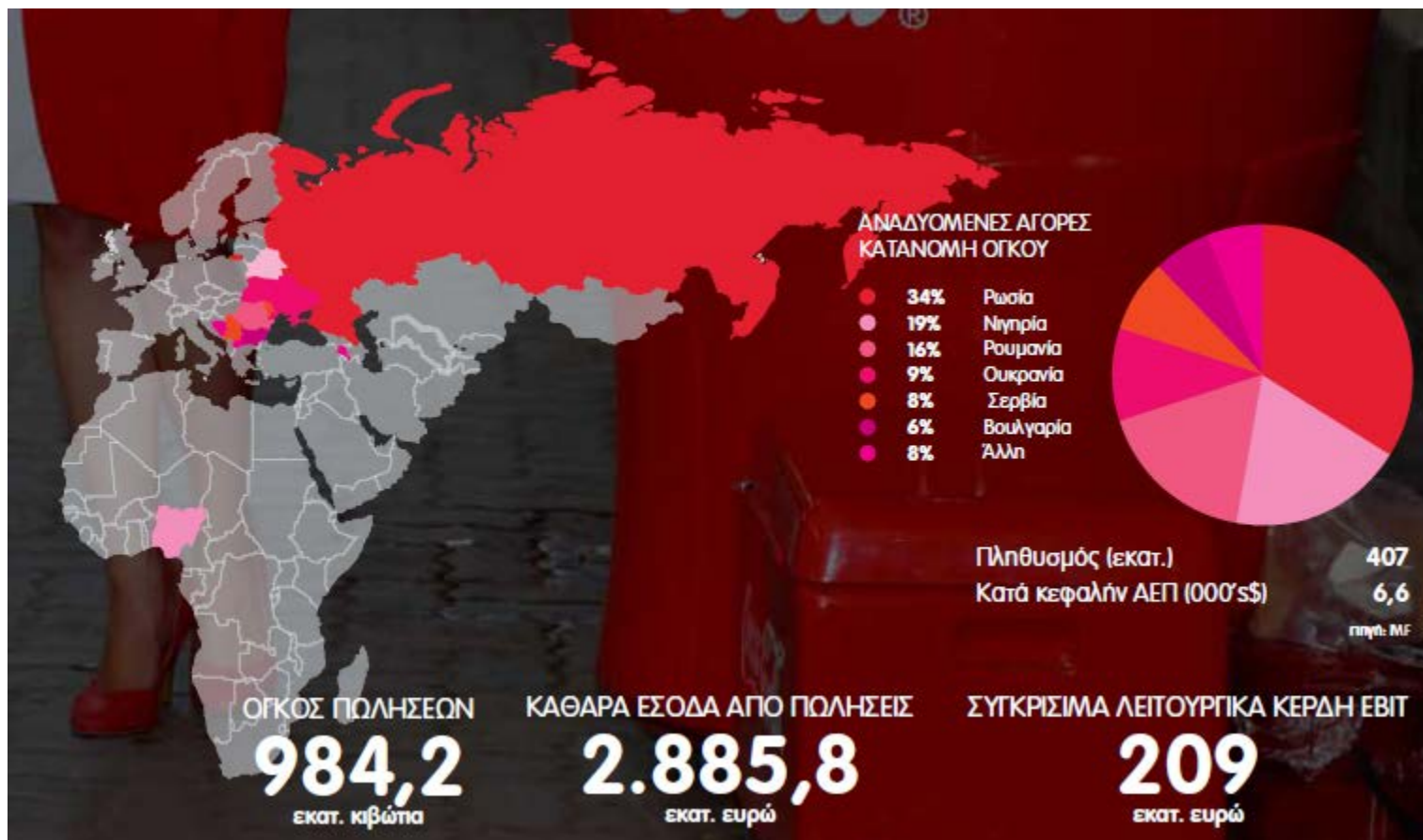
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

Ανάλυση Αγορών CCHellenic



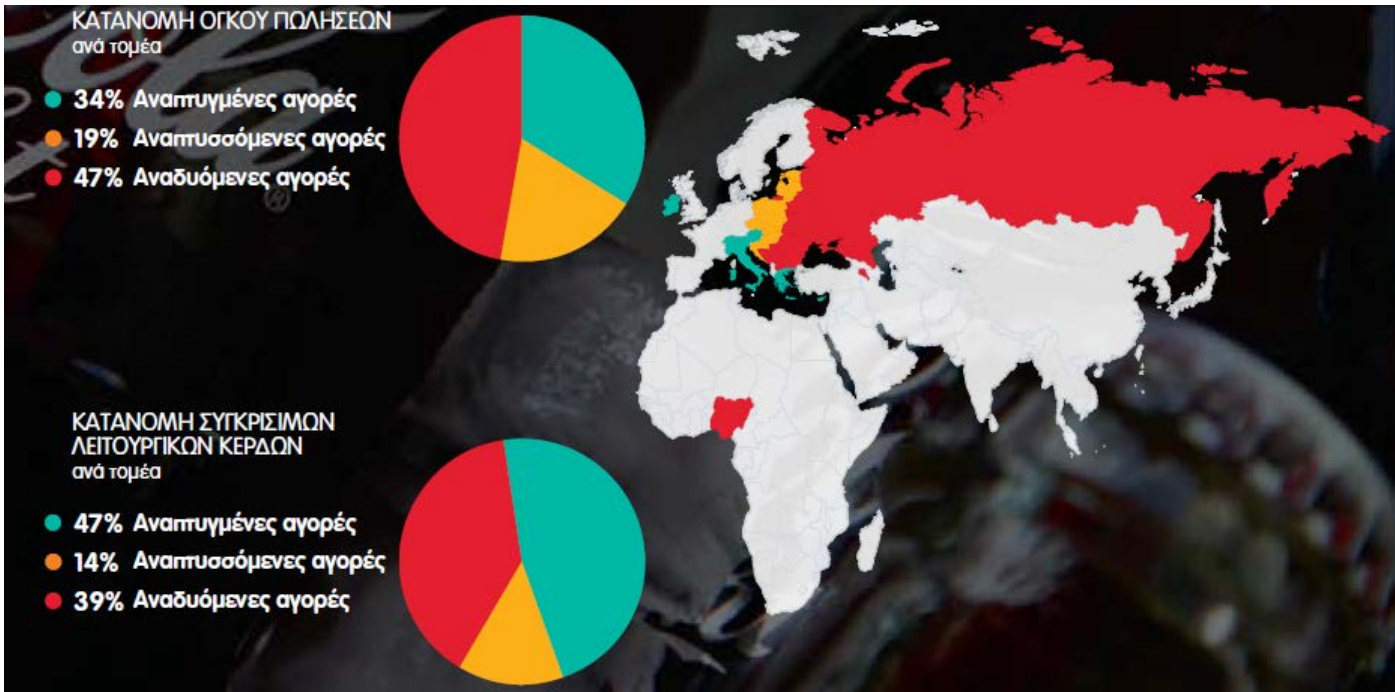
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης



Ανάλυση Πωλήσεων



Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης



ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

σε εκατ. ευρώ

	2011	2010
Ενεργητικό		
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	5.185	5.281
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	2.050	1.930
Σύνολο ενεργητικού	7.235	7.211
Παθητικό		
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	1.921	2.036
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	2.401	2.114
Σύνολο υποχρεώσεων	4.322	4.150
Ίδια κεφάλαια		
Ιδιοκτήτες της μητρικής εταιρείας	2.895	2.952
Δικαιώματα μειοψηφίας	18	109
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων	2.913	3.061
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων	7.235	7.211

ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

σε εκατ. Ευρώ, με εξαίρεση τα κέρδη ανά μετοχή

	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ^{1,2}		ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ^{2,3,5}		ΚΕΡΔΗ ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Δημοσιευμένα Μεγέθη	468,4	649,9	268,9	426,6	0,74	1,17
Έξοδα Αναδιάρθρωσης	71,5	36,7	60,1	26,5	0,17	0,08
Αντιστάθμιση κινδύνου πρώτων υλών ³	1,4	-	1,4	-	-	-
Συγκρίσιμα Μεγέθη	541,3	686,6	330,4	453,1	0,91	1,25

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

σε εκατ. Ευρώ, με εξαίρεση τα κέρδη ανά μετοχή και την απόδοση επενδεδυμένων κεφαλαίων (ROIC)

	2011	2010	CHANGE
Όγκος Πωλήσεων (εκατ. κβώπια)	2.083	2.100	-1%
Καθαρά Έσοδα από Πωλήσεις	6.854	6.794	1%
Μεικτά Κέρδη	2.596	2.745	-5%
Συγκρίσιμα Λειτουργικά Κέρδη (ΕΒΙΤ) ^{1,2,5}	541	687	-21%
Συγκρίσιμα Καθαρά Κέρδη ^{2,3,5}	330	453	-27%
Συγκρίσιμα Κέρδη Ανά Μετοχή	0,91	1,25	-27%
Συγκρίσιμα, Αναπροσαρμοσμένα Κέρδη Προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (ΕΒΙΤΔΑ) ⁴	930	1.089	-15%

Ανάλυση Χρημ/μικών

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης



ΚΛΑΔΟΣ ΧΥΜΩΝ - ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ

Ανάλυση Βιομηχανίας

ΕΛΛΑΔΑ	ΓΕΝΙΚΑ	ΕΥΡΩΠΗ
<ul style="list-style-type: none"> Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης Διαφοροποίηση προϊόντων (συσκευασία) Καινοτομία με νέες γεύσεις, νέα προϊόντα Έντονη διαφημιστική προβολή 	<ul style="list-style-type: none"> Προώθηση νέων γεύσεων Προϊόντα με ↓ θερμίδες και ↑ βιταμίνες Εύχρηστες συσκευασίες Φιλικές στο περιβάλλον συσκευασίες 	
<ul style="list-style-type: none"> Εποχικότητα πωλήσεων (Απρ-Οκτ) Υψηλή τουριστική κίνηση Υγιεινός τρόπος ζωής → Χυμοί Σύγχρονος τρόπος ζωής → Αναψυκτικά (λόγω αύξησης γευμάτων εκτός σπιτιού) Ελαστική ως προς την τιμή (private labels) 	<h3>ΖΗΤΗΣΗ</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Κατανάλωση αναψυκτικών τύπου cola (51%), πορτοκαλάδες (18%), lemon-lime (8%), λοιπά (23%) Μεγάλη ανάπτυξη στην Ισπανία, Πορτογαλία, Ιρλανδία, Γερμανία
<ul style="list-style-type: none"> 2 επιχειρήσεις ελέγχουν την αγορά! Μερικές τοπικές επιχειρήσεις Εισαγωγές σε χαμηλά επίπεδα Επιδίωξη η ανάπτυξη των δικτύων διανομής Καλή ποιότητα + χαμηλή τιμή private labels 	<h3>ΠΡΟΣΦΟΡΑ</h3>	<ul style="list-style-type: none"> 1) Coca-Cola, 2) Pepsi-Cola, 3) Cadbury Schweppes <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">75% συνολικών πωλήσεων</p>
<ul style="list-style-type: none"> Χυμοί την περίοδο 1990-2002: Μέσος ετήσ. ρυθμός αύξ.: 5,6% Αναψυκτικά την περίοδο 1990-2002: Μέσος ετήσ. ρυθμός αύξ.: 2,6% 	<h3>ΑΓΟΡΑ</h3>	<ul style="list-style-type: none"> Χυμοί την περίοδο 1994-2001: Μέσος ετήσ. ρυθμός αύξ.: 2,3% (6,2%) Αναψυκτικά την περίοδο 1990-2002: Μέσος ετήσ. ρυθμός αύξ.: 2,2% (3,3%)

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης



ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ

Ανάλυση Βιομηχανίας

ΕΛΛΑΔΑ	ΓΕΝΙΚΑ	ΕΥΡΩΠΗ
<ul style="list-style-type: none"> Εταιρίες νερού και γενικής εμφιάλωσης Φυσικό Μεταλλικό, Επιτραπέζιο, Ανθρακούχο Λειψυδρία, Δημόσια Δίκτυα, Ανεπάρκεια Μεταφορά και φύλαξη εμφιαλωμένων ! 		<ul style="list-style-type: none"> Αυξημένη δυσπιστία προς δίκτυα ύδρευσης Τάση για μείωση κατανάλωσης αλκοόλ Διατροφή πλούσια σε μεταλλικά στοιχεία
<ul style="list-style-type: none"> Εποχικότητα: 70% Απρ-Οκτ. (θέρους) Νησιά: έλλειψη νερού + τουρισμός Αντικατάσταση φιαλών PVC από PET Έλεγχοι στην εμφιάλωση → Εμπιστοσύνη Αλλαγή διατροφικών συνηθειών Τρόπος ζωής – Μαζική εστίαση 	ΖΗΤΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλή κατανάλωση εμφιαλ. Νερών Εμφιαλ. Νερά με γεύσεις φρούτων! Προτίμηση στις συσκευασίες PET Στροφή προς τα υγιεινά πρότυπα διατροφής
<ul style="list-style-type: none"> Λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους Οργανωμένα Δίκτυα Διανομής Έντονος ανταγωνισμός Υψηλές Διαφημιστικές Δαπάνες → TV Πρωώθηση → PR, Χορηγίες, Προσφορές Διείσδυση σε νέες αγορές 	ΠΡΟΣΦΟΡΑ	<ul style="list-style-type: none"> 1990-2009: Εξαγωγές Ελλάδας → αύξηση 30,5% 97% εξαγωγών προς χώρες εκτός Ε.Ε. 1) Nestle, 2) Danone, πολλές μεσαίες Ψύκτες Εμφιαλωμένου νερού → το 2009 1,8 εκατ. Ψύκτες εγκατεστημένοι
<ul style="list-style-type: none"> 1990 – 2009: αύξηση παραγωγής 22,8% ΦΜΝ: 71%, ΕΕΝ: 24%, ΑΜΝ: 5% 1) CCHBC: 19%, 2) Χήτος Α.Β.Ε.Ε.: 14,5% 3) Ηπειρωτική: 11%, 4) Pepsico-Ηβη: 10% 	ΑΓΟΡΑ	<ul style="list-style-type: none"> Νερά την περίοδο 1995 – 2001: Μέσος ετήσ. ρυθμός αύξ.: 3,6% (8,5%) 1) Ιταλία, 2) Γερμανία, 3) Γαλλία 4) Ισπανία, 5) Βέλγιο/Λουξεμβούργο

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Ανάλυση Εξωτερικών Παραγόντων

ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΟΠΟΙΪΑΣ

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

- Διεθνής καταναλωτική τάση για πόση συσκευασμένων προϊόντων
- Στροφή καταναλωτών προς υγιεινές συνήθειες (χυμοί)
- Χαμηλή αξιοπιστία αστικών δικτύων ύδρευσης και μεταλλικών ψυκτών νερού

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟΙ

- Σημαντική αύξηση πληθυσμού ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές
- Σύγχρονος τρόπος ζωής (Μαζική εστίαση) και αστυφιλία → αύξηση κατανάλωσης ποτών
- Μεγάλη ανάπτυξη κλάδου σύγχρονων καφενείων, bars, Clubs

ΝΟΜΙΚΟΙ

- Διεύρυνση Ε.Ε. σε 25 μέλη → Μείωση περιορισμών στο εμπόριο, εναρμόνιση νομοθεσίας βιομηχανίας τροφίμων, περιβαλλοντική πολιτική, νομοθεσία εμπορικής εκμετάλλευσης

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ

- Διεύρυνση Ε.Ε. σε 25 μέλη → Προσδοκώμενη αύξηση εισοδήματος κατοίκων νέων κρατών-μελών
- Παγκόσμια αύξηση τουριστικής ανάπτυξης

Ανάλυση
Εξωτερικού
Περιβάλλοντος

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης



Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ανταγωνιστές* Χαρακτηριστικά	Coca – Cola HBC	PepsiCo	Cadbury Schweppes (Εξαγορά 1998)
Κύριοι Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση Κόστους • Διαποικίλιση • Διαχειρ. Κεφαλαίων • Νέα Δίκτυα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση Μεριδίων • Ανταγωνιστικότητα στις αγορές • Δίκτυα Διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυροποίηση με εξαγορές και πωλήσεις • Οργανική ανάπτυξη • Κερδοφορία
Αγορές Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Brand consumers • Χονδρεμπόριο • Καταναλωτές υγιεινής διατροφής 	<ul style="list-style-type: none"> • Χώροι εστίασης • Cinemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Νεολαία / Ενήλικες • Καταναλωτές εναλλακτικών αναψυκτικών • Tonic με γεύση φρούτου
Στρατηγική πυρήνα	<ul style="list-style-type: none"> • Οικοδόμηση ισότητας στα διάφορα σήματα ανά τον κόσμο 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνδυασμός αγορών αναψυκτικών και snacks 	<ul style="list-style-type: none"> • Παράλληλη ανάπτυξη αγορών ζαχαροπλαστικών προϊόντων
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφήμιση • Events promotion • Έντυπα • Συσκευασίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφήμιση • Προσφορές (τιμή) 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφήμιση • Άμεση προώθηση με δωρεάν προϊόντα

Πηγές: CCHBC
Pepsico
Cadbury Websites

* Στις ίδιες χώρες δραστηριοποίησης

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

5 p's Μίγμα Marketing

Promotion

- Διαγωνισμοί, MME
- Αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές
- MKT και Στρατηγική Πωλήσεων:
Επίπεδο Ανάπτυξης και Τοπικά έθιμα
- Συνδυασμός γευμάτων με αναψυκτικά
- Ειδικές ενέργειες με μεγάλους πελάτες
- Δώρα γιορτινών συσκευασιών
- Μουσική, Ποδόσφαιρο, Formula 1
- Εκδηλώσεις/Χορηγίες: οπτική ταυτότητα

- Οπωροπωλεία
- Super-Markets
- Περίπτερα
- Μικρά Φαρμακεία
- Σημεία Υγιεινής Διατροφής
- Ψυγεία σε εξωτερικούς χώρους
- Αυτόματοι πωλητές

Place

Price

- Προσιτές τιμές για όλα τα σήματα αλλά θέτοντας price premium

People

- Εκπαίδευση
- Κινητοποίηση

Products

- Νέα προϊόντα
- Νέες Συσκευασίες
- Νέες γεύσεις
- Νέα χρώματα

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Αποτελέσματα Στρατηγικής Ανάλυσης

S.W.O.T Analysis

Strengths

- Βασικός επιλεγμένος εμφιαλωτής της TCCC
- Πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- Ολιγοπώλιο στα σημαντικά προϊόντα
- Άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό
- Σήματα Διεθνούς Αναγνώρισης
- Ισχυρή & Αποτελεσματική Διοίκηση
- Σύστημα Ποιότητας TCCQS
- Κανάλια Διανομής
- Χρήση GPRS, ERP

Opportunities

- Αναδυόμενες Αγορές
- Αναπτυσσόμενες Αγορές
- Καταναλωτές ζητούν συνεχώς νέα προϊόντα



Weaknesses

- 87% τζίρου από αναψυκτικά (~62% Coke)
- Μεγάλες επενδύσεις σε ασταθείς αγορές
- Υψηλό κόστος λειτουργίας
- Υποπτες μέθοδοι ανταγωνισμού

Threats

- Η TCCC έχει προβλήματα ανταγωνιστικότητας στις Η.Π.Α.
- Μεγάλη ισχύς καταναλωτών
- Μειωμένος τουρισμός σε αναπτυσσόμενες αγορές
- Μείωση αγοραστικής δύναμης ευρωπαϊών καταναλωτών
- Αύξηση τιμής ζάχαρης
- Ευρωπαϊκή/Παγκόσμια Κρίση

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



Τα Προϊόντα της CCHBC

Products licensed by The Coca-Cola Company (CSDs)

- Coca-Cola/Coke
- Coca-Cola light/Coke light
- diet Coke
- cherry Coca-Cola
- Coca-Cola light with lemon
- diet Coke with lemon
- Vanilla Coke
- Fanta
- Fanta light
- Sprite
- Sprite light
- Sprite Zero
- Fruktime
- Almdudler
- Fresca
- Frisco
- Kinley
- Krest
- Limca
- Lift
- Lilt
- Cappy
- Linnusse Kali
- Mezzo Mix
- Frutina

Products licensed by The Coca-Cola Company (Non-CSDs)

- Bonaqa/Bonaqua
- Burn
- Cappy
- Eva Water
- Five Alive
- PowerAde
- Hi-C
- Oasis
- Minute Maid
- Valser
- NaturAqua
- Dorna
- Poiana Negri
- Izuorul Alb
- BPM

Products licensed by others

- Nestea ⁽¹⁾
- Dr. Pepper ⁽²⁾
- Schweppes ⁽²⁾
- Tuborg Soda and Tonic Water ⁽³⁾

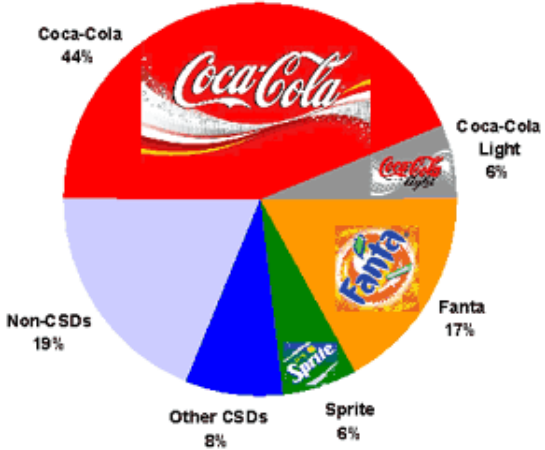
Our Own Products

- Amita
- Avra
- Fruice
- FruLite
- Deep River Rock
- Lyttos
- Tanora
- Stamna
- Celita
- Römerquelle
- Markusquelle
- Multivita

Third-Party Products distributed by us

- Guinness ⁽⁴⁾
- Heineken ⁽⁴⁾
- Okocim
- Vittel
- Granini
- Sió

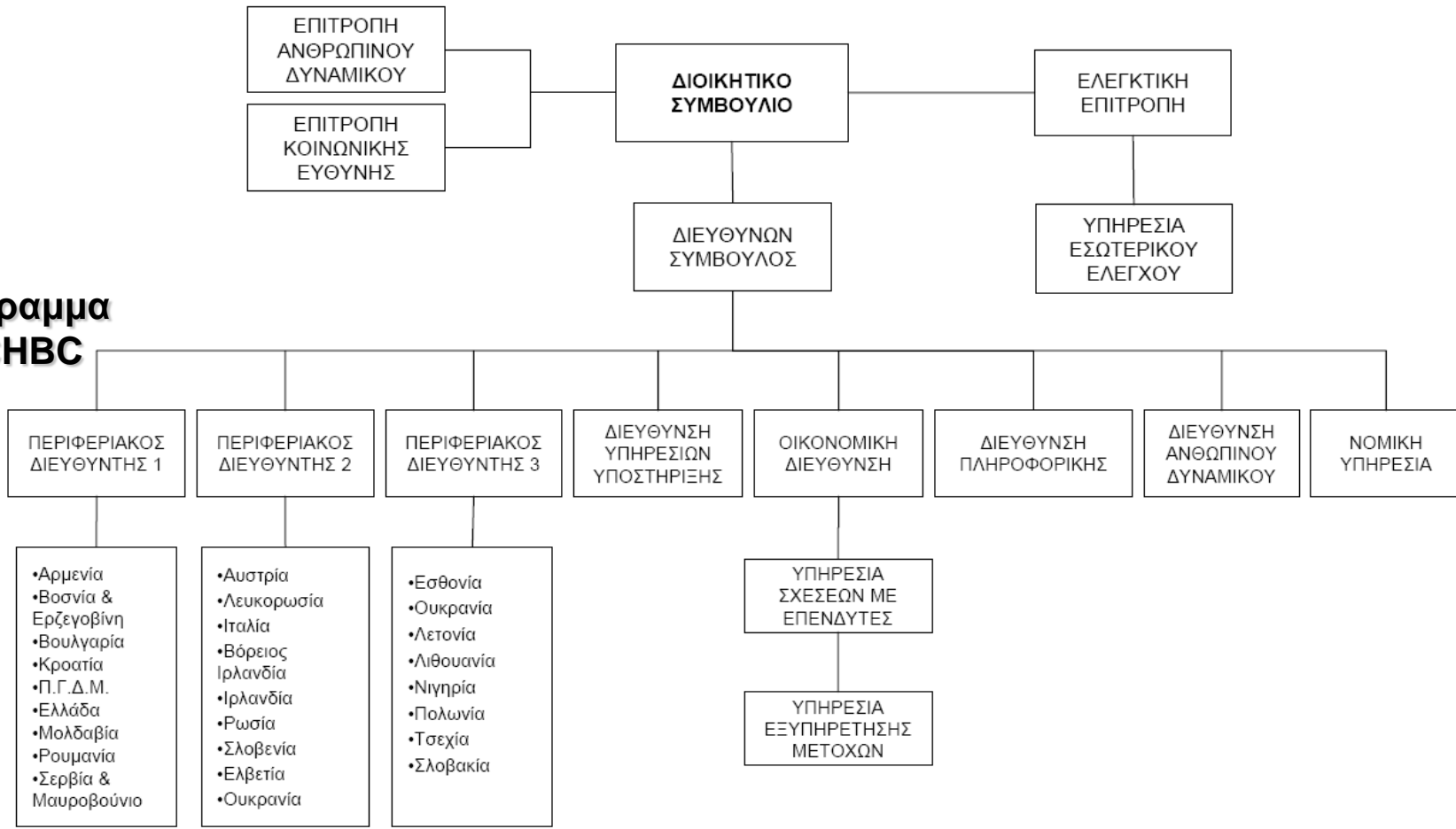
Προϊόντικές Γραμμές



Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διοίκηση και Προσωπικό



Το Οργανόγραμμα Ομίλου CCHBC

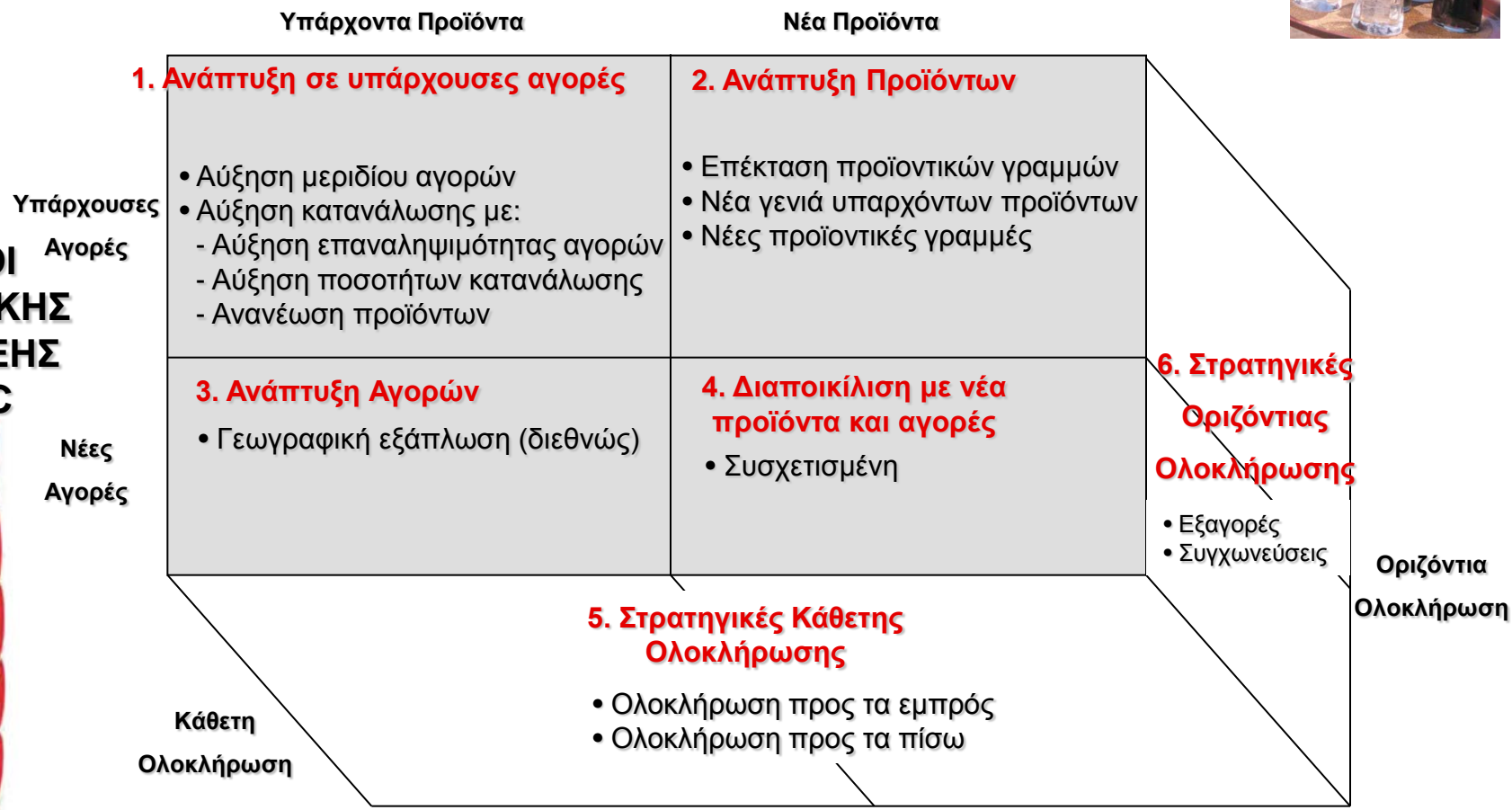
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Επιχειρήσεων Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



**ΤΡΟΠΟΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
CCHBC**



→ Ακολουθείται Μακροπρόθεσμη Στρατηγική 3 ετών που ελέγχεται ετησίως.

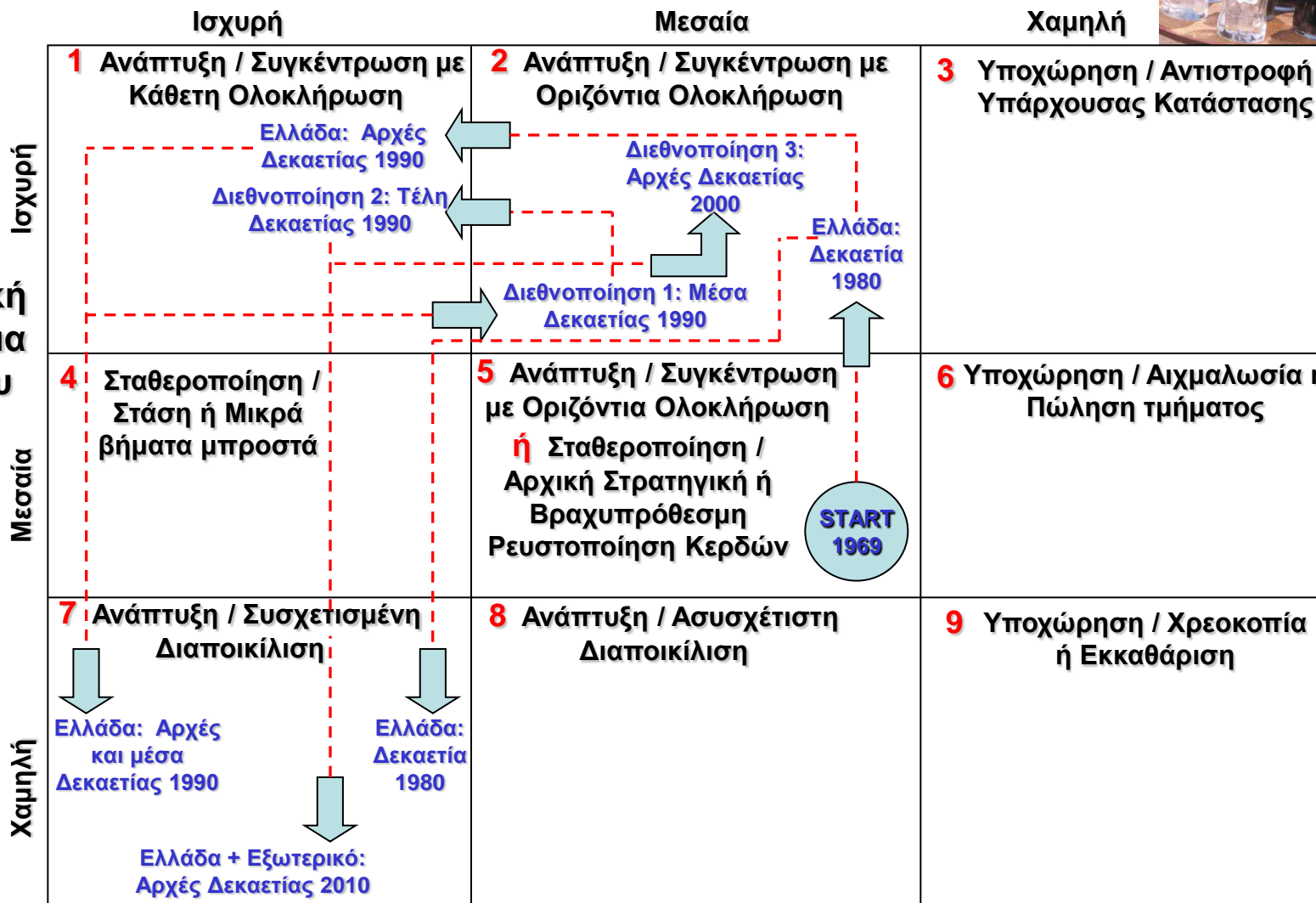
Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC



ΟΘΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ McKinsey & GE

Η Στρατηγική Στο πέρασμα του Χρόνου



Ε
Λ
Κ
Υ
Σ
Τ
Ι
Κ
Ο
Τ
Η
Τ
Α
Κ
Λ
Α
Δ
ΟΥ

Αναγωνιστική θέση CCHBC

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



1 Εξαγορές εταιριών παραγωγής συμπυκνωμάτων

2 Εξαγορές εταιριών παραγωγής Υλικών συσκευασίας

3 Εξαγορές εταιριών παραγωγής ψυκτικών θαλάμων

4 Εξαγορές εταιριών εμπορίας ποτών

Κάθετη
Ολοκλήρωση

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



1 Συγχώνευση με τον μεγαλύτερο Εμφιαλωτή της Ευρώπης

2 Εξαγορά διεθνούς Εμφιαλωτή στην Ευρώπη

3 Στρατηγικές Συμμαχίες με ανταγωνιστές

4 Εξαγορές τοπικών εμφιαλωτηρίων στην Ευρώπη και Νιγηρία

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



Συσχετισμένη
Διαποικίλιση

ΧΥΜΟΙ

- Amita, Hi-C, Minute Maid, Cappy, Frutina

ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ

- Φυσικά Μεταλλικά (AYPA, Valser, Bonaqua, Dorna, Stamna, Lyttos, Marcusquelle, Römerquelle, Deep River Rock, Multivita)
- Ανθρακούχα (AYPA, TUBORG (mixers), Schweppes)

ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ ΓΙΑ ΑΘΛΗΤΕΣ

- PowerAde, Five Alive

ΜΠΥΡΕΣ (Brewinvest S.A.)

- Heineken, Guinness στη Βουλγαρία και ΠΓΔΜ

ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΑ ΥΨΗΛΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

- Burn

ΡΟΦΗΜΑΤΑ

- Nestea, Illy Caffè

SNACKS ΠΑΤΑΤΑΣ

- Tsakiris Chips

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



Αναπτυγμένες Ικανότητες CCHBC
Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οικονομίες Κλίμακας

Κόστος εισροών

Αποδοτικότητα Διοίκησης

Τεχνολογία Παραγωγής

Πολιτικές της Επιχείρησης



Ποια είναι λοιπόν η Αναπτυγμένη Στρατηγική της CCHBC;



**Ηγεσία Κόστους
SAP Wave 2**

Το 2^ο Επίπεδο
Στρατηγικής
(ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ)

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



Το 2^ο Επίπεδο Στρατηγικής (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ)

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Διαμόρφωση Στρατηγικής



Αναπτυσσόμενες Ικανότητες CCHBC
Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ανώτερη Ποιότητα

Ανώτερη Αποτελεσματικότητα

Ανώτερη Ανταπόκριση στις
Ανάγκες του Καταναλωτή

Το 2^ο Επίπεδο
Στρατηγικής
(ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ)



Ποια είναι λοιπόν η Αναπτυσσόμενη Στρατηγική της CCHBC;



Διεθνική Στρατηγική (Glocalization)!



Marketing και Πωλήσεις

- Διεθνής προώθηση με τοπικά χαρακτηριστικά
- Έντονη Διαφήμιση μέσω τηλεοπτικών δικτύων (Brands)
- Ισχυρή Ανάπτυξη Καναλιών Διανομής

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

- Συνεχής Ανάπτυξη Διαδικασιών Στελέχωσης & εκπαίδευσης
- Σύγχρονα συστήματα ανταμοιβής
- Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας διεθνώς

Παραγωγή

- Πιστοποίηση κατά ISO 9001 και ISO 14001
- Δαπάνες για αγορά και εκσυγχρονισμό εγκαταστάσεων
- Εφαρμογή ERP στις περισσότερες παραγωγικές εγκαταστάσεις

Χρηματοοικονομικές Λειτουργίες

- Πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές Η.Π.Α., Ηνωμ. Βασιλείου & Ελλάδας
- Συμφέρουσα Μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, $ROIC > WACC$

Εσωτερική Υποδομή

- Μείωση Κόστους Διοίκησης, Κόστους Πωλήσεων

Το 3^ο Επίπεδο
Στρατηγικής
(ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ)

Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Συμπεράσματα & Προτάσεις



- ✓ Προσοχή ! Στις μεθόδους ανταγωνισμού...
- ✓ Απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον σε ανεπτυγμένες αγορές
- ✓ Τεράστια περιθώρια ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες αγορές
- ✓ Ουσιαστική ενσωμάτωση των επιχειρήσεων που εξαγοράστηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ανατολική Ευρώπη & Ελλάδα
- ✓ Οικονομίες κλίμακας & Βελτίωση Παραγωγικότητας
(Business Services Organization – BSO)

Η CCHBC
Στο Μέλλον



Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε.

Coca-Cola HBC

Επίλογος Παρουσίασης



- 2003, 2009, 2011, 2012 CCHBC Annual Reports
- Aaker D.: "Strategic Market Management", 2005
- Κλαδική Μελέτη Βιομηχανίας Χυμών-Αναψυκτικών, ICAP 2003
- Κλαδική Μελέτη Βιομηχανίας Εμφιαλωμένων Νερών, ICAP 2003
- Παπαδάκης Β.: «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», 2002
- Pepsi Corporation Research Review, 26 February 2003
- Q3 2004 Results Review for CCHBC, Eurocorp S.A, 2004
- Regulation (EEC)-Merger Procedure TCCC/Kar-Tess Group, 2000
- Tech Update, April 2009
- UBS Investment Research for CCHBC, 20 October 2004
- www.coca-colahbc.com
- www.tovima.dolnet.gr <Το Βήμα της Κυριακής>, 1997-2004
- www.pepsico.com
- www.cadburyschweppes.com

Πηγές
Πληροφόρησης

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

