

Τ. Ε. Ι. Κ Α Λ Α Μ Α Τ Α Σ



Τμήμα ΧΡΗΜ.Ε.

**Δράκος Δημήτριος
Λιακόγκονας Αντώνιος**

**A.M. : 2001144
A.M.: 2000055**

***«Σύστημα – Μείγμα Μάρκετινγκ της
PEPSICO – ΗΒΗ Α.Ε.Β.Ε.»***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Σταυρουλάκης Δημήτριος

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<u>Σελίδα</u>
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
1. 0 Εισαγωγή	6
1.1 Ιστορικό της Εταιρίας	6
1.2 Ιστορικό της PepsiCo-HBH	11
2.0 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	13
2.1 Πρωτογενή Δεδομένα	13
2.2 Δευτερογενή Δεδομένα	13
2.3 Επαφές – Δυσκολίες – Συμπεράσματα	14
3.0 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ «PEPSI»	16
4.0 PEPSICO-HBH ΛΕΒΕ – Η ΕΤΑΙΡΙΑ	19
4.1 Δήλωση Αποστολής της PepsiCo-HBH	19
4.2 Τα Καταστήματα – Διανομή	19
4.3 Εφοδιασμός	23
4.4 Οι Άνθρωποι και η PepsiCo-HBH	25
5.0 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	25
5.1 Γκάμα Προϊόντων της PepsiCo-HBH	32
5.2 “” Ανοίγμα της PepsiCo-HBH στα αναψυκτικά για Παιδιά	33
5.3 Η Αγορά Εμφιαλωμένου Νερού	34
5.4 Η Αγορά Φυσικών Χυμών στην Ελλάδα	40
5.5 Ισοτονικά Ποτά – Sports Drinks	42
5.6 PepsiCo-HBH και Προϊόντα Τύπου «Light»	43
5.7 PepsiCo-HBH και Ποιότητα	45
6.0 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	48
6.1 Συσκευασία	48
6.2 Τιμολόγηση	55
7.0 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	57
7.1 Διαφημιστικά Slogan της PepsiCo	61
8.0 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	70
8.1 Χορηγίες	74
9.0 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	79
9.1 Αριθμητικά Δεδομένα και Εκτιμήσεις	87
10.0 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ PEPSICO	89
10.1 Ηγετική Θέση στις Αγορές	89
10.2 Δυνατές, Ευρέως Αναγνωρίσιμες Επωνυμίες	89
10.3 Η Περίπτωση της Frito-Lay	90
10.4 Καλές Αναπτυξιακές Προοπτικές	92
11.0 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	96
11.1 Ισχυρά Σημεία	96
11.2 Αδυναμίες	98

11.3 Ευκαιρίες	100
11.4 Απειλές	101
12.0 ΕΠΙΛΟΓΟΣ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105-107

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διενέργεια ενδελεχούς ανάλυσης του συστήματος και μείγματος μάρκετινγκ μιας εκ των επιφανέστερων εταιριών αναψυκτικών στην Ελλάδα, της PepsiCo – HBH A.E.B.E.

Προκειμένου να συντελεσθεί η κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη ανάλυση του συστήματος μάρκετινγκ θα χρειαστεί να αναφερθούμε λεπτομερώς στα προϊόντα της εν λόγω επιχείρησης και στα χαρακτηριστικά αυτών. Θα συζητηθεί ακόμη κατά πόσο τα προϊόντα αυτά είναι ανταγωνιστικά καθώς και η στρατηγική προώθησής τους από την PepsiCo – HBH.

Η PepsiCo είναι μια από τις πιο επιτυχημένες εταιρίες καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο, με περισσότερους από 157.000 υπαλλήλους και έσοδα που ξεπερνούν τα 32 δισ. δολάρια. Η PepsiCo-HBH ανήκει στην Pepsi Bottling Group από το 1999. Στην Ελλάδα, ο κύκλος εργασιών της εταιρίας ανέρχεται στα 104 εκ. €, ενώ απασχολεί 670 εργαζόμενους. Οι επενδύσεις της σε πάγια στην Ελλάδα ανέρχονται στα 28 εκ.€ την τελευταία πενταετία. Επενδύοντας σταθερά τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό, όσο και σε εξοπλισμό για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της διανομής, η PepsiCo-HBH προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τα κορυφαία ελληνικά αλλά και δημοφιλή σε ολόκληρο τον κόσμο προϊόντα της (PepsiCo-HBH Annual Reports).

Η αδιαμφισβήτητη υπεροχή του κυρίου ανταγωνιστή της PepsiCo, της Coca-Cola Company, είναι ένα στοιχείο που προβληματίζει επί σειρά ετών τους ιθύνοντες της επιχείρησης, τόσο σε παγκόσμια, όσο και σε πανελλήνια κλίμακα. Είναι πλέον αναγκαία η παραδοχή πως κάτι πρέπει να αλλάξει δραστικά ούτως ώστε να πληγεί αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός.

Ο δριμύς ανταγωνισμός στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία του σήμερα είναι πλέον παγιωμένος. Επιπροσθέτως, σε ολιγοπωλιακές αγορές όπως αυτή των αναψυκτικών και των παρεμφερών προϊόντων (ισοτονικά ποτά, εμφιαλωμένο νερό,

παγωμένο τσάι κλπ) ο ανταγωνισμός αποδεικνύεται ακόμα ισχυρότερος. Υφίστανται λοιπόν διάφορες προσεγγίσεις και στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες δύνανται να καλύψουν και διάφορες ανάγκες, δίνοντας ουσιαστικά τη μάχη για εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (Churchill & Gilbert, 1998).

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, οι ερευνητές επιχειρούν να κατανοήσουν και να αποσαφηνίσουν το μείγμα και σύστημα μάρκετινγκ της PepsiCo στην Ελληνική αγορά και ταυτόχρονα να απαντήσουν στο ερώτημα εάν και κατά πόσο είναι εφικτή για την PepsiCo η ανάκτηση της πρώτης θέσης στη σχετική αγορά

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, το μάρκετινγκ αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια αναλυτών κι επιστημόνων οι οποίοι δύνανται να το χρησιμοποιήσουν με πλήθος τρόπους προκειμένου να πετύχουν τους θεμελιώδεις σκοπούς μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση μας λοιπόν, ο κλάδος των αναψυκτικών όπως και αυτός των ζαχαρωδών αποτελεί από μόνος του μια ολόκληρη κατηγορία μάρκετινγκ. Παρόλο που φαινομενικά την αγορά-στόχο (target market) την αποτελεί η νεότερη γενιά, η τμηματοποίηση αγοράς (market segmentation) καταδεικνύει ότι οι αγορές-στόχοι μεταβάλλονται ανάλογα με τοπικές γεύσεις, προτιμήσεις, πιστεύω και συνήθειες (Pickton & Broderick, 2001). Γι αυτό η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική μιας και δεν περιορίζεται στην ανάλυση του συστήματος μάρκετινγκ της μητρικής εταιρίας «Pepsi», αλλά εστιάζει σε μια συγκεκριμένη χώρα και εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρίας προσαρμόζεται εκεί.

Η Ελληνική αγορά αναμφίβολα χαρακτηρίζεται ως εκ των πλέον σημαντικών κυρίως λόγω της καλοκαιρίας και των σχετικά υψηλών θερμοκρασιών που υπάρχουν σχεδόν καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Επομένως αυτό το στοιχείο από μόνο του ενθαρρύνει την κατανάλωση αναψυκτικών, χυμών και κυρίως εμφιαλωμένου νερού ως επί το πλείστον κατά τους πιο θερμούς μήνες του έτους. Τέλος η Ελληνική αγορά επιτρέπει στους ερευνητές μεγαλύτερη άνεση στην προσπάθειά τους για εξεύρεση πληροφοριών και δεδομένων και διευκολύνει τη διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων με ιθύνοντες του τμήματος μάρκετινγκ της PepsiCo-HBH.

1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό εισάγει την Pepsi σαν έννοια στον αναγνώστη και εξετάζει πώς ένα μικρό κατάστημα λιανεμπορίου σύντομα μετατράπηκε σε μια μεγάλη πολυεθνική που εφοδιάζει με προϊόντα της χώρας σε κάθε γωνιά του πλανήτη. Ακόμη στο παρόν κεφάλαιο αναφερόμαστε και στη διεξόδου της PepsiCo στην Ελληνική αγορά, η οποία θα αποτελέσει και το αντικείμενο της ανάλυσης μας.

1.1 Ιστορικό της Εταιρίας

Έχουν περάσει πάνω από εκατό χρόνια από τότε που ένας νεαρός φαρμακοποιός από τη Βόρεια Καρολίνα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, ο Galeb Bradham, μετά από πολλές δοκιμές παρασκεύασε ένα ποτό που έγινε πολύ δημοφιλές στην πελατεία του φαρμακείου του και ονομάστηκε «Brad's Drink». Το γεγονός αυτό έλαβε χώρα το 1893. Πέντε χρόνια αργότερα, και πιο συγκεκριμένα, στις 28 Αυγούστου 1898, μετονόμασε το προϊόν σε «Pepsi Cola». Το όνομα «Pepsi» προέρχεται από την ελληνική λέξη Πεψίνη, που είναι το ένζυμο που διευκολύνει την πέψη.

Το γεγονός ότι αυτό το προϊόν κέρδιζε ολοένα και περισσότερους φίλους, οδήγησε τον Bradham στο να λάβει την απόφαση να αφιερώσει όλες του τις προσπάθειες στην εξέλιξη της Pepsi σε μια μεγάλη σύγχρονη επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως, για να γίνει κάτι τέτοιο ήταν να κάνει αίτηση για κατοχύρωση του ονόματος της Pepsi Cola, κάτι που έγινε το 1902.

Τον επόμενο χρόνο, η επιχείρηση μεταφέρθηκε σε μία ενοικιαζόμενη αποθήκη και οι πωλήσεις άγγιξαν τα 7.968 γαλόνια. Η αύξηση των κερδών οδήγησε τον Bradham στην αγορά ενός κτιρίου αξίας 5.000 δολαρίων. Η αύξηση της παραγωγής και της ζήτησης είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων σε 19.848 γαλόνια.

Το 1905 ανοίγουν με σύμβαση δικαιόχρησης οι πρώτες επιχειρήσεις εμφιάλωσης Pepsi σε δύο περιοχές της Νότιας Καρολίνας. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε αλλαγή του αρχικού λογότυπου. Ωστόσο, ούτε και αυτό το λογότυπο ευχαρίστησε ιδιαίτερα τον ιδιοκτήτη. Έτσι, τον επόμενο χρόνο έγινε η τρίτη αλλαγή του λογότυπου σε διάρκεια οχτώ ετών. Την περίοδο αυτή λειτουργούσαν δεκαπέντε εργοστάσια εμφιάλωσης της Pepsi Cola στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ενώ ταυτόχρονα έγινε εισαγωγή της στον Καναδά. Οι πωλήσεις, πλέον, έφτασαν τα 38.605 γαλόνια.

Η πολιτική της Εταιρείας για εξαγωγή του προϊόντος, δεν περιορίστηκε μόνο στον Καναδά, αλλά το 1907 επεκτάθηκε και στο Μεξικό. Οι πωλήσεις ξεπέρασαν τα 100.000 γαλόνια. Το 1908 250 επιχειρήσεις εμφιάλωσης είχαν υπογράψει συμβόλαιο με την Pepsi σε 24 πολιτείες. Δύο χρόνια αργότερα πραγματοποιείται το πρώτο τους συνέδριο στη Νότια Καρολίνα.

Κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, η τιμή της ζάχαρης, που αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της Pepsi Cola, παραμένει σε σταθερά επίπεδα και συγκεκριμένα στα 5 σεντς το κιλό. Μετά τη λήξη, όμως, του Πολέμου, η τιμή της άρχισε να αυξάνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Έτσι, το 1920 έφτασε τα 26 σεντς το κιλό. Ο Bradham θεώρησε σωστή επένδυση την αγορά μεγάλων αποθεμάτων ζάχαρης, καθώς ότι οι τιμές θα αυξάνονταν και άλλο. Ωστόσο, μέχρι το τέλος του χρόνου η ζήτηση ζάχαρης μειώθηκε πάρα πολύ και η αξία της έπεσε στα 2 σεντς το κιλό. Ασφαλώς, αυτό είχε δυσμενή αποτελέσματα για την Εταιρεία. Ο Bradham στην προσπάθειά του να βελτιώσει την οικονομική της κατάσταση, δανείστηκε μεγάλα χρηματικά ποσά, ενώ συγχρόνως πούλησε μερίδιο των μετοχών του. Παρά τις προσπάθειές του, όμως, μέχρι το τέλος της χρονιάς, το δίκτυο εμφιάλωσης κατέρρευσε και μόνο δύο εργοστάσια συνέχισαν τη λειτουργία τους.

Το 1923 η εταιρεία Pepsi Cola κήρυξε χρεοκοπία και το ενεργητικό της πουλήθηκε προς 30.000 δολάρια στο συνεταιρισμό «Craven Holding» στη Νότια Καρολίνα. Το 1931 η Εταιρεία χρεοκόπησε για δεύτερη φορά και αγοράστηκε από την εταιρεία παραγωγής γλυκών «Loft».

Από το 1932, που πραγματοποιήθηκε και εισαγωγή της Εταιρείας στην Αργεντινή ξεκινά μια επιτυχημένη πορεία. Το 1935, τα Κεντρικά Γραφεία μεταφέρθηκαν στη Νέα Υόρκη. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 1936 τα κέρδη άγγιξαν τα 2.100.000 δολάρια. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκε εισαγωγή της Pepsi Cola στην Ευρώπη. Αρχικά, στο Λονδίνο και δύο χρόνια αργότερα στη Σοβιετική Ένωση. Παράλληλα, ο αριθμός των εργοστασίων εμφιάλωσης της Pepsi Cola με σύμβαση δικαιόχρησης στον Καναδά αυξήθηκε σε 85 συνολικά.

Το 1939 εκλέγεται νέος Πρόεδρος της Εταιρείας ο Walter S. Mack Jr, ο οποίος έπειτα από ένα χρόνο ζήτησε την αλλαγή του λογότυπου της Εταιρείας. Σε ενίσχυση της Αμερικανικής προσπάθειας, κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου το χρώμα του μπουκαλιού της εταιρίας αλλάζει σε κόκκινο, λευκό και μπλε. Μια καντίνα της Pepsi στην πλατεία Times Square της Νέας Υόρκης, προσπαθεί κατά τη διάρκεια του Πολέμου να βοηθήσει πάνω από 1.000.000 οικογένειες να επικοινωνήσουν μέσω μηνυμάτων με τους στρατιώτες στην άλλη άκρη του κόσμου. Δε θα ήταν σωστό να παραλειφθεί ότι το 1941 οι μετοχές της Εταιρείας εισήχθησαν για πρώτη φορά στο Χρηματιστήριο Αξιών της Νέας Υόρκης.

Στα μισά του Πολέμου, το 1943, παρουσιάστηκε πάλι το πρόβλημα που είχε εμφανιστεί και κατά τον προηγούμενο Πόλεμο: η παραγωγή της ζάχαρης μειώθηκε σημαντικά. Προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσμενείς συνέπειες αυτής της κατάστασης, ο Πρόεδρος της Εταιρείας προχώρησε στην παραγωγή ζάχαρης στην Κούβα, γεγονός που αποδείχτηκε σωστή επιχειρηματική απόφαση.

Το 1946 η Pepsi εισήχθη στη Λατινική Αμερική, ενώ το 1947 στις Φιλιππίνες και τη Μέση Ανατολή. Το 1948 τα γραφεία της Κεντρικής Διοίκησης μεταφέρθηκαν από τη Νέα Υόρκη στο Μανχάταν. Συγχρόνως, για πρώτη φορά το αναψυκτικό εμφιαλώνεται σε κονσέρβες.

Το 1950 ο Alfred N. Steele γίνεται Πρόεδρος της εταιρίας. Από εδώ και έπειτα η πορεία της μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα ανοδική. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 1956 λειτουργούσαν 149 εργοστάσια σε 61 χώρες του κόσμου, εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Το 1961 ο Harvey C. Russel έγινε Πρόεδρος της εταιρίας. Ταυτόχρονα, αποτέλεσε και τον πρώτο Αφροαμερικανό που έγινε Πρόεδρος μεγάλου αμερικανικού οργανισμούεταιρείας. Ένα χρόνο αργότερα, η Pepsi υιοθέτησε νέο λογότυπο και το 1964 άρχισε η παραγωγή και διανομή ενός νέου προϊόντος με την ονομασία: «Diet Pepsi». Τον επόμενο χρόνο άρχισε επέκταση στη βιομηχανία αναψυκτικών. Η Frito-Lay από το Ντάλλας και το Τέξας, συγχωνεύτηκαν, σχηματίζοντας την Pepsico Inc. Ακόμη, αποδείχτηκε ότι η συσκευασία σε κονσέρβες είχε μεγάλη επιτυχία. Έτσι, άρχισε η διανομή τους σε μεγάλη κλίμακα.

Η επόμενη δεκαετία είναι γεμάτη αλλαγές και το δημιουργικό πνεύμα των ατόμων που απασχολούνται στην Κεντρική Διοίκηση θέτει σε εφαρμογή τα αισιόδοξα σχέδιά του. Αρχικά, υπογράφηκε προκαταρκτική συμφωνία εμπορίου ανάμεσα στην Pepsico Inc. και την Ένωση Σοβιετικών Σοσιαλιστικών Δημοκρατιών (Ε.Σ.Σ.Δ), όπου το 1974 άνοιξε εργοστάσιο. Στο μεταξύ διάστημα, για έβδομη σειρά στην ιστορία της, η Εταιρεία άλλαξε λογότυπο.

Στα μέσα της δεκαετίας του '80, η στρατηγική Μάρκετινγκ της Εταιρείας με την επωνυμία «Pepsi Challenge», οδήγησε σε μεγάλη αύξηση των πωλήσεων και ταυτόχρονα έθεσε τις βάσεις για τη δημιουργία νέων προϊόντων που θα γίνονταν αποδεκτά από το καταναλωτικό κοινό. Άλλωστε, ήδη από το 1965 το προϊόν «Mountain Dew» είχε αποκτήσει αρκετούς φίλους, περισσότερους μάλιστα από αυτούς που ανέμεναν τα στελέχη της Εταιρείας. Το προϊόν, του οποίου η εισαγωγή στην αγορά έγινε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου είναι η «Pepsi Light», με διακριτική γεύση λεμονιού, που αποτελεί νέο εναλλακτικό προϊόν στις παραδοσιακές diet colas. Επιπρόσθετα, εισάγονται στην αγορά μπουκάλια δύο λίτρων.

Η επόμενη δεκαετία χαρακτηρίζεται από έντονη διαφημιστική δραστηριότητα, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού και ταυτόχρονη εισαγωγή πολλών νέων προϊόντων. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζει το «Lemon Lime Slice», το πρώτο αναψυκτικό με χυμό φρούτων. Κατ'αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε μια νέα κατηγορία αναψυκτικών, που περιέχουν χυμό φρούτων. Έτσι, το «Mandarin Orange Slice» έγινε ο πρώτος σε προτίμηση χυμός πορτοκαλιού στην Αμερική. Παράλληλα, κρίθηκε σκόπιμη η επαναδημιουργία της Διαιτητικής Pepsi με πιο γλυκιά γεύση.

Το 1986, μετά από μία απουσία 27 χρόνων, τα γραφεία της Κεντρικής Διοίκησης επέστρεψαν στην πλατεία Times της Νέας Υόρκης. Το κτίριο περιβάλλεται από μία φωτεινή επιγραφή εκτάσεως 850 τετραγωνικών μέτρων, στην οποία η Pepsi χαρακτηρίζεται ως η «Η επιλογή της Αμερικής».

Η δεκαετία κλείνει με την εισαγωγή μιας νέας γεύσης, της Pepsi αγριοκέρασο. Παράλληλα, έκανε την εμφάνισή του ο όγδοος λογότυπος μέσα στα 93 χρόνια που λειτουργεί πλέον η Εταιρεία, ενώ δεν έλειψαν οι βραβεύσεις για τις κοινωνικές προσφορές της.

Η τελευταία και η πλέον πιο επιτυχημένη δεκαετία στην ιστορία της Εταιρείας ξεκίνησε με αλλαγή στο λογότυπό της. Ταυτόχρονα αναγνωρίζεται ως μια από τις πιο μεγάλες αφρικο-αμερικανικές εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Τεράστια χρηματικά ποσά δαπανώνται για διαφημιστικούς λόγους σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ το Φεβρουάριο του 1995 δημιουργείται για πρώτη φορά ιστοσελίδα της Εταιρείας στο Διαδίκτυο. Το 1999 δημιουργείται η Pepsi Bottling Group, που αποτελεί το μεγαλύτερο εμφιαλωτή προϊόντων Pepsi στον κόσμο με ετήσιες πωλήσεις 7 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Σήμερα, λειτουργούν 73 εργοστάσια σε όλο τον κόσμο. Τα 59 από αυτά βρίσκονται στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και τον Καναδά, ενώ τα υπόλοιπα 13 βρίσκονται στη Ελλάδα, την Ισπανία και τη Ρωσία. Συνολικά απασχολούνται στα εργοστάσια αυτά 37.000 άτομα.

Η Pepsi Bottling Group έχει αποκλειστικά δικαιώματα πώλησης προϊόντων Pepsi σε 41 πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, σε 8 περιφέρειες στον Καναδά, αλλά και στην Ελλάδα, την Ισπανία, καθώς και τη Ρωσία. Η εταιρία καλύπτει το 32% των συνολικών πωλήσεων Pepsi στον κόσμο, το 55% των συνολικών πωλήσεων Pepsi στην Αμερική και στον Καναδά και 93% των συνολικών πωλήσεων Pepsi στην Ισπανία, την Ελλάδα και τη Ρωσία.



Από εδώ και έπειτα η PepsiCo καθιερώνεται στη συνείδηση των καταναλωτών, η Pepsi θεωρείται μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων και οι πωλήσεις παρουσιάζουν σημαντική αύξηση. Η Pepsi είναι με σιγουριά μια από τις δύο μεγάλες δυνάμεις στο χώρο της Cola και κερδίζει συνεχώς έδαφος, ακόμη και σε χώρες, όπου οι πωλήσεις της είχαν μειωθεί κατά την προηγούμενη δεκαετία. Ενδεικτικά αναφέρεται η Ρωσία.

1.2 Ιστορικό της PepsiCo – HBH

Παράλληλα με τη γέννηση της Pepsi στην Αμερική, το 1926 ο Νίκος Παναγόπουλος άνοιξε μια μικρή εταιρία αναψυκτικών στο Μαρούσι Αττικής. Την ονόμασε HBH για να θυμίζει τη μικρή χαριτωμένη Θεά, της οποίας δουλειά ήταν να δροσίζει τους αθάνατους Ολύμπιους με το νέκταρ, το αναψυκτικό των Θεών.

Στις δεκαετίες '60 και '70 με την εξαγορά του εργοστασίου εμφιαλώσεως νερού στο Λουτράκι, του φημισμένου νερού πηγής Καραντάνη και το κτίσιμο των εργοστασίων στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, η HBH έγινε μια ολοκληρωμένη επιχείρηση. Το 1973 η HBH απέκτησε το προνόμιο παραγωγής της Pepsi Cola και των άλλων βασικών προϊόντων της στην Ελλάδα. Το 1989 η HBH εξαγοράστηκε από την Pepsi Cola Company και μετονομάστηκε σε Pepsico – HBH.

Το 1998 δημιουργήθηκε εργοστάσιο παραγωγής αναψυκτικών στα Οινόφυτα Βοιωτίας. Πρόκειται για μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής, η οποία κόστισε 6 δισεκατομμύρια δραχμές και απλώνεται σε μια έκταση 80 στρεμμάτων. Το 1999 δημιουργείται μια νέα εταιρεία, η Pepsi Bottling Group στην οποία εντάσσεται και η Pepsico – HBH.

Κατά τη διάρκεια του 2000 η Εταιρεία μεταφέρθηκε στο Κορωπί, όπου βρίσκονται πλέον τα Κεντρικά Γραφεία, οι Αποθήκες, καθώς και οι Διανομές. Η εταιρεία Pepsico – HBH απασχολεί συνολικά 696 εργαζόμενους. Όλοι οι μόνιμοι εργαζόμενοι καλύπτονται με πρόσθετη Ασφαλιστική κάλυψη και είναι ενταγμένοι στο Πρόγραμμα Μετοχικών Δικαιωμάτων της Pepsi Bottling Group.

2.0 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το κεφάλαιο αυτό επεξηγεί την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών προκειμένου να γίνει εφικτή η εκπόνηση της εργασίας αυτής.

2.1 Πρωτογενή Δεδομένα

Δεδομένης της φύσης της έρευνας, οι ερευνητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν πρωτογενή δεδομένα ούτως ώστε να δώσουν μεγαλύτερη αυθεντικότητα στην πτυχιακή αυτή εργασία και να παρουσιάσουν πληροφορίες που ενδεχομένως να μην μπορούσαν να εντοπίσουν μέσω της δευτερογενούς έρευνας. Δυστυχώς όμως αυτό δεν κατέστη δυνατό εξαιτίας της απροθυμίας των ιθυνόντων της εν λόγω επιχείρησης να μιλήσουν στους ερευνητές υπό μορφήν προσωπικών συνεντεύξεων. Παρόλα αυτά συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής απαντώντας ερωτήσεις μέσω τηλεφώνου και προμήθευσαν τους ερευνητές με φυλλάδια και τα Ετήσια Πεπραγμένα της PepsiCo. Για το λόγο αυτό οι ερευνητές επιθυμούν να ευχαριστήσουν δημόσια τον κ. Άγγελο Δενδρινό που συνεισέφερε στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας απαντώντας ερωτήσεις και παρέχοντας πληροφορίες και έντυπο υλικό.

2.2. Δευτερογενή Δεδομένα

Αυτό το είδος έρευνας αφορά ευρήματα που έχουν εντοπισθεί στο παρελθόν από άλλους ερευνητές και που δεν συγκεντρώθηκαν ειδικά για το σκοπό συγγραφής της παρούσας διπλωματικής (Aaker, Kumar, Day, 1998). Περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα υλικού, από βιβλία, εφημερίδες και επιστημονικά περιοδικά μέχρι τα επίσημα πεπραγμένα των εταιριών (Grofton and Ness, 1997). Αυτό το είδος έρευνας απαιτεί εξέταση του υποβάθρου και της εγκυρότητας της κάθε πληροφορίας μιας και όπως γίνεται αντιληπτό οι μη αρκούντως τεκμηριωμένες πληροφορίες δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια πτυχιακή εργασία.

Οι συγγραφείς κατά τη διάρκεια των περασμένων μηνών επισκέφθηκαν πλήθος Πανεπιστημιακών Βιβλιοθηκών και εντόπισαν επαρκή όγκο δεδομένων και

πληροφοριών. Ως εκ τούτου χρησιμοποιήσαν κατά τη συγγραφή δεδομένα από διάφορες προελεύσεις ούτως ώστε να αποφευχθεί η περίπτωση της χρήσης μονοδιάστατων ή μη αμερόληπτων πηγών. Το Διαδίκτυο τέλος αποτέλεσε έναν από τους πιο γρήγορους τρόπους εύρεσης μεγάλου όγκου πληροφοριών. Δυστυχώς όμως πολλές από τις πληροφορίες αυτές έρχονταν διασταύρωσης μιας και ήταν αμφιβόλου αυθεντικότητας (πχ ευρήματα σε προσωπικές ιστοσελίδες ιδιωτών ή σε διάφορα forum) με αποτέλεσμα να δαπανηθεί έτσι πολύτιμος χρόνος. Πλήθος ιστοσελίδων προμήθευσαν τους ερευνητές με αναγκαίες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα οι επίσημες ιστοσελίδες της εταιρίας που εξετάζουμε (www.pepsi.com, www.pepsico.com). Όπως είναι αυτονόητο, οτιδήποτε πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν μέσω του Διαδικτύου χρησιμοποιήθηκαν μόνο εάν ήταν επαρκώς τεκμηριωμένες και συνοδεύονταν από επιστημονική βιβλιογραφία.

2.3 Επαφές – Δυσκολίες - Συμπεράσματα

Όπως αναφέρεται και πιο πάνω, εφεξής αποφασίστηκε το θέμα της πτυχιακής αυτής εργασίας, οι ερευνητές ξεκίνησαν τη συλλογή δεδομένων για την εν λόγω εταιρία αλλά και τον κλάδο γενικότερα. Ταυτόχρονα οι ερευνητές επιχείρησαν μια πρώτη προσέγγιση με την PepsiCo-HBH αλλά οι προσπάθειές τους δεν ευοδώθηκαν.

Η επίσημη εκδοχή ήταν ότι η εταιρία σχεδόν σε καθημερινή βάση κατακλύζεται από αιτήματα σπουδαστών και φοιτητών από κάθε είδους εκπαιδευτικά ιδρύματα και μη υπάρχοντος ελεύθερου χρόνου των στελεχών της, ήταν αναγκασμένη να απορρίπτει τα αιτήματα αυτά. Κατόπιν επιμονής των ερευνητών, επετεύχθη η τηλεφωνική επικοινωνία με το στέλεχος της PepsiCo-HBH, κ. 'Αγγελο Δενδρινό, ο οποίος απάντησε σε ορισμένες ερωτήσεις και μας καθοδήγησε ώστε να διεξάγουμε πιο αποτελεσματικά την έρευνά μας.

Μια από τις δυσκολίες, λοιπόν, θα λέγαμε ότι είχε να κάνει με την αδυναμία προσωπικής επαφής με ιθύνοντες της εταιρίας και κατά συνέπεια αναγκαστήκαμε να αρκεστούμε στην τηλεφωνική επαφή. Μια ακόμα δυσκολία είχε να κάνει με την σχετική σπανιότητα πληροφοριών και δεδομένων που αφορούσαν την PepsiCo-HBH, σε τρανταχτή αντίθεση με την μητρική της εταιρία. Πράγματι, αν και το διαδίκτυο κατακλύζεται από δεδομένα, στατιστικά και αναλύσεις πάνω στην Αμερικανική εταιρία, ο όγκος των δεδομένων που αφορούν το εν Ελλάδι τμήμα της είναι

συγκριτικά ελάχιστος. Έτσι αναλωθήκαμε σε μακροσκελείς αναζητήσεις προκειμένου να εστιάσουμε ακριβώς στο κομμάτι που θέλαμε, πράγμα που απαιτούσε αρκετό χρόνο. Αυτό ήταν μια παράμετρος που δεν είχε συνυπολογισθεί στην αρχή και έτσι χάθηκε πολύτιμος χρόνος έως ότου αναζητήσουμε και εντοπίσουμε εκείνες ακριβώς τις πληροφορίες που μας εξυπηρετούσαν.

Το συνολικό μας συμπέρασμα είναι πως πρόκειται για μια καλογραμμένη και περιεκτική εργασία, χωρίς πολυπλοκότητα και με κατανοητό τίτλο και περιεχόμενο ούτως ώστε να μπορεί να το ακολουθήσει οποιοσδήποτε αναγνώστης. Οι ερευνητές εφοδιάστηκαν με πλήθος γνώσεων αναφορικά με την Ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τα αναψυκτικά και γενικά προϊόντα της PepsiCo-HBH αλλά ταυτόχρονα απέκτησαν γνώση της παγκόσμιας κατάστασης στην αγορά των αναψυκτικών και των προσπαθειών των δύο μεγαλύτερων εταιριών για επικράτηση και περαιτέρω εξάπλωση.

Θεωρούμε επίσης πως το θέμα προσεγγίστηκε από όλες του τις πλευρές και πως μεταξύ των κεφαλαίων υπάρχει συνοχή, πράγμα απαραίτητο για τη θεμελίωση μιας ικανοποιητικής πτυχιακής εργασίας. Τέλος πιστεύουμε πως μέσα από την όλη διαδικασία μάθαμε να ερευνούμε, να επαληθεύουμε πληροφορίες, να αναλύουμε δεδομένα και να μην υιοθετούμε άκριτα την κάθε πληροφορία.

3.0 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ «PEPSI»

Η εξέταση ενός προϊόντος προϋποθέτει καταρχήν αναφορά στη μάρκα του, ιδιαίτερα αν το προϊόν είναι παγκόσμιας φήμης, όπως η Pepsi cola. Άλλωστε, οι επιχειρήσεις επενδύουν διαχρονικά πολλά στο χτίσιμο» και την ενίσχυση της μάρκας τους (Lancaster & Massingham, 1996). Οι μάρκες θεωρούνται, αλλά και αποτελούν μέρος του ενεργητικού των επιχειρήσεων στις οποίες ανήκουν. Η αξία αυτού του μέρους του ενεργητικού αναφέρεται ως αξία της μάρκας (brand equity).

Ως αξία της μάρκας μπορούμε να θεωρήσουμε τη χρηματοοικονομική αξία και την αξία MKT που συνδέονται με την ισχύ μιας συγκεκριμένης μάρκας στην αγορά. Γενικά, η αξία μιας μάρκας μπορεί να καθοριστεί ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι διάφορες ενέργειες MKT που την υποστηρίζουν. Ο Kotler (1997), ορίζει την αξία της μάρκας ως «την αντιπροσώπευση της αξίας ενός προϊόντος για τον καταναλωτή, πέρα από την αξία που θα προέκυπτε για ένα άλλο πανομοιότυπο προϊόν χωρίς όμως το όνομα της μάρκας». Παρόλο που υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη μάρκα, ο παραπάνω ορισμός θεωρείται ο πιο αντιπροσωπευτικός.

Η αξία της μάρκας είναι δυνατό να υπολογιστεί σύμφωνα με το κάτωθι υπόδειγμα: (καθαρά κέρδη μάρκας) x (δείκτης ισχύος μάρκας) (Aaker, 1998). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, το 1993, η αξία της μάρκας της Pepsi ήταν 4,9 δις \$. Αισθητά υψηλότερη ήταν η αξία της μάρκας του μεγάλου ανταγωνιστή της, της Coca cola, καθώς ήταν ίση με 36 δις \$.

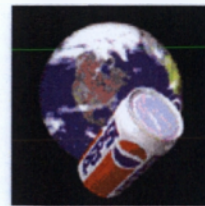
Όσον αφορά την προέλευση του ονόματος της Pepsi, εικάζεται ότι όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, αυτό προήλθε από την ελληνική λέξη «πέψη», ή από το ένζυμο «πεψίνη». Δεν υπάρχει κανένα στοιχείο που να επιβεβαιώνει αυτή την προέλευση του ονόματος του αναψυκτικού. Ωστόσο, η ιδιότητα του δημιουργού του - Caleb Bradham - ως φαρμακοποιού, ο οποίος μάλιστα υποστήριξε ότι το κατασκευάσμα του βοηθάει στη λειτουργία της πέψης, συνηγορεί υπέρ αυτής της εκδοχής. Πάντως, το όνομα «Pepsi» ικανοποιεί τις προϋποθέσεις που πρέπει να

πληρούνται για να χαρακτηριστεί επιτυχημένο το όνομα ενός προϊόντος, καθώς είναι απλό, εύηχο, σύντομο και ευκολομνημόνευτο.

Στην ιστορία της Pepsi, το λογότυπό της έχει αλλάξει συνολικά 8 φορές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι την πρώτη δετία της ζωής του αναψυκτικού, το λογότυπο είχε αλλάξει τρεις φορές. Τα υπόλοιπα χρόνια, αλλαγές συνέβαιναν σε πιο αραιά διαστήματα. Στους πρώτους λογότυπους κυριαρχεί το κόκκινο χρώμα -που είναι το ίδιο με του βασικότερου ανταγωνιστή της, της Coca cola- ενώ από το 1950 και ύστερα εισάγεται το μπλε χρώμα, χρώμα που κυριαρχεί στις σημερινές συσκευασίες του αναψυκτικού. Η εξέλιξη του λογότυπου στην ιστορία της Pepsi απεικονίζεται παρακάτω.



Από το 1950 και ύστερα, στο λογότυπο της Pepsi απεικονίζεται και το σήμα της. Πρόκειται για την τριχώμη σφαίρα, που συμβολίζει την υδρόγειο στα χρώματα της Pepsi, συμβολισμός που παραπέμπει στην παγκόσμια διάσταση του αναψυκτικού.



Η παγκόσμια αυτή διάσταση του αναψυκτικού και η επιτυχία του σε παγκόσμιο επίπεδο, οφείλεται κατά μεγάλο ποσοστό στην παραγωγική του διαδικασία, η οποία εγγυάται την ποιότητά του. Στον τομέα λοιπόν της παραγωγής του αναψυκτικού, τα μπουκάλια και τα κουτάκια κατασκευάζονται αλλού και μεταφέρονται στο εργοστάσιο της Pepsi πακεταρισμένα και σφραγισμένα. Οι

ετικέτες, τα καπάκια, τα χαρτοκιβώτια και το διοξείδιο του άνθρακα που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του αναψυκτικού, επίσης παράγονται για την Pepsi από άλλες εταιρίες. Όταν φτάνουν στο εργοστάσιο της Pepsi, όλα αυτά υφίστανται επιμελή επιθεώρηση, προκειμένου να εξακριβωθεί ότι ανταποκρίνονται στις υψηλές προδιαγραφές που θέτει η Pepsi.

Το νερό είναι βασικό συστατικό σε όλα τα αναψυκτικά. Η Pepsi φροντίζει για τον καθαρισμό του νερού που χρησιμοποιεί, διαδικασία που περιλαμβάνει φιλτράρισμα και αφαίρεση ξένων ουσιών. Οι προδιαγραφές της Pepsi είναι συγκεκριμένες, και τηρούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

Η αρωματική ουσία που χρησιμοποιείται για την Pepsi, μαζί με γλυκαντικές ουσίες και τα άλλα συστατικά, αναμειγνύονται σε ειδικές δεξαμενές, ενώ γίνονται έλεγχοι ποιότητας από ειδικά εκπαιδευμένους τεχνικούς. Η προσθήκη διοξειδίου του άνθρακα γίνεται σε επόμενο στάδιο. Η καθαριότητα είναι ένα επίσης ζωτικό στοιχείο και για το λόγο αυτό όλες οι εσωτερικές και εξωτερικές επιφάνειες του παραγωγικού συστήματος, απολυμαίνονται επιμελώς.

Στο τελευταίο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τα κουτάκια που βρίσκονται πάνω σε μάντα μεταφοράς, γεμίζουν από το αναψυκτικό και αμέσως εφαρμόζεται σε αυτά το καπάκι. Και όλα αυτά γίνονται μέσα σε ελάχιστο χρόνο, αφού κάθε λεπτό γεμίζουν 1.200 κουτάκια. Με παρόμοιο τρόπο γεμίζουν και οι υπόλοιπες συσκευασίες των αναψυκτικών, δηλαδή οι γυάλινες και οι πλαστικές φιάλες.

Στις ετικέτες ή στο πόμα της συσκευασίας του αναψυκτικού, αναγράφεται και η ημερομηνία πριν από την οποία ενδείκνυται το αναψυκτικό να αναλωθεί. Στις ετικέτες επίσης αναγράφεται ο αριθμός των θερμίδων και άλλων θρεπτικών ουσιών που περιέχονται σε μια δεδομένη ποσότητα του αναψυκτικού.

4.0 PEPSICO-HBH ΑΕΒΕ – Η ΕΤΑΙΡΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθούν σημαντικά ενδοεταιρικά ζητήματα όπως η φιλοσοφία της επιχείρησης, ο τρόπος διανομής και ανεφοδιασμού των καταστημάτων καθώς και ο τρόπος στελέχωσης και επιλογής προσωπικού.

4.1 Δήλωση Αποστολής της PepsiCo-HBH

Η φιλοσοφία της επιχείρησης συνοψίζεται γλαφυρά στην ακόλουθη δήλωση: «Είμαστε ξεκάθαροι για το τι κάνουμε: Πουλάμε αναψυκτικά». Η εταιρία δεσμεύεται να λειτουργήσει σύμφωνα με τους παρακάτω κανόνες:

- Οδήγησε την τοπική σου αγορά στην επιτυχία
- Δράσε τώρα – Κάνε το Τώρα – Φέρε Αποτελέσματα
- Βάλε στόχους – Παρακολούθησε την Πορεία τους – Κέρδισε
- Να σέβεσαι τους άλλους

Αξιολογώντας την παραπάνω Δήλωση Αποστολής (mission statement) της PepsiCo-HBH γίνονται προφανή τα κάτωθι:

- Η Αποστολή είναι πολύ απλή
- Εμπνέει εμπιστοσύνη σε όλους
- Γίνεται κατανοητή από όλους
- Είναι εφικτή και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα
- Θέτει σαφείς στόχους
- Είναι διατυπωμένη σε απλή και προτρεπτική γλώσσα
- Είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη

4.2 Τα Καταστήματα - Διανομή

Ο τρόπος προώθησης των προϊόντων της εταιρίας στις αγορές, της δίνει ανταγωνιστικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα – από την ικανότητα καινοτομίας των προϊόντων στην τυποποιημένη παραγωγική διαδικασία και στη μεγάλη κλίμακα των συστημάτων παραγωγής και διανομής (Goughlan et al., 2001).

Η εταιρία επιθυμεί να ισχυροποιήσει τη παραγωγή και τη διανομή της συνεργαζόμενη με λίγους τον αριθμό αλλά «ισχυρούς» εμφιαλωτές, μια δραστηριότητα που θα δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας. Θα είναι επικερδής με περισσότερες λειτουργικές ικανότητες και γεωγραφική εξάπλωση καθιστώντας την εταιρία ικανή να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε πωλήσεις λιανικής κάθε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός έντονου ανταγωνισμού (Lovelock, 1999).

Γι' αυτό το σκοπό η PepsiCo συγχώνευσε τα ιδιόκτητα κεφάλαια εμφιαλώσεως με αυτά αρκετών μεγάλων αναδόχων (franchisees) με αποτέλεσμα να σχηματιστούν τέσσερις ακόμη μεγαλύτεροι εμφιαλωτές στους οποίους η εταιρία έχει μετοχές, όχι όμως και πλειοψηφικό μερίδιο: Της Pepsi Bottling Group, Whitman, Pepsi Americas και Pepsi Bottling Ventures. Η Pepsi Bottling Group ρευστοποίησε το 60% του κεφαλαίου της που δεν περιείχε εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Αυτές οι συναλλαγές απέφεραν \$ 5,8 δισεκατομμύρια στη PepsiCo και μείωσαν σημαντικά το ενεργητικό της.

Όλα αυτά επέτρεψαν στην Pepsi-Cola Βορείου Αμερικής να συγκεντρωθεί στο marketing και στην ισχυροποίηση της επωνυμίας της. Ο όγκος των πωλήσεων της αυξήθηκε ελαφρώς καθώς οι αυξήσεις στην τιμή των κύρια πωλούμενων αναψυκτικών μετρίασαν τη ζήτηση των καταναλωτών. Οι καταναλωτές πάντως φαίνεται ότι προσαρμόστηκαν στις αυξήσεις των τιμών, αυξάνοντας τη ζήτηση μετά από λίγο.

Εν μέσω οικονομικών προκλήσεων σε πολλές χώρες, η PepsiCo International σημείωσε χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά κέρδισε μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από ότι ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικοί ήταν οι τομείς εκείνοι στους οποίους η εταιρία έχει επικεντρώσει την προσοχή της.

Οι ώριμες αγορές καθώς και οι πιο σημαντικές από τις αναπτυσσόμενες αγορές σημείωσαν υγιή κέρδη συμπεριλαμβανομένης της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Κίνας και της Ινδίας – ένα καθαρό σημάδι ότι οι επενδύσεις αρχίζουν να αποδίδουν. Πριν από μια δεκαετία η Κίνα και η Ινδία δεν θα μπορούσαν να καταταχθούν ούτε στις 30 κορυφαίες αγορές της εταιρίας. Σήμερα αποτελούν την τρίτη και πέμπτη μεγαλύτερη αγορά αντίστοιχα.

Ενώ οι περισσότερες εταιρίες βασίζονται σε τρίτους διανομείς, ο μεγάλος όγκος των προϊόντων της εταιρίας διαμέσου συστημάτων άμεσης διανομής και εφοδιασμού που ανήκουν στην εταιρία ή στους εμφιαλωτές της. Τα προϊόντα της εταιρίας προωθούνται στους καταναλωτές μέσω δικών της φορτηγών, τοποθετώντας τα ακόμη και στα ράφια. Συνεπώς στα σνακ και τα αναψυκτικά της διατηρούνται φρέσκα, βρίσκονται σε εμφανή σημεία και γενικά έχουν προσεκτική μεταχείριση - στοιχεία κρίσιμα στη διαδικασία πώλησης ειδών διατροφής παρόρμησης.



Η άμεση διανομή στα καταστήματα είναι πάντα ιδιαίτερα επικερδής για τους λιανοπωλητές, επειδή μειώνει τη δουλειά που πρέπει να κάνουν. Γίνεται ακόμη πολύτιμο για αυτούς καθώς συνεχίζουν να συγκεντρώνονται και έχουν την ευκαιρία να επικεντρωθούν στο πώς να βελτιώσουν το σύστημα εφοδιασμού τους (bottom lines). Αυτό δίνει στην εταιρία ένα στρατηγικό πλεονέκτημα απέναντι στους περισσότερους ανταγωνιστές .

Η ογκώδης κλίμακα των συστημάτων της εταιρίας δημιουργεί από μόνη της τεράστια πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, η Frito-Lay Βορείου Αμερικής, μπορεί να πραγματοποιήσει κέρδη παραγωγής ανάμεσα σε 45 εργοστάσια, περισσότερα από 200 κέντρα διανομής και 15.000 πωλήσεις. Μπορεί να προωθήσει ένα καινούργιο προϊόν στη λιανική σε περίπου 470.000 «κομμάτια» σε λίγες μόνο εβδομάδες. Η αγοραστική δύναμη της εταιρίας είναι μεγάλη καθώς αγοράζει έξι δισεκατομμύρια λίβρες καλαμποκιού και πατάτας το χρόνο. Μόνο τα τελευταία τέσσερα χρόνια, η παραγωγικότητα της Frito-Lay Βορείου Αμερικής είχε ως αποτέλεσμα αποταμιεύσεις

\$500 εκατομμυρίων. Η ρευστότητα κάνει την εταιρία όχι μόνο πιο αποδοτική αλλά και ανταγωνιστική. Η εταιρία το ονομάζει «Παραγωγικότητα για Ανάπτυξη»

Η Pepsi-Cola αναπτύσσει παρόμοιες οικονομίες κλίμακας συγκεντρώνοντας επιχειρήσεις εμφιαλώσεως, σχηματίζοντας το 1999 τέσσερις εταιρίες εμφιαλώσεως με ισχυρά συστήματα, διευρυμένη γεωγραφική πρόσβαση και τις οικονομικές πηγές της να συνεχίζουν να αυξάνονται.

Αν και η PepsiCo-HBH σε γενικά πλαίσια κινείται πάνω στις προδιαγραφές που χαράσσει η μητρική εταιρία, καταβάλλει ταυτόχρονα τις δικές της προσπάθειες προκειμένου να εκσυγχρονίσει και να αυξήσει την αποδοτικότητα του συστήματος παραγγελιών και διανομής.

Στα πλαίσια αναδιοργάνωσης των εσωτερικών της διαδικασιών και εκσυγχρονισμού του τμήματος πωλήσεων η εταιρία αποφάσισε να αντικαταστήσει την υπάρχουσα εφαρμογή φορητής παραγγελιοληψίας και τιμολόγησης με το PocketBiz Sales της SiEBEN. Στόχος της εταιρίας ήταν να παρέχει στους πωλητές της ένα σύγχρονο και εύχρηστο εργαλείο που θα τους επέτρεπε να πραγματοποιούν τις καθημερινές τους εργασίες, γρήγορα, εύκολα και χωρίς λάθη.

Αναλυτικότερα, οι 165 πωλητές της εταιρίας (direct και indirect sales), που χρησιμοποιούν βιομηχανικούς υπολογιστές παλάμης (PDA), έχουν την δυνατότητα, μέσω του PocketBiz Sales, να πραγματοποιούν όλες τις απαραίτητες ενέργειες παραγγελιοληψίας και merchandising (Christoulas, 2006). Έχοντας τη δυνατότητα πρόσβασης σε χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν αποθέματα προϊόντων, νέες προωθητικές ενέργειες, υπόλοιπα πελατών και τις ειδικές συμφωνίες και το ιστορικό που έχει η εταιρία με κάθε πελάτη, μπορούν να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά τις πωλήσεις τους.

Ταυτόχρονα οι 25 επιθεωρητές πωλήσεων της εταιρίας, που χρησιμοποιούν φορητούς υπολογιστές, είναι σε θέση να ασκούν αποτελεσματικότερο έλεγχο πωλήσεων έχοντας στη διάθεσή τους χρήσιμα στατιστικά για τις πωλήσεις του τμήματός τους καθώς και αναλυτικά στοιχεία για κάθε πελάτη, τα οποία είναι διαθέσιμα σε αυτούς είτε βρίσκονται on-line είτε off-line. Σημαντικό πλεονέκτημα

του PocketBiz Sales είναι η δυνατότητα συγχρονισμού των δεδομένων το οποίο επιτρέπει στους πωλητές και στους επιθεωρητές πωλήσεων της εταιρίας να αποστέλλουν όλες τις νέες παραγγελίες στα κεντρικά της εταιρίας (ανεξάρτητα με το που βρίσκονται) και ταυτόχρονα να ενημερώνονται για κάθε αλλαγή που έχει πραγματοποιηθεί στα κεντρικά της εταιρίας (Christoulas, 2006).

Τέλος χρησιμοποιώντας το PocketBiz Sales, η διοίκηση της εταιρίας μπορεί πλέον να επιτύχει το πολυπόθητο real time reporting προκειμένου να ελέγχει αποτελεσματικότερα το τμήμα και να λαμβάνει άμεσα σωστότερες αποφάσεις.

4.3 Εφοδιασμός

Η λογική του εφοδιαστικού δικτύου χαρακτηρίζει τα logistics των αναψυκτικών, τα οποία εξαρτώνται από το σχεδιασμό της παραγωγής, της συσκευασίας, των μεταφορών και του ποιοτικού ελέγχου. Σύμφωνα με πρόσφατες κλαδικές έρευνες και στατιστικές μελέτες, ο κλάδος των χυμών και των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού.

Ζητούμενο για τις διευθύνσεις logistics των μεγάλων βιομηχανιών παραγωγής και διακίνησης αναψυκτικών είναι η υποστήριξη χιλιάδων σημείων πώλησης με προϊόντα που έχουν εκατοντάδες αριθμούς κωδικών, σύντομες ημερομηνίες λήξεως, εποχικότητα προϊόντων και πολιτική εξυπηρέτησης πελατών που ορίζει 12 έως 24 ώρες παράδοσης σε όλα τα σημεία πώλησης ανεξαρτήτως απόστασης (Wright, 2000).

«Η διεύθυνση logistics πρέπει να διακρίνεται από την καλή οργάνωση και την εκτελεστική ικανότητα» επισημαίνει ο επικεφαλής της διεύθυνσεως logistics της Pepsico-Ήβη κ. Τρύφων Μανιός. Δεν είναι τυχαίο ότι στο επίκεντρο του ανταγωνισμού πλέον βρίσκεται η υποστήριξη των τελικών σημείων πώλησης.

Σε διεθνές επίπεδο, η SAP και η Coca-Cola Enterprises ανακοίνωσαν τη στρατηγική συνεργασία τους στο πλαίσιο της ανάπτυξης μιας νέας γενιάς λύσεων για τη βελτίωση των λειτουργιών άμεσης παράδοσης στα τελικά σημεία πώλησης, και υποστήριξης του εξοπλισμού αυτόματης πώλησης, ειδικά σχεδιασμένων με βάση τις

ανάγκες των κλάδων εμπορίας ποτών και άλλων καταναλωτικών προϊόντων. Οι δύο εταιρίες θα συνεργαστούν για την ανάπτυξη νέων mobile λύσεων, αξιοποιώντας την οικογένεια λύσεων mySAP Business Suite, για την διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων εξωτερικών (field sales) και εσωτερικών πωλήσεων αλλά και logistics, με στόχο τη μείωση του κόστους και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ο κ. Λέο Αποτέκερ, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της SAP AG δηλώνει ότι σε ένα περιβάλλον όπου η ανάγκη για βελτίωση της εξυπηρέτησης και ενίσχυση της ικανοποίησης πελατών αποτελεί βασικό κριτήριο επιβίωσης και ανάπτυξης.

Το Direct Store Delivery δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο λειτουργιών διαχείρισης τροφοδοσίας καταστημάτων. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της εξυπηρέτησης, ικανοποίησης και διατήρησης πελατών είναι απαραίτητο να συνδυαστούν οι διαδικασίες ανεφοδιασμού με αυτές της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Την ίδια στιγμή, η PepsiCo-Ήβη αποφάσισε να αντικαταστήσει την υπάρχουσα εφαρμογή φορητής παραγγελιοληψίας και τιμολόγησης με το “PocketBiz Sales” της SiEBEN για το οποίο γίνεται λεπτομερής αναφορά σε άλλο σημείο της εργασίας αυτής.

Πρωταρχικός σκοπός των διευθύνσεων Logistics είναι η εκπόνηση ετησίου σχεδίου πωλήσεων, η διαχείριση των παραγγελιών, η αποθήκευση και οι μεταφορές. Ο συντονιστής πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας κ. Στέφανος Κουρόγλου περιγράφει τις διαδικασίες υποστήριξης του εφοδιαστικού δικτύου αναφέροντας ότι κατά την άφιξη των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας στα εργοστάσια, γίνεται μακροσκοπικός έλεγχος για να γίνει δεκτή ή να απορριφθεί το εμπόρευμα. «Οι κεντρικές και περιφερειακές αποθήκες εφαρμόζουν τις διαδικασίες που προβλέπονται και τίθενται από την PepsiCo και σύμφωνα με αυτές ελέγχονται συστηματικά από αυστηρούς και ενδεδειγμένους εσωτερικούς ελέγχους (audit) », προσθέτει.

Τα εργοστάσια, οι αποθήκες των εργοστασίων και οι κεντρικές αποθήκες έχουν πιστοποιηθεί κατά HACCP, ενώ οι μεταφορές πραγματοποιούνται με ιδιόκτητα και συνεργαζόμενα φορτηγά που είναι πλήρως κεκαλυμμένα καθαρά, χωρίς σκόνες και

οσμές. Η διαχείριση του ιδιόκτητου στόλου αποτελεί μία κρίσιμη διαδικασία για την εταιρεία αφού οι παραδόσεις παραγγελιών γίνονται το αργότερο σε 24 ώρες.

Η εύρυθμη λειτουργία τέλος του συστήματος εφοδιασμού της PepsiCo της απένειμε την διακεκριμένη 15^η θέση παγκοσμίως, στη λίστα με τις καλύτερες εφοδιαστικές αλυσίδες, σύμφωνα με την έρευνα του συμβουλευτικού Οίκου «AMR Research». Η ειρωνεία έγκειται στο ότι παρά την ομολογουμένως αξιοζήλευτη κατάκτηση μιας επιφανούς θέσης κατάταξης, ο αιώνιος αντίπαλος, η Coca Cola φιγουράρει και πάλι μπροστά από την Pepsi και σε αυτό τον τομέα, καταλαμβάνοντας την 13^η θέση!

4.4 Οι Άνθρωποι και η PepsiCo-HBH

Η στρατηγική της PepsiCo-HBH ήταν και είναι αυστηρά προσωποκεντρική, έχει δηλαδή πάνω απ'όλα και πρώτα απ'όλα ως γνώμονα και μέριμνα τον Άνθρωπο. Η επιτυχία της PepsiCo-HBH εξασφαλίζει:

- Στους Πελάτες, να χτίσουν τις επιχειρήσεις τους.

Εδώ διακρίνεται η σημαντικότητα του εστιασμού κάθε εργαζόμενου σε κάθε πελάτη

- Στους Εργαζομένους, να χτίσουν το μέλλον τους.

Εδώ καθίσταται σαφές πως η PepsiCo-HBH είναι μια επιχείρηση που υπολογίζει και επενδύει σε κάθε εργαζόμενο εξατομικευμένα και χτίζει σταδιοδρομίες.

- Στους Μετόχους, να χτίσουν την ευημερία τους.

Εδώ συμπεραίνουμε πως η PepsiCo-HBH αναγνωρίζει την σημαντικότητα των μετόχων για την εταιρία και εκτός αυτού κάθε εργαζόμενος θεωρείται και είναι μέτοχος της εταιρίας. Αυτό καθιστά τη σχέση εταιρίας και εργαζόμενου περισσότερο άμεση και αλληλένδετη.

Η έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπος» απεικονίζεται στη στρατηγική ανταγωνισμού όπου η επιχείρηση καθοδηγεί και ενθαρρύνει το δίκτυο πωλητών και συνεργατών της να:

- Ανταγωνίζονται τοπικά
- Έχουν επιχειρηματικό πνεύμα
- Γνωρίζουν και εξυπηρετούν άμεσα τον κάθε πελάτη
- Συνειδητοποιούν πως «κάθε ένα κιβώτιο μετράει»

Η PepsiCo-HBH υπενθυμίζει επίσης πως

- Κάθε εργασιακή θέση έχει στόχους
- Παρακολουθούμε και ενισχύουμε την επίτευξη των στόχων και του πλάνου
- Βάζουμε προτεραιότητες, εστιάζουμε και απλοποιούμε
- Έχουμε ευθύνη για το αποτέλεσμα

Ακόμη η εταιρία υπενθυμίζει στο προσωπικό της πως:

- Συμπεριφερόμαστε σε όλους ισότιμα, δίκαια και με αξιοπρέπεια
- Λειτουργούμε με ακεραιότητα και δικαιοσύνη
- Κάθε άτομο είναι σημαντικό

Επιπροσθέτως η PepsiCo-HBH εφαρμόζει τις παρακάτω βασικές αρχές που αφορούν τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της:

- Συνέχεια και συνέπεια – Η εταιρία δίνει τη δυνατότητα και την ελευθερία στους εργαζομένους να συνεισφέρουν διαχρονικά και ουσιαστικά στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής και στρατηγικής της εταιρίας
- Συνεχής ανάπτυξη – Η PepsiCo-HBH παρέχει συστηματική ανάπτυξη και εκπαίδευση ενώ παράλληλα αποτελεί πάγια τακτική της εταιρίας η εσωτερική προώθηση του προσωπικού σε ανώτερες θέσεις
- Μακροπρόθεσμη Προοπτική – Η PepsiCo-HBH προσφέρει στο προσωπικό της ευκαιρίες για σταδιοδρομία σε όλα τα αντικείμενα και τομείς όπως Πωλήσεις, Παραγωγή, Οικονομικό, Μάρκετινγκ, Human Resources αλλά και προοπτικές για διεθνή σταδιοδρομία

Κλείνοντας κρίνεται σκόπιμο να επισημάνουμε τα εξής στοιχεία τα οποία αποτελούν μια ακόμα γλαφυρή απόδειξη του πόσο ανθρωποκεντρικά εστιασμένη είναι η πολιτική της εν λόγω εταιρίας σε ό,τι αφορά το έμπυχο δυναμικό της.

Καταρχάς η επιλογή του Mission Statement της εταιρίας προτάθηκε όχι από κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος αλλά από έναν πωλητή στη Νέα Υόρκη. Η επικοινωνία της αποστολής της εταιρίας έγινε σε μια γιορτή ειδικά διοργανωμένη για το σκοπό αυτό και παρουσιάστηκε σε όλους τους υπαλλήλους από την Ανώτατη Διοίκηση.

Εκτός αυτού, σε ετήσια βάση απονέμονται τιμητικοί τίτλοι στους υπαλλήλους-πρότυπα σύμφωνα με τους κανόνες αποστολής της εταιρίας. Ακόμη όλες οι αποφάσεις της εταιρίας λαμβάνονται με γνώμονα την αποστολή της και ανακοινώνονται σε συναντήσεις που συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι, 3 φορές το χρόνο.

Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι θεωρούν τη Διοίκηση αξιόπιστη και το επιβεβαιώνουν αυτό μέσω της Ετήσιας Έρευνας Απόψεων Προσωπικού. Τέλος, όλα τα τμήματα της εταιρίας (Παραγωγή, Διανομή, Πωλήσεις, Διοικητικό), αναγνωρίζουν ότι έχουν ένα κοινό σκοπό: «Πουλάμε αναψυκτικά».

5.0 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ PEPSICO

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στα προϊόντα της PepsiCo, εστιάζοντας στις ανάγκες που είναι προορισμένα να καλύψουν σύμφωνα με τη γκάμα, τη γραμμή, τον τύπο και τη μάρκα τους. Θα συνεχίσουμε μιλώντας για την ποιότητα των προϊόντων της εν λόγω εταιρίας και κλείνοντας θα αναφερθούμε στο θέμα που θα εισάγει το επόμενο κεφάλαιο, αυτό του ανταγωνισμού.

Η PepsiCo είναι εταιρία που δραστηριοποιείται με επιτυχία στο χώρο των αναψυκτικών για δεκαετίες. Μέρος της επιτυχίας της οφείλει στην μεγάλη ποικιλία των προϊόντων της, κάποια εκ των οποίων φέρουν την επωνυμία «Pepsi» - πρόκειται για τις διάφορες παραλλαγές του ίδιου αναψυκτικού- ενώ τα υπόλοιπα φέρουν διαφορετικές επωνυμίες.

Η μητρική PepsiCo έχει επεκταθεί και σε άλλους τομείς πέραν της παραγωγής αναψυκτικών. Είναι η εταιρία που έχει δημιουργήσει τα snack Frito Lay, τα οποία κατέχουν την πρώτη θέση παγκοσμίως στο χώρο των snacks, καθώς και τα γνωστά ανά τον κόσμο εστιατόρια Pizza Hut, Taco Bell και KFC. Η ριζοσπαστική στρατηγική της PepsiCo να επεκταθεί σε τομείς που δεν έχουν άμεση σχέση με το αναψυκτικό, κάθε άλλο παρά θορύβησε τον κυριότερο ανταγωνιστή της, την Coca cola, που έσπευσε να θεωρήσει ότι η PepsiCo, το μόνο που επιτυγχάνει είναι να απομακρύνεται από το αντικείμενό της.

Παρά το γεγονός ότι τα snack και τα εστιατόρια που προαναφέρθηκαν αφορούν μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων και των κερδών της PepsiCo, σε βαθμό μάλιστα ώστε μόνο το 41% των πωλήσεων της να αφορά στο αναψυκτικό, είναι σκόπιμο εφόσον το πιο διακεκριμένο προϊόν της εταιρίας είναι η Pepsi cola, να επικεντρωθούμε στα αναψυκτικά της εταιρίας.

Καταρχήν, τα προϊόντα που φέρουν την επωνυμία «Pepsi» είναι τα ακόλουθα:

Η **Pepsi Cola**, το κλασικό αναψυκτικό της PepsiCo, το οποίο θα μας απασχολήσει περισσότερο στα επόμενα κεφάλαια.

Η **Pepsi One**, που χωρίς η γεύση της να διαφοροποιείται αισθητά από την κλασική Pepsi Cola, έχει μόνο μία θερμίδα. Δεν παράγεται στην Ελλάδα.

Η **Diet Pepsi**, χαρακτηριστικό παράδειγμα των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εταιρίες αναψυκτικών να λανσάρουν προϊόντα light.

Η **Pepsi Wildcherry**, η οποία έχει γεύση αγριοκέρασου. Δεν παράγεται στην Ελλάδα.



Σε αυτά τα προϊόντα της PepsiCo, πρέπει να προσθέσουμε και τη γνωστή από την ελληνική πραγματικότητα Pepsi Max,



η οποία, αν και στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες (π.χ. στην Αγγλία) έχει αποκτήσει πιστό κοινό, στις Ηνωμένες Πολιτείες δε γνώρισε ανάλογη επιτυχία, και για το λόγο αυτό, έχει αποσυρθεί.

Υπάρχουν βέβαια και προϊόντα της PepsiCo που δε φέρουν την ονομασία «Pepsi». Αυτό δείχνει ότι η επιχείρηση δεν ακολουθεί την πολιτική της οικογενειακής σηματοποίησης, τουλάχιστον όσον αφορά το σύνολο των προϊόντων της. Με εξαίρεση επομένως τα προϊόντα «Pepsi» που αναφέρθηκαν παραπάνω, η επιχείρηση ακολουθεί για τα υπόλοιπα προϊόντα της την πολιτική της ατομικής σηματοποίησης.

Από τα προϊόντα της PepsiCo που δε φέρουν την ονομασία "Pepsi", στα πιο γνωστά συγκαταλέγονται το 7UP, το διάφανο ανθρακούχο αναψυκτικό το οποίο



συναγωνίζεται το Sprite (που προέρχεται από την εταιρία που παράγει την Coca cola), καθώς και η Mirinda, η διασημότερη πορτοκαλάδα στην Αμερική. Το 7UP είναι γνωστό στην ελληνική πραγματικότητα, καθώς παράγεται στην Ελλάδα από την PepsiCo-HBH. Αντίθετα, η Mirinda δεν παράγεται στην Ελλάδα από τη συγκεκριμένη εταιρία. Κάτι τέτοιο δεν κρίθηκε σκόπιμο άλλωστε, εφόσον στην Ελλάδα το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις πορτοκαλάδες το κατέχει η HBH, αναψυκτικό δηλαδή της ίδιας εταιρίας, το οποίο όμως παράγεται μόνο στην Ελλάδα. Τα αναψυκτικά HBH ήταν ήδη εδραιωμένα στην ελληνική αγορά, πολύ πριν γίνει η συγχώνευση της εταιρίας που τα παράγει με την PepsiCo.

Άλλα προϊόντα της PepsiCo είναι τα παρακάτω:

Mountain Dew: Το αγόρασε η PepsiCo το 1964 από το TIP Corporation. Είναι από τα ανερχόμενα αναψυκτικά της δεκαετίας.

Sierra Mist: Είναι σόδα με γεύση λεμονιού.

Lipton Brisk: Είναι ice tea, πρώτο σε πωλήσεις στην Αμερική, όπου κυκλοφορεί σε 4 γεύσεις.

Fruitworks: Είναι χυμοί φρούτων, χωρίς ανθρακικό και καφεΐνη, σε πλαστικά μπουκάλια. Δεν παράγονται στις Ελλάδα, καθώς στην ελληνική αγορά υπάρχει μεγάλη ποικιλία χυμών HBH. Οι χυμοί HBH κυκλοφορούν σε κουτιά από χαρτόνι.

Mug Root Beer: Είναι αφρώδης μπύρα, χωρίς καφεΐνη.

Slice: Είναι αναψυκτικό με γεύση πορτοκαλιού, χωρίς καφεΐνη.

Aquafina: Είναι εμφιαλωμένο νερό. Το χαρακτηριστικότερο slogan με το οποίο διαφημίζεται είναι "η ουσία της ζωής" («the essence of life»), όπου τονίζεται η ζωτική σημασία του νερού για τον άνθρωπο. Δεν κυκλοφορεί στην Ελλάδα. Αντί για αυτό, στην ελληνική αγορά υπάρχει το μεταλλικό νερό HBH-Λουτράκι.

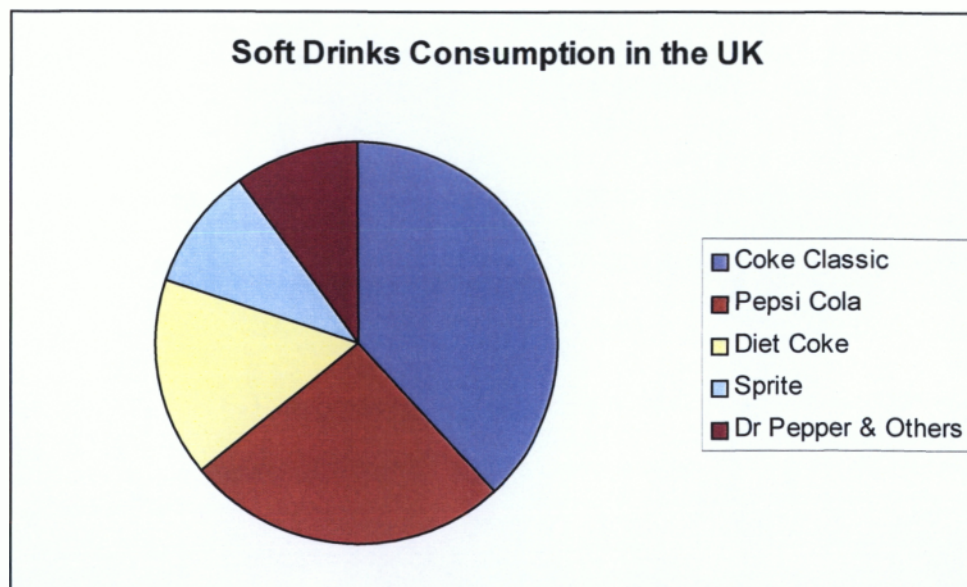
All sport: Κυκλοφορεί σε 9 γεύσεις, και αποσκοπεί στην ανάκτηση των υδατάνθρακων που χάνονται με τη σωματική άσκηση.

Frappuccino: Είναι κρεμώδης, κρύος καφές, προϊόν της κοινοπραξίας PepsiCo-Starbucks.

Lipton's Iced Tea: Είναι ice tea που κυκλοφορεί και στην Ελλάδα σε τρεις γεύσεις, καθώς και σε light.



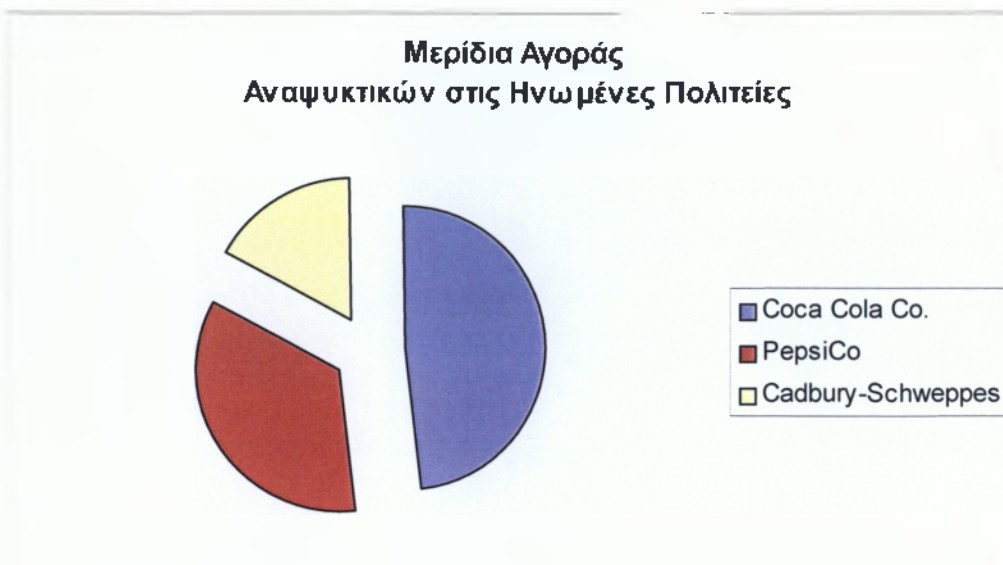
Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την κατανάλωση αναψυκτικών στο Ηνωμένο Βασίλειο σύμφωνα με μετρήσεις του 2006:



Διάγραμμα 1 – Κατανάλωση Αναψυκτικών στο Ηνωμένο Βασίλειο για το 2006

Πηγή: www.britvic.com

Αντίστοιχα τώρα, για το ίδιο έτος, στις Ηνωμένες Πολιτείες τα μερίδια αγοράς είναι ως εξής:



Διάγραμμα 2 – Μερίδια Αγοράς Αναψυκτικών στις Ηνωμένες Πολιτείες για το 2006

Πηγή: PepsiCo

Όσον αφορά τις επιμέρους μάρκες (brands) των αναψυκτικών που περιλαμβάνονται στις ανωτέρω κατηγορίες, να πούμε πως η Coca Cola Co περιλαμβάνει τις Coke, Sprite, Fanta, Barq, Mello Yello κ.α. Η PepsiCo με τη σειρά της περιλαμβάνει όπως έχουμε ήδη δει την Pepsi, Pepsi MAX, Mountain Dew και πολλά άλλα brands και τέλος η Cadbury/Schweppes περικλείει τις 7-up, Dr Pepper, Sunkist Squirt, A&W και άλλες.

5.1 Γκάμα Προϊόντων της PepsiCo-HBH

Η PepsiCo-HBH δραστηριοποιείται σε όλες τις κατηγορίες των υγρών ποτών. Σήμερα διαθέτει τις μάρκες Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Max και Seven Up, τα αναψυκτικά Ήβη (πορτοκαλάδα, λεμονάδα, σόδα, τόνικ), τους χυμούς Ήβη, το Lipton Ice Tea στην κατηγορία του τσαγιού, το Gatorade στην κατηγορία των αθλητικών ποτών και το εμφιαλωμένο νερό Ήβη-Λουτράκι. Παράλληλα, πέρυσι εισήγαγε στην αγορά την κατηγορία παιδικών αναψυκτικών Ήβη Splash, χωρίς ανθρακικό και χωρίς συντηρητικά.

Πρόκειται για μία νέα και πολλά υποσχόμενη κατηγορία. Η αγορά των υγρών ποτών δεν έχει σημαντικά περιθώρια για καινούργια προϊόντα, ωστόσο έχει πολλά περιθώρια για νέες γεύσεις και σύμφωνα με τον κ. Δ. Κόντο, Διευθυντή Πωλήσεων της PepsiCo-HBH, η εταιρία σκοπεύει να δημιουργήσει στο μέλλον αναψυκτικά με

νέες γεύσεις. Επίσης, η επιχείρηση προσανατολίζεται στα προϊόντα cola με χαμηλές θερμίδες, μια ανερχόμενη κατηγορία στην οποία η PepsiCo-HBH ξεκίνησε να επενδύει σημαντικά από το έτος 2006 και εκτιμάται πως σύντομα θα αρχίσει να αποδίδει.

Πριν από 3 χρόνια οι παιδικοί χυμοί συγκέντρωναν το 3% της συνολικής αγοράς. Σήμερα αγγίζουν το 8% και μέσα από διεθνείς μελέτες προκύπτει ότι η αγορά αυτή μπορεί να αποσπάσει μέχρι και 15%. Η PepsiCo-HBH επενδύει σημαντικά στα αναψυκτικά για παιδιά και στους χυμούς, χωρίς συντηρητικά. Είναι πολύ δύσκολο να παρασκευαστεί ένα προϊόν χωρίς συντηρητικά, για αυτό η εταιρία καταβάλλει καθημερινά μεγάλες προσπάθειες, έχοντας πάντοτε ως γνώμονα την ποιότητα.

5.2 «Άνοιγμα» της PepsiCo-HBH στα Αναψυκτικά για Παιδιά

Από το έτος 2000 ξεκίνησε βήμα-βήμα η εξέλιξη μιας ιδιαίτερα αποδοτικής συνεργασίας της PepsiCo-HBH με την Hellas Press σε project όπως: ο σχεδιασμός, η δημιουργία και το λανσάρισμα στην ελληνική αγορά των χυμών Go! και των παιδικών αναψυκτικών Splash. Ο κ. Ανδρέας Μάντης, Marketing Director της PepsiCo-HBH τα τελευταία πέντε χρόνια, δηλώνει με αυτοπεποίθηση πως «sky is the limit». Εξηγεί πως «Η PepsiCo και η Warner Bros έχουν εδώ και χρόνια στρατηγική συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο. Ήταν, ως εκ τούτου αναμενόμενο η PepsiCo-HBH και η Hellas Press, η οποία αντιπροσωπεύει την Warner Bros στην Ελλάδα, κάποια στιγμή να συναντηθούν». Η συνεργασία λοιπόν ξεκίνησε το 2001 με μια σειρά επιτυχημένων προωθητικών ενεργειών και διανομή των προϊόντων της σειράς premiums Looney Tunes μαζί με τους χυμούς που τότε η εταιρία διέθετε».

Ξεκινώντας την προσέγγιση μιας νέας πελατειακής βάσης, οι ιθύνοντες της PepsiCo-HBH στόχευσαν στο να προσδώσουν στο νέο προϊόν μια ουσιαστική προστιθέμενη αξία ούτως ώστε να κάνουν το κοινό να το αντιληφθεί. Στη συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια, για παράδειγμα, τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς δε δυσκολεύτηκαν καθόλου να αντιληφθούν την προστιθέμενη αξία που είχε π.χ. ένα πιάτο Looney Tunes που έπαιρναν μαζί με μια συσκευασία χυμών, γι αυτό από τη μια οι πωλήσεις ανέβηκαν και από την άλλη δημιουργήθηκε μία ενθουσιώδης ατμόσφαιρα στα καταστήματα. Είναι φυσικά αυτονόητο πως στην πραγματικότητα

καμία προωθητική ενέργεια δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα στρατηγικό πλεονέκτημα.

Η PepsiCo-HBH έως τότε δεν είχε παρουσία στον τομέα των παιδικών χυμών και ξεκινώντας αυτό το εγχείρημα έθεσε ως στόχο τη δημιουργία μιας μοναδικής στον κόσμο ιδέας που ταυτόχρονα να λατρεύουν τα παιδιά αλλά να εγκρίνουν και οι γονείς τους. Στη βάση αυτής της λογικής δημιουργήθηκαν οι παιδικοί χυμοί Go!, η επιτυχία των οποίων ήταν τόσο μεγάλη και τόσο γρήγορη που ένα χρόνο μετά το λανσάρισμά τους η εταιρία έφτασε να κατέχει 40% μερίδιο αγοράς. Οι χυμοί Go! συγκεντρώνουν μια σειρά πλεονεκτημάτων. Είναι γευστικοί και πολύ υγιεινοί, προσφέρουν πράγματι κάτι το διαφορετικό στα παιδιά και την εγγύηση του ονόματος HBH στους γονείς τους. Πάνω απ' όλα φυσικά επρόκειτο για έναν ευφυή συνδυασμό της αναγνωρισιμότητας των Looney Tunes και της εξαιρετικής ποιότητας και γεύσης των χυμών αυτών καθεαυτών. Γιατί είναι προφανές πως εάν οι χυμοί δεν ήταν τόσο γευστικοί ή εάν δεν είχαν μελετηθεί σωστά ώστε να ταιριάζουν στις γευστικές προτιμήσεις των παιδιών, το προϊόν πολύ απλά δεν θα λειτουργούσε.

Η επιτυχία των χυμών Go! στην αγορά οφείλεται και στην έγκαιρη και εύστοχη μελέτη των προτιμήσεων των δυνητικών καταναλωτών, ακόμα και πριν εκείνοι την αντιληφθούν συνειδητά. Στην προκειμένη περίπτωση λοιπόν, η PepsiCo-HBH έκανε μια εκτεταμένη παγκόσμια έρευνα για τα αναψυκτικά η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι γονείς διστάζουν να δίνουν στα παιδιά τους αναψυκτικά επειδή έχουν την αίσθηση πως δεν είναι ωφέλιμα. Όταν οι γονείς ρωτήθηκαν σε τι στοιχειοθετούν την άποψη αυτή, το 70% απάντησε «επειδή τα αναψυκτικά έχουν συντηρητικά» και το 30% «επειδή τα αναψυκτικά έχουν ανθρακικό». Έτσι λοιπόν η PepsiCo-HBH απαντώντας σε αυτήν ακριβώς την αίσθηση και αντίληψη, δημιούργησε το πρώτο στον κόσμο παιδικό αναψυκτικό χωρίς συντηρητικά και χωρίς ανθρακικό, το Splash!.

5.3 Η Αγορά Εμφιαλωμένου Νερού

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα ανέρχεται σε 52 λίτρα ετησίως ενώ ο Ευρωπαϊκός μέσος όρος ανέρχεται σε 91,2 λίτρα. Αυτό δείχνει πως η αγορά έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης αν και οι πωλήσεις της

αυξάνονται με πολύ αργούς ρυθμούς – περίπου 7% όπως εκτιμάται – την τελευταία τριετία.

Από το σύνολο των πωλήσεων εμφιαλωμένου νερού για την περασμένη χρονιά, το 55% πραγματοποιήθηκε από την «κρύα» αγορά (περίπτερα, μπαρ, εστιατόρια, ξενοδοχεία) ενώ το υπόλοιπο 45% από τη «ζεστή» (σούπερ μάρκετ και μικρά σημεία πώλησης). Εσχάτως αξιοσημείωτη αύξηση παρουσιάζουν και οι πωλήσεις των μεγάλων συσκευασιών νερού (18-20 λίτρων), οι λεγόμενες Home και Office που εξυπηρετούν κυρίως εργασιακούς χώρους. Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς, οι τοπικοί εμφιαλωτές κατέχουν ένα διόλου ευκαταφρόνητο 40% και το υπόλοιπο μοιράζεται στις μεγάλες εταιρίες του κλάδου, τις οποίες θα δούμε πιο κάτω.

Η αύξηση των πωλήσεων εμφιαλωμένου νερού, άρα και η διάνοιξη νέων αγορών και ευκαιριών για την PepsiCo-HBH, οφείλεται κυρίως στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα υγιεινής διατροφής. Οι πωλήσεις παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα και πραγματοποιούνται κυρίως από τα τέλη Απριλίου έως τις αρχές Οκτωβρίου. Οι καιρικές συνθήκες επηρεάζουν ανάλογα την κατανάλωση νερού όπως και συμβάλλει στις πωλήσεις η τουριστική κίνηση προς τη χώρα μας τους καλοκαιρινούς μήνες. Όσον αφορά τα ποιοτικά κριτήρια, παίζουν σημαντικότατο ρόλο στις προτιμήσεις των καταναλωτών μιας και στο παρελθόν η κατηγορία των εμφιαλωμένων είχε πληγεί λόγω κρουσμάτων ακαταλληλότητας σε δείγματα προϊόντος. Έτσι ο καταναλωτής επιλέγει το εμφιαλωμένο νερό που θα προμηθευτεί με κύριο κριτήριο την εμπιστοσύνη προς την εταιρία που το παράγει και αυτό είναι ένα ακόμα σημείο στο οποίο η PepsiCo-HBH ως φημισμένη εταιρία μπορεί να εκμεταλλευτεί (Korfiatis, 1999).

Στην αγορά δραστηριοποιούνται οι κάτωθι εταιρίες με τα εξής προϊόντα:

- **NESTLÉ ΕΛΛΑΣ ΑΕ**

Παράγει στην Ελλάδα το φυσικό μεταλλικό νερό με την επωνυμία Κορπή, στις εξής συσκευασίες:

1,5 lt pet

Εξάδα 1,5 lt pet

0,5 lt pet

Εξάδα 0,5 lt pet

1 lt γυάλινο μπουκάλι

0,75 lt Sport Max

Ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό σε νέα γυάλινα μπουκάλια του 1 lt και των 0,33 lt, καθώς και σε εξάδα 0,33 lt.

Η NESTLÉ διανέμει επίσης στην ελληνική αγορά διεθνή προϊόντα του ομίλου και ειδικότερα τα Perrier, San Pellegrino και Vittel, καθώς και το Contrex, η διανομή του οποίου ξεκίνησε πρόσφατα. Τέλος, από τον Ιούλιο του 2002 η NESTLÉ έχει εξαγοράσει το 51% της εταιρείας Aquaspring, η οποία εμφιαλώνει και διανέμει το επιτραπέζιο νερό Aquaspring σε μεγάλες συσκευασίες 18,9 lt.

▪ COCA-COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ

Διαθέτει στην αγορά το φυσικό μεταλλικό νερό Αύρα, το επιτραπέζιο νερό Λύττος και το φυσικό ανθρακούχο μεταλλικό νερό Doma.

Το Αύρα διατίθεται σε συσκευασίες pet των 500 ml και του 1,5 lt (και σε εξάδα), καθώς και σε γυάλινη συσκευασία 1 lt και σε water dispenser των 18 lt. Με την ίδια επωνυμία διατίθεται και φυσικό μεταλλικό ανθρακούχο νερό σε συσκευασία των 500 ml και σε γυάλινη του 1 lt. Το Doma διατίθεται σε συσκευασίες pet των 500 ml και του 1,5 lt ενώ το Λύττος σε συσκευασίες των 750 ml και του 1,5 lt.

▪ PEPSICO-HBH

Στην κατηγορία του εμφιαλωμένου νερού η PEPSICO-HBH διαθέτει στην αγορά το Ήβη Λουτράκι. Το 2002 λάνσαρε το νέο ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό Ήβη Λουτράκι, συμπληρώνοντας ιδανικά την «οικογένεια» του φυσικού μεταλλικού νερού της.

▪ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΪΑ

Διαθέτει το φυσικό μεταλλικό νερό Ιόλη σε φιάλες pet του 1,5 lt (και σε εξάδα), των 500 ml, σε sport φιάλη pet των 500 ml με πρακτικό καπάκι Push and Pull, καθώς και σε γυάλινη φιάλη του 1 lt. Με την ίδια επωνυμία διατίθεται σε ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό σε γυάλινη φιάλη 0,25 lt, 0,33 lt και 0,75 lt σε πολυσυσκευασίες 6 pack 0,25 lt και 4 pack 0,33 lt. Επίσης έχουν κυκλοφορήσει συλλεκτικές φιάλες, των οποίων τις ετικέτες έχουν φιλοτεγήσει γνωστοί ζωγράφοι ή γραφίστες.

- **ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ**

Διαθέτει το ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό Σουρωτή, που κυκλοφορεί και με γεύσεις lemon lime, πορτοκάλι και ροδάκινο. Από τον Ιούλιο του 2002 η εταιρεία λάνσαρε και το επιτραπέζιο εμφιαλωμένο νερό Ύδωρ Σουρωτής, που κυκλοφορεί σε συσκευασίες pet 500 ml και 1,5 lt, καθώς και σε γυάλινη συσκευασία του 1 lt.

- **STANDARD WATER COMPANY HELLAS**

Διανέμει το φυσικό μεταλλικό νερό Alp's από τις αρχές του 2002. Το Alp's κυκλοφορεί σε συσκευασία pet του 1,5 lt και 0,5 lt, καθώς και σε ανθρακούχο των 0,5 lt. Στα μελλοντικά σχέδια της εταιρίας εντάσσεται επίσης η παραγωγή και διακίνηση νέων προϊόντων με βάση το φυσικό μεταλλικό νερό Alp's.

Πίνακας 1: Πωλήσεις μεταλλικού και επιτραπέζιου νερού στα καταστήματα τροφίμων

	2004	2005
Πωλήσεις σε όγκο (λίτρα)	192.842.736	201.824.432
Πωλήσεις σε αξία (ευρώ)	51.862.848	57.452.468

Πηγή: AC Nielsen Retail Audit

Πίνακας 2: Πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού στο σύνολο των καταστημάτων (σούπερ μάρκετ, μικρά σημεία πώλησης, γαλακτοπωλεία)

	2003	2004	2005
Πωλήσεις σε όγκο (χιλ. λίτρα)			
Συνολικές πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού	199.201	197.852	203.007
Επιτραπέζιο νερό	84.704	82.099	74.219
Ανθρακούχο νερό	10.605	11.672	10.927
Μεταλλικό νερό	103.892	104.081	117.861
Πωλήσεις σε αξία (ευρώ)			
Συνολικές πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού	60.890.445	62.360.814	64.213.812
Επιτραπέζιο νερό	20.684.807	20.316.242	18.674.607
Ανθρακούχο νερό	12.258.415	13.478.099	13.270.230

Μεταλλικό νερό	27.947.222	28.566.472	32.268.974
----------------	------------	------------	------------

Πηγή: Information Resources Hellas

Πίνακας 3: Μερίδιο της κάθε υποκατηγορίας εμφιαλωμένου νερού (%) επί των συνολικών πωλήσεων της κατηγορίας στο σύνολο καταστημάτων (σούπερ μάρκετ, μικρά σημεία πώλησης, γαλακτοπωλεία)

	2003	2004	2005
Μερίδιο σε όγκο			
Επιτραπέζιο νερό	42,5	41,5	36,6
Ανθρακούχο νερό	5,3	5,9	5,4
Μεταλλικό νερό	52,2	52,6	58,1
Μερίδιο σε αξία			
Επιτραπέζιο νερό	34,0	32,6	29,1
Ανθρακούχο νερό	20,1	21,6	20,7
Μεταλλικό νερό	45,9	45,8	50,3

Πηγή: Information Resources Hellas

Πίνακας 4: Κατανομή πωλήσεων (%) το 2005 ανά κανάλι διανομής και ανά υποκατηγορία εμφιαλωμένου νερού

	Σύνολο εμφιαλωμένου νερού	Επιτραπέζιο νερό	Ανθρακούχο νερό	Μεταλλικό νερό
Σούπερ μάρκετ	80,4	75,2	90,6	82,7
Σούπερ μάρκετ 4+	52,9	57,7	76,2	47,6
Σούπερ μάρκετ 2-3	27,5	17,4	14,4	35,1

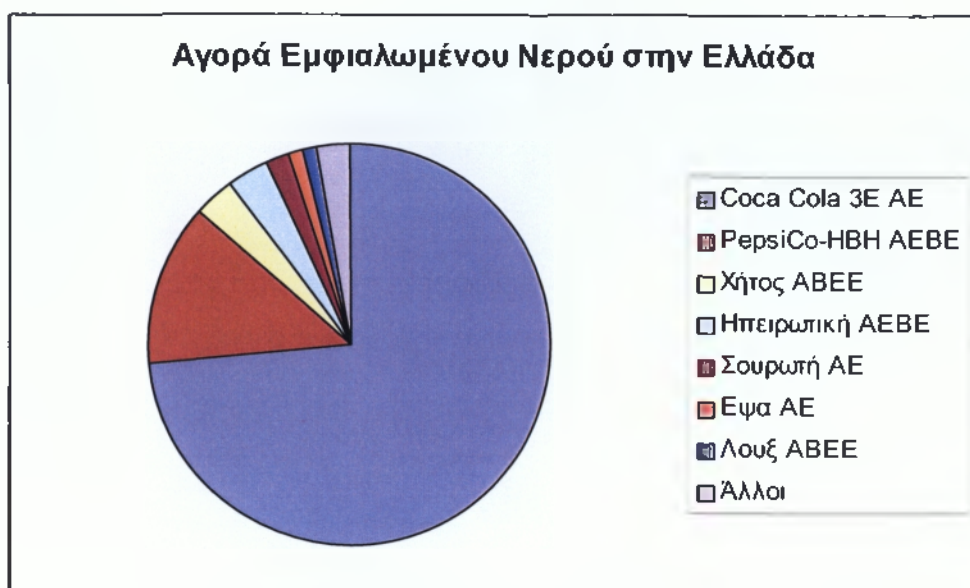
Μικρά σημεία πώλησης	16,6	20,9	7,8	14,7
Γαλακτοπωλεία	3,1	4,0	1,6	2,7

Πηγή: Information Resources Hellas

Με βάση τα πλήρη στοιχεία του 2005, οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου είναι οι παρακάτω:

A/A	Επωνυμία	Τζίρος 2005 σε εκ. €	Κέρδη προ φόρων	Ίδια Κεφάλαια	Ξένα / Ίδια Κεφάλαια
1	Coca-Cola 3E A.E.	584,20	128,30	2.102,20	0,30
2	Pepsico-HBH A.B.E.	104,17	-2,75	36,26	0,94
3	Χητος A.B.E.E.	27,01	3,32	16,33	0,42
4	Ηπειρωτική B.E. A.E.	26,53	2,82	9,33	1,38
5	Σουρωτή A.E.	14,79	0,36	13,17	0,50
6	Έψα A.E.	9,63	1,27	7,23	0,63
7	Λουξ A.B.E.E.	9,48	0,97	4,86	1,05
8	Κούγιος Παντελής A.B.E.E.	8,74	0,81	9,70	0,46
9	Γεργερης A.E.	6,36	1,11	6,54	0,58
10	Νατουρά M. A.E.	5,92	-0,24	1,97	2,02

Ο παραπάνω πίνακας μπορεί να αναπαρασταθεί με τη βοήθεια διαγράμματος ως εξής:



Διάγραμμα 3 – Η Αγορά Εμφιαλωμένου Νερού στην Ελλάδα

Πηγή: Οικονομικός Ταχυδρόμος

5.4 Η Αγορά Φυσικών Χυμών στην Ελλάδα

Αισιόδοξες είναι οι προβλέψεις του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) για την πορεία της αγοράς φυσικών χυμών. Η αγορά χαρακτηρίζεται δυναμική και παρουσιάζει ανοδικές τάσεις οι οποίες σύμφωνα με την μελέτη θα διατηρηθούν και στο μέλλον. Ιδιαίτερα αυξημένες είναι οι προσδοκίες για τα Βαλκάνια και την ευρύτερη περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης. Οι προοπτικές για την εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων παραγωγής χυμών προς τις γειτονικές χώρες είναι ευοίωνες καθώς ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν δεν είναι τόσο έντονος με εκείνο της Δυτικής Ευρώπης.

Σύμφωνα με τη μελέτη του IOBE, η παραγωγή φυσικών χυμών παρουσιάζει σταθερά ανοδική τάση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης 16,9% την περίοδο 1993-2000. Η σύγχρονη τάση για υγιεινή διατροφή σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα των εγχώριων φυσικών χυμών ωθούν σε ολοένα και υψηλότερα επίπεδα την κατανάλωση.

Οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες των καταναλωτικών προτιμήσεων των Ελλήνων για χυμούς είναι οι καιρικές συνθήκες, η τουριστική κίνηση και η αύξηση των γευμάτων εκτός οικίας. Σύμφωνα με τη μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Τροφίμων (IEFS), ο σημαντικότερος παράγοντας των καταναλωτικών προτιμήσεων στην Ελλάδα συνδέεται με την ποιότητα των τροφίμων με ποσοστό που φτάνει το 75%. Ο παράγοντας γεύση έρχεται δεύτερος στις προτιμήσεις των καταναλωτών (47%). Επίσης, σημαντικός παράγοντας είναι οι οικογενειακές προτιμήσεις και η επιθυμία για μια ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή, με ποσοστά 38% και 32% αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι ότι, η τιμή παίζει το χαμηλότερο ρόλο στις επιλογές των Ελλήνων, με ποσοστό μόλις 18%, ποσοστό πολύ χαμηλό σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε.

Το 2001, το συνολικό μερίδιο των πωλήσεων χυμών των σούπερ μάρκετ ανήλθε στο 80,4% από 75,6% το 2000. Το αντίστοιχο μερίδιο της κατηγορίας των μικρών καταστημάτων (καταστήματα της γειτονιάς) μειώθηκε το 2001 (15,9%) σε σχέση με το 2000 (21,3%), ενώ τα γαλακτοπωλεία διατήρησαν το μερίδιό τους οριακά αυξημένο σε 3,7% έναντι 3,1% το 2000. Οι πωλήσεις των περιπτερών εκτιμώνται ότι αποτελούν το 10 - 15% των συνολικών πωλήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο των φυσικών χυμών στη χώρα μας είναι πολύ υψηλός μιας και 5 επιχειρήσεις (Coca Cola, Δέλτα, ΕΒΓΑ, Φλώρινα Χωναίος και φυσικά PepsiCo-HBH) ελέγχουν περίπου το 90% της συνολικής αγοράς, στοιχείο που χαρακτηρίζει και τον ανταγωνισμό.

Ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά φυσικών χυμών είναι μικρός μιας και απαιτούνται τεράστια κεφάλαια σε επενδύσεις ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν καίρια οι ισχυροί ανταγωνιστές που υπάρχουν λόγω υψηλής συγκέντρωσης. Ένας ακόμη λόγος είναι η «πίστη» που έχει δημιουργηθεί στους καταναλωτές για ορισμένα προϊόντα του κλάδου, η οποία προκύπτει από τη διαφοροποίηση των προϊόντων και τις μεγάλες διαφημιστικές εκστρατείες των μεγάλων επιχειρήσεων (brand loyalty).

Η θετική πορεία της αγοράς των χυμών, σε συνδυασμό με τις καταναλωτικές συνήθειες δημιουργούν αισιοδοξία για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Ωστόσο,

για να μπορέσει να αντεπεξέλθει ο κλάδος στον ευρύτερο ανταγωνισμό, πρέπει να αναβαθμίζεται συνεχώς η ποιότητα των προϊόντων και οι επιχειρήσεις να κινούνται σύμφωνα με τις τάσεις των διεθνών τεχνολογικών εξελίξεων και των τοπικών διατροφικών αναγκών (Kotsikorou, 1999).

5.5 Ισοτονικά Ποτά - Sports Drinks

Η αγορά των ενεργειακών και ισοτονικών ποτών σημειώνει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Την τελευταία πενταετία ειδικότερα η μέση ετήσια αύξηση αγοράς ανέρχεται σε 16% ενώ την τρέχουσα χρονιά αναμένεται να διπλασιαστεί, ξεπερνώντας το 32%.

Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι η διανομή τους γίνεται κατά κύριο λόγο στην «κρύα» αγορά, δηλαδή εκείνη της άμεσης κατανάλωσης. Τα ισοτονικά – ενεργειακά ποτά, διανέμονται κατά ποσοστό 60% σε κανάλια όπως γυμναστήρια, καφέ, περίπτερα και οι πωλήσεις από τα σούπερ μάρκετ είναι συγκριτικά πολύ χαμηλότερες. Στην αγορά των sports drinks όπως και σε αυτή των αναψυκτικών «cola», η μεγάλη μάχη δίνεται και πάλι μεταξύ Coca Cola-3E και PepsiCo-HBH με τα εξής προϊόντα:

▪ COCA COLA ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ

Η εταιρία διαθέτει στην αγορά τα προϊόντα Powerade και Burn. Το Powerade είναι sport drink και διατίθεται σε συσκευασία Pet των 500 ml με καπάκι sport σε δύο γεύσεις: solar flair (πορτοκάλι) και mountain blast (βατόμουρο). Το Burn είναι energy drink και διατίθεται σε αλουμινένιο κουτάκι των 250 ml, με κύρια κανάλια διανομής τα περίπτερα, τα καφέ και τα κλαμπ. Το Powerade είναι επίσημο Ολυμπιακό ποτό από τότε που δημιουργήθηκε, ενώ είναι χορηγός του ΣΕΓΑΣ στο στίβο.

Στόχος της εταιρείας για το συγκεκριμένο προϊόν είναι η βελτίωση της διανομής του στα κανάλια όπου επικεντρώνονται οι πωλήσεις του, δηλαδή στα μπαρ, στα περίπτερα, στα καφέ και στα γυμναστήρια, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται και η «ζεστή» αγορά που αφορά στα σούπερ μάρκετ.

Οι κύριες ενέργειες της εταιρείας για την προώθηση των συγκεκριμένων προϊόντων της αφορούν στην ενίσχυση της εικόνας τους και περιλαμβάνουν δειγματοδιανομές κλπ.

▪ **PepsiCo - HBH**

Η εταιρεία διαθέτει το ισοτονικό ποτό Gatorade, το οποίο απευθύνεται κυρίως σε νέους και δραστήριους ανθρώπους ηλικίας 18 έως 30 ετών. Το Gatorade διατίθεται στην Ελλάδα σε συσκευασία των 500 ml στις γεύσεις πορτοκάλι, λεμόνι, τροπικά φρούτα και βατόμουρο και σε συσκευασία sport bottle των 750 ml στις γεύσεις μανταρίνι, βατόμουρο και πράσινο μήλο. Είναι ένα επιστημονικά μελετημένο μείγμα νερού, υδατανθράκων και ηλεκτρολυτών, το οποίο αναπληρώνει άμεσα τα υγρά, τα άλατα και τα ιχνοστοιχεία που χάνονται με τη σωματική άσκηση και τον ιδρώτα, προστατεύοντας τον οργανισμό από την αφυδάτωση.

Επιπλέον δίνει ενέργεια στους μύες και ενισχύει τη διάθεση κατάποσης υγρών που χρειάζεται το σώμα κατά τη διάρκεια της άσκησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των αθλητικών επιδόσεων.

Το Gatorade υποστηρίζεται επιστημονικά από το GSSI (Gatorade Sports Science Institute), το οποίο ιδρύθηκε το 1985 με στόχο την ενημέρωση σε θέματα αθλητικής παιδείας και υγείας των αθλητών, καθώς και την ανάπτυξη μεθόδων βελτίωσης των επιδόσεών τους. Μέσα από συνεχείς επιστημονικές έρευνες και σε συνεργασία με επαγγελματίες αθλητές το Gatorade βελτιώνεται συνεχώς.

Σήμερα το Gatorade είναι το υπ' αριθμόν ένα sports drink στον κόσμο, αφού διατίθεται σε περισσότερες από 50 χώρες και οι πωλήσεις του ξεπερνούν τα 2 δισ. δολάρια παγκοσμίως.

5.6 PepsiCo-HBH και προϊόντα τύπου «light»

Όλο και περισσότερα αναψυκτικά με χαμηλά λιπαρά, καθώς και φρέσκους χυμούς ενισχυμένους με πολύτιμα για τον οργανισμό θρεπτικά στοιχεία εμφανίζονται να αγοράζουν τα τελευταία 3 χρόνια οι καταναλωτές στην Ελληνική αγορά. Πέρυσι καταναλώθηκαν 4,8 εκατ. λίτρα περισσότερα αναψυκτικά τύπου «κόλα με χαμηλά λιπαρά», ενώ η κατανάλωση των κλασικών αναψυκτικών τύπου «κόλα» μειώθηκε

κατά 27,5 εκατ. λίτρα. Αντίστοιχα, οι 100% φρέσκοι χυμοί σημείωσαν οριακή αύξηση στις πωλήσεις τους, κατά μία ποσοστιαία μονάδα και οι πωλήσεις των συμπυκνωμένων χυμών μειώθηκαν κατά 5%, φτάνοντας τα 10 εκατ. λίτρα το 2006.

«Οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες και τα νέα πρότυπα υγιεινής διατροφής που υιοθετούν αρκετοί καταναλωτές ευνοούν τη ζήτηση των αναψυκτικών με χαμηλά λιπαρά και των χυμών», τονίζει στο περιοδικό Market Leader ο διευθυντής πωλήσεων της PepsiCo-HBH κ. Δημήτρης Κοντός. Η τάση αυτή, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς αναψυκτικών και χυμών, θα εξακολουθήσει να παρατηρείται και τα επόμενα χρόνια, και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις στηρίζουν μέσω της διαφήμισης τα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά.

Όπως αναφέρουν εκπρόσωποι των εταιρειών, ο κλάδος των χυμών και αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού, ο οποίος οξύνεται περαιτέρω στην αγορά αναψυκτικών λόγω της μείωσης που παρουσιάζει η συνολική εγχώρια κατανάλωση. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αγορά των αναψυκτικών «ελέγχεται» σε ποσοστό 97% από την COCA-COLA 3E και την PEPSICO-HBH, με 80% και 17% μερίδια αγοράς αντίστοιχα, ενώ στην αγορά των χυμών οι εν λόγω εταιρείες κατέχουν συνολικό μερίδιο της τάξης του 70% περίπου. Οι βιομηχανίες στρέφονται στην ανάπτυξη προϊόντων που καλύπτουν την ανάγκη των καταναλωτών για ποιοτικά, εύγευστα και θρεπτικά προϊόντα. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η ενέργεια της UNILEVER να λανσάρει το πρωτοποριακό ρόφημα Knorr Vie, το οποίο καλύπτει τις ημερήσιες ανάγκες των καταναλωτών σε φρούτα και λαχανικά. Παράλληλα, οι βιομηχανίες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια προκειμένου να δημιουργήσουν πρωτοποριακές συσκευασίες (Panygirakis, 1996).

Πριν από λίγες ημέρες η COCA-COLA 3E παρουσίασε τη νέα της συσκευασία TetraPrisma για τους χυμούς Amita Regular, Amita Motion, My Amita Smoothies του 1 λίτρου. Μάλιστα, η εταιρεία υλοποίησε επένδυση 2 εκατ. ευρώ για τις απαραίτητες προσαρμογές και βελτιώσεις στον εξοπλισμό και στις παραγωγικές εγκαταστάσεις στις μονάδες του Σχηματαρίου και του Βόλου.

Σημειώνεται ότι η αγορά των χυμών διαχωρίζεται στην «αγορά μελλοντικής κατανάλωσης», όπου ανήκουν τα σούπερ μάρκετ, τα καταστήματα ψιλικών και τα μπακάλικά, που απορροφούν το 65% των πωλήσεων, και στην «αγορά άμεσης κατανάλωσης», που περιλαμβάνει περίπτερα, καφετέριες και καντίνες και απορροφά το 35% των πωλήσεων. Για τα αναψυκτικά, η «αγορά μελλοντικής κατανάλωσης» απορροφά το 70% των πωλήσεων και η «αγορά άμεσης κατανάλωσης» το 30%.

Κατανάλωση αναψυκτικών και γυμών (εκατ. λίτρα)

	2006	2005	2004
Αναψυκτικά	568	581	605,2
Χυμοί	175	174,5	173,9
Σύνολο	743	755,5	779,1

Πωλήσεις αναψυκτικών και γυμών (εκατ. ευρώ)

	2006	2005	2004
Αναψυκτικά	761,1	778,5	783,2
Χυμοί	297,5	287,9	278,2
Σύνολο	1.058,6	1.066,4	1.061,4

Κατά κεφαλήν κατανάλωση (λίτρα)

	2006	2005	2004
Αναψυκτικά	51,63	52,81	55,01
Χυμοί	15,90	15,86	15,80
Σύνολο	67,53	68,67	70,81

5.7 PepsiCo-HBH και Ποιότητα

Στην PepsiCo-HBH είναι εξαρχής παγιωμένο πως το κύριο γνώρισμα της παραγωγικής διαδικασίας και κατ'επέκταση των προϊόντων που φτάνουν στα ράφια των καταστημάτων είναι η κορυφαία ποιότητα.

Επενδύοντας σταθερά τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό, όσο και σε εξοπλισμό για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της διανομής, η PepsiCo - HBH προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τα δημοφιλή σε ολόκληρο τον κόσμο προϊόντα της. Στην Ελλάδα η εταιρία διαθέτει δύο εργοστάσια. Το πρώτο βρίσκεται στο Λουτράκι, με κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησης την παραγωγή και εμφιάλωση νερού HBH Λουτρακίου, ενώ το δεύτερο βρίσκεται στα Οινόφυτα.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις του Διευθυντή Παραγωγής και Αποθήκευσης, κ. Κωνσταντίνο Τσιλιφώνη, στα Οινόφυτα παράγονται συνολικά περίπου 100 κωδικοί και λειτουργούν τέσσερις παραγωγικές γραμμές. «Στο εργοστάσιο μας υπάρχουν τέσσερις βασικές γραμμές παραγωγής, οι οποίες ορίζονται από το υλικό συσκευασίας. Πρόκειται για μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής». Η μονάδα αυτή της εταιρίας ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1998, κόστισε 6 δις. δραχμές και απλώνεται σε μια έκταση 80 στρεμμάτων με στεγασμένη επιφάνεια 20 στρεμμάτων, όπου και παράγεται το σύνολο των αναψυκτικών που διανέμει η εταιρία στη χώρα μας.

Από τα σημαντικότερα κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας είναι η παραγωγή του παρασκευάσματος. Άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό με τη συνδρομή πλήρως αυτοματοποιημένων διαδικασιών αναμιγνύει ζάχαρη και τα βασικά χαρακτηριστικά για κάθε προϊόν όπως συμπύκνωμα Pepsi, 7up, κ.λ.π. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάμειξη των ποσοτήτων γίνεται ηλεκτρονικά και με τη χρήση ροομέτρων μάζας. Από τη σύνθεση νερού και ζάχαρης προκύπτουν οι απαιτούμενες ποσότητες ζαχαροδιαλύματος. Στη συνέχεια ανάλογα και με το τελικό προϊόν προστίθενται και τα διάφορα συστατικά και αιθέρια έλαια τα οποία εισάγονται από την μητρική εταιρία. Στις περιπτώσεις, μάλιστα, που το υπό κατασκευή προϊόν είναι πορτοκαλάδα και λεμονάδα είναι αναγκαία η προσθήκη των αντίστοιχων χυμών.

«Όλα τα παραπάνω συστατικά αναμιγνύονται και δοσομετρούνται αυτόματα με χρήση υπολογιστών, χωρίς να εισέλθει σε καμία φάση ανθρώπινο χέρι, προκειμένου να παραχθεί το τελικό παρασκεύασμα το οποίο οδηγείται στο εμφιαλωτήριο, αφού υποστεί παστερίωση στην περίπτωση που πρόκειται για χυμούς», περιγράφει ο κ. Τσιλιφώνης. Ο ίδιος επισημαίνει πως η διαδικασία παραγωγής είναι σχεδόν στρατιωτικά αυτοματοποιημένη ώστε να εξασφαλίζεται η

εύρυθμη και απρόσκοπτη παραγωγική διαδικασία, μειώνοντας ταυτόχρονα τις πιθανότητες ανθρώπινης ανάμειξης και λάθους στο ελάχιστο. Ενδεικτικά αξίζει να σημειωθεί ότι στο εργοστάσιο της PepsiCo – HBH η ταχύτητα παραγωγής στα κουτάκια αναψυκτικού φτάνει τα 1.500 κομμάτια ανά λεπτό! «Μετά την εμφιάλωση και των πωματισμό γίνεται έλεγχος της στάθμης και του πωματισμού με ηλεκτρονικό μηχάνημα, μπαίνει ετικέτα, εκτυπώνεται η ημερομηνία και η παραγωγική συσκευασία ολοκληρώνεται με τη συσκευασία», καταλήγει ο κ. Τσίλιφώνης.

Ένα πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου που απασχολεί εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό βρίσκεται διαρκώς δίπλα σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας. «Στο εργοστάσιο μας γίνονται όλες οι μικροβιολογικές και χημικές αναλύσεις τόσο των πρώτων υλών, όσο και των υλικών συσκευασίας, καθώς και του τελικού προϊόντος βάσει των αυστηρών και υψηλών προδιαγραφών της Pepsi Bottling Group», τονίζει ο καθ' ύλην αρμόδιος κ. Γεώργιος Πελέκης ο οποίος κατέχει τη θέση Διευθυντού Ποιοτικού ελέγχου για την PepsiCo – HBH.

6.0 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό καλούμαστε να αναλύσουμε δύο παράγοντες εξέχουσας σημασίας για το μέλλον ενός προϊόντος στην αγορά, οι οποίοι έχουν καθοριστική συμβολή στις πωλήσεις του δεδομένου προϊόντος. Και πάλι για λόγους που προαναφέρθηκαν δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην Pepsi-Cola σε σύγκριση με τα υπόλοιπα προϊόντα της εταιρίας μιας και εκεί διεξάγεται ο εντονότερος πόλεμος με τον ανταγωνισμό.

6.1 Συσκευασία

Η συσκευασία του προϊόντος εντάσσεται στα στοιχεία που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθησή του. Η συσκευασία, πέρα από την προστασία που παρέχει στο προϊόν, επιτελεί και διάφορες άλλες σημαντικές λειτουργίες: Για παράδειγμα, συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας του προϊόντος, στην προβολή του και στη διαφοροποίησή του. Για τους παραπάνω λόγους, η συσκευασία πρέπει να αποτελεί αντικείμενο προσεκτικής μελέτης για κάθε επιχείρηση. Και οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις μοιάζουν να έχουν συνειδητοποιήσει αυτήν την πραγματικότητα. Την εκδοχή αυτή επιβεβαιώνουν οι σημαντικές δαπάνες των σύγχρονων επιχειρήσεων σε ειδικούς σχεδιαστές-συμβούλους, προκειμένου να αποφασίσουν για τα χρώματα ή για άλλα στοιχεία της συσκευασίας του προϊόντος (Wright & Crimp, 2000).

Ασφαλώς, στις επιχειρήσεις που επενδύουν πολλά στη συσκευασία του προϊόντος τους, υπάγεται και η PepsiCo. Αυτό επιβεβαιώνεται αρχικά από τη μεγάλη ποικιλία που υπάρχει στη συσκευασία των προϊόντων της, αλλά και από το γεγονός ότι στάθηκε πρωτοπόρος στην εισαγωγή πολλών νέων συσκευασιών.

Μία από τις βασικές συσκευασίες του αναψυκτικού είναι η πλαστική φιάλη PET. Η πρώτη ύλη για τη φιάλη PET έρχεται σε μορφή δοκιμαστικού σωλήνα, ο οποίος θερμαίνεται σε ειδικό φούρνο και κατόπιν φουσκώνεται με υψηλή πίεση αέρα μέσα σε ειδικά καλούπια. Οι φιάλες PET πλένονται και στη συνέχεια περνάνε από το

μηχάνημα που τις γεμίζει με αναψυκτικό, ενώ ύστερα γίνεται η προσθήκη του πώματος και της ετικέτας.

Πλαστικές φιάλες PET χρησιμοποιούνται τόσο σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου, όσο και σε συσκευασίες του 1,5 λίτρου. Στην Αμερική και σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης - στις οποίες δε συμπεριλαμβάνεται η Ελλάδα - κυκλοφορεί και συσκευασία των 2 λίτρων σε φιάλη PET. Η PepsiCo ήταν η πρώτη εταιρία που εισήγαγε όλες τις παραπάνω συσκευασίες στην αγορά. Γενικότερα, η PepsiCo υπήρξε η πρώτη εταιρία που καθιέρωσε την πλαστική φιάλη PET. Φυσικά, οι ανταγωνίστριες εταιρίες έσπευσαν να υιοθετήσουν και αυτές με τη σειρά τους τις παραπάνω συσκευασίες.

Μια άλλη συσκευασία είναι το επιστρεφόμενο γυάλινο μπουκάλι, δηλαδή το RB (returnable bottle). Το γυάλινο μπουκάλι πλένεται και απολυμαίνεται σε υψηλή θερμοκρασία και στο τέλος περνάει από ηλεκτρονικό οπτικό έλεγχο, ώστε να διασφαλιστεί η απόλυτη καθαρότητα της φιάλης. Ύστερα, το μπουκάλι γεμίζεται και τοποθετείται το πώμα και η ετικέτα στη συσκευασία. Την ίδια διαδρομή ακολουθεί και η συσκευασία του μη επιστρεφόμενου γυάλινου μπουκαλιού, δηλαδή του NRB (non-returnable bottle), συσκευασία που είναι μοναδική στην ελληνική αγορά.

Γυάλινο ήταν και το πρώτο μπουκάλι της Pepsi cola που κυκλοφόρησε στην αγορά. Όπως φαίνεται από την παρακάτω εικόνα, μοιάζει να μην έχει καμία απολύτως ομοιότητα με τις σύγχρονες συσκευασίες του αναψυκτικού. Το σχήμα, τα χρώματα αλλά και το λογότυπο, έχουν αλλάξει σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Τέλος, άλλη ιδιαίτερα εύχρηστη συσκευασία των αναψυκτικών είναι το κουτί. Η συγκεκριμένη συσκευασία κατασκευάζεται από αλουμίνιο και περιέχει 330 ml αναψυκτικού. Κυκλοφορούν και πολυ-συσκευασίες που περιέχουν περισσότερα κουτάκια του ίδιου αναψυκτικού μαζί, π.χ. 4 ή 12 κουτάκια. Όπως συνέβη και με άλλες συσκευασίες, η PepsiCo υπήρξε η πρώτη εταιρία που καθιέρωσε την πολύ-συσκευασία στα κουτάκια.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα γραφικά των συσκευασιών της Pepsi. Στις συσκευασίες της Pepsi cola, κυριαρχούν τα χρώματα μπλε, άσπρο και κόκκινο. Κατά της πρώτες δεκαετίες της ζωής του αναψυκτικού, επικρατέστερα χρώματα ήταν το κόκκινο και το άσπρο, ενώ αργότερα καθιερώθηκε η τρίχρωμη σφαίρα ως σήμα της Pepsi, με αποτέλεσμα την εισαγωγή και του μπλε χρώματος. Το μπλε χρώμα όμως είναι αυτό που κυριαρχεί στις σύγχρονες συσκευασίες της Pepsi cola.

Οι νέες συσκευασίες της Pepsi εκδηλώνουν την τάση αυτονόμησης από παλιότερα σχήματα, που χαρακτήριζαν τόσο το ίδιο το αναψυκτικό, όσο και γενικότερα τα αναψυκτικά τύπου cola. Παράλληλα, με την υποβάθμιση του κόκκινου χρώματος, γίνεται ακόμα εντονότερη η διαφοροποίηση από τις συσκευασίες του κυριότερου ανταγωνιστικού αναψυκτικού, δηλαδή της Coca cola. Για τη διαφήμιση της νέας, «μπλε» Pepsi, η εταιρία δαπάνησε το ποσό- ρεκόρ των 300 εκατομμυρίων δολαρίων.

Η εξέλιξη των συσκευασιών της Pepsi cola (στα κουτάκια) τις δύο τελευταίες δεκαετίες παρουσιάζεται παρακάτω:



1986

1988

1992

1996

1998

Η αλλαγή της συσκευασίας του προϊόντος είναι οπωσδήποτε μια απόφαση που περιέχει ρίσκο. Ιδιαίτερα η αλλαγή που αφορά το χρώμα της συσκευασίας είναι ευδιάκριτη και για το λόγο αυτό, σε μια τέτοια απόφαση το στοιχείο του κινδύνου είναι αρκετά υψηλό. Ωστόσο, η PepsiCo τα τελευταία χρόνια δεν έχει διστάσει να προβεί σε συχνές αλλαγές της συσκευασίας της Pepsi cola, με θετικά πάντοτε αποτελέσματα. Στόχος και συνάμα αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών είναι η ανανέωση αλλά και η αισθητική βελτίωση της συσκευασίας του αναψυκτικού. Χαρακτηριστική ως προς αυτό είναι η σύγχρονη, μπλε συσκευασία της Pepsi, που διακρίνεται για την ποιότητα και την αισθητική αξία των γραφικών της.

Η εισαγωγή της μπλε συσκευασίας στην Pepsi cola συνοδεύτηκε από αλλαγές στις συσκευασίες και των υπόλοιπων προϊόντων Pepsi. Οι νέες αυτές συσκευασίες κατασκευάστηκαν από την εταιρία Landor Associates και για πρώτη φορά αναγράφεται σε αυτές και η ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρίας στο Διαδίκτυο.

Η εξέλιξη των συσκευασιών της Diet Pepsi στα κουτάκια τα τελευταία χρόνια είχε ως εξής:



1987



1990



1992



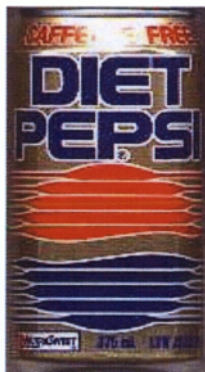
1996



1998

Εύκολα γίνεται αντιληπτή η αντιστοιχία μεταξύ των συσκευασιών της Pepsi και της Diet Pepsi, ιδιαίτερα όσον αφορά τις συσκευασίες που καθιερώθηκαν ταυτόχρονα δηλαδή του 1992, του 1996 και του 1998.

Τέλος, παρακάτω παρουσιάζεται η εξέλιξη στις συσκευασίες της Diet Pepsi χωρίς καφεΐνη, αλλά και ενός νεότερου σχετικά προϊόντος Pepsi, της Pepsi Max.



1990



1992



1993



1996



1998

Όλα τα παραπάνω κουτάκια αντιπροσωπεύουν τις πιο πρόσφατες συσκευασίες των προϊόντων Pepsi. Τα γραφικά των συσκευασιών αυτών είναι όμοια σε όλες τις χώρες του πλανήτη.

Πέρα όμως από αυτές τις συσκευασίες, κατά καιρούς έχουν κυκλοφορήσει σε διάφορες χώρες και ορισμένες σπάνιες «συλλεκτικές» συσκευασίες με παραστάσεις επιλεγμένες ώστε να προσελκύουν το νεανικό κυρίως καταναλωτικό κοινό.

Ένα είδος τέτοιων συσκευασιών είναι αυτές που οι παραστάσεις τους αφορούν αθλητικά γεγονότα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι συσκευασίες που κυκλοφόρησαν πριν και κατά τη διάρκεια του παγκόσμιου πρωταθλήματος ποδοσφαίρου το 1998. Οι συσκευασίες αυτές απεικόνιζαν διάσημους ποδοσφαιριστές που συμμετείχαν στο παγκόσμιο πρωτάθλημα και είχαν την παρακάτω μορφή:



Παρά το γεγονός ότι στο παγκόσμιο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου του 1998 ελληνική εκπροσώπηση δεν υπήρξε, αυτό δεν εμπόδισε την κυκλοφορία και στην Ελλάδα συσκευασιών Pepsi που απεικόνιζαν δημοφιλείς Έλληνες ποδοσφαιριστές, προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο ελληνικό κοινό.

Πέρα από τα αθλητικά γεγονότα, άλλη πηγή έμπνευσης για τις συσκευασίες της Pepsi αποτελούν οι κινηματογραφικές ταινίες. Συγκεκριμένα, οι ταινίες που επιλέγονται για τις συσκευασίες της Pepsi είναι επιτυχημένες, «εμπορικές» κατά κύριο λόγο, και είναι ευρέως γνωστές αλλά και δημοφιλείς στη νεολαία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι ταινίες με πρωταγωνιστή τον James Bond, καθώς και η δημοφιλής στο νεανικό κοινό ταινία επιστημονικής φαντασίας «Star wars». Η πολιτική αυτή της προώθησης συσκευασιών με θεματολογία παρμένη από κινηματογραφικές επιτυχίες δεν εφαρμόζεται μόνο στα προϊόντα Pepsi, αλλά και σε άλλα προϊόντα της εταιρίας PepsiCo. Ενδεικτικά αναφέρεται η συσκευασία της 7UP που είχε ως πηγή έμπνευσης τη μεγαλύτερη εισπρακτική επιτυχία στην ιστορία του κινηματογράφου, δηλαδή την ταινία «Τιτανικός». Η εν λόγω συσκευασία της 7UP, αλλά και οι προαναφερθείσες συσκευασίες της Pepsi απεικονίζονται παρακάτω:



Υπάρχουν βέβαια και συσκευασίες που συνδέονται με δεδομένες περιόδους του έτους. Το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα συνίσταται στις χριστουγεννιάτικες συσκευασίες, που συχνά την περίοδο των Χριστουγέννων εμφανίζονται σε πολλές χώρες. Υπάρχουν και περιπτώσεις όμως όπου πηγές έμπνευσης για τις συσκευασίες της Pepsi έχουν αποτελέσει και μικρότερης εμβέλειας γιορτές, όπως η εθνική γιορτή του αμερικανικού λαού, δηλαδή η 4^η Ιουλίου. Σχετικές συσκευασίες παρατίθενται παρακάτω:



Υπενθυμίζουμε στο σημείο αυτό ότι η Pepsi χρησιμοποιεί συχνά ως μέσα προώθησης τον αθλητισμό και τη μουσική. Η τακτική αυτή δεν μπορεί παρά να αντικατοπτρίζεται και στις συσκευασίες της. Συσκευασίες με θέμα σχετικό με τον αθλητισμό παρουσιάστηκαν ήδη. Στον τομέα της μουσικής, έχουν κυκλοφορήσει σε διάφορες χώρες συσκευασίες που απεικονίζουν δημοφιλείς τραγουδιστές, είτε προερχόμενους από τη συγκεκριμένα χώρα, είτε ξένους τραγουδιστές διεθνούς όμως φήμης. Παρακάτω παρατίθεται συσκευασία της Pepsi με το Ricky Martin, έναν

καλλιτέχνη που συνδέεται στενά με τις πιο πρόσφατες διαφημιστικές εκστρατείες της Pepsi:



Αντίστοιχα, στην ελληνική αγορά έχουν κυκλοφορήσει συσκευασίες με το δημοφιλή στη νεολαία τραγουδιστή Σάκη Ρουβά, ο οποίος επίσης πρωταγωνίστησε σε πρόσφατες διαφημιστικές εκστρατείες της Pepsi στην Ελλάδα.

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται ότι η PepsiCo μοιάζει να αναγνωρίζει τη βαρύνουσα σημασία της συσκευασίας του προϊόντος, και για το λόγο αυτό οι συσκευασίες της Pepsi ανανεώνονται συχνά. Στο ίδιο συμπέρασμα οδηγεί και η ποικιλία σε αυτόν τον τομέα, η οποία συνίσταται στο συχνό λανσάρισμα «συλλεκτικών» συσκευασιών.

6.2 Τιμολόγηση

Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι η τιμή του προϊόντος παρόλο που είναι ένα σχετικό μέγεθος, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις οποιασδήποτε επιχείρησης. Στη σύγχρονη εποχή οι παράγοντες που την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα είναι πάρα πολλοί (Siomkos, 1999). Τόσο στην περίπτωση της Pepsi Cola Co., όσο και σε αυτή της PepsiCo-HBH, οι στόχοι της τιμολογήσεως δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές με αυτούς άλλων εταιρειών. Μεταξύ των στόχων αυτών περιλαμβάνονται:

- Η μεγιστοποίηση του κέρδους
- Η επιβίωση του προϊόντος
- Η διατήρηση και η αύξηση του μεριδίου αγοράς

Δεν είναι λίγες εκείνες οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων, όπου ο βασικότερος εξω-επιχειρησιακός παράγοντας στη διαμόρφωση της τιμής είναι οι τιμές των

ανταγωνιστών. Ωστόσο, οι άνθρωποι της Pepsi είναι οπαδοί της σύγχρονης αντίληψης, σύμφωνα με την οποία, το τελικό αποτέλεσμα ενός πολέμου τιμών δεν έχει ούτε νικητές ούτε χαμένους. Αυτό όπως είναι φυσικό, δε σημαίνει ότι δεν παρακολουθούνται από την πλευρά της εταιρίας οι τιμές των ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο, όμως, γίνεται αποκλειστικά και μόνο για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται λόγω του πληθωρισμού.

Έχει παρατηρηθεί ότι η τιμή των προϊόντων της Pepsi σε όλα τα πολυκαταστήματα και για οποιαδήποτε συσκευασία είναι χαμηλότερη από αυτή των προϊόντων της Coca-Cola και σαφώς υψηλότερη από αυτών των προϊόντων, τα οποία δε χρησιμοποιούν μέσα προβολής. Αυτό δεν οφείλεται σε κάποια συγκεκριμένη πολιτική που ακολουθεί η εταιρία. Οι τελικές τιμές δεν επηρεάζονται από τον ανταγωνισμό (Rouleres, 2003).

Όσον αφορά στις τελικές τιμές του προϊόντος, όπως διαμορφώνονται από τα καταστήματα, θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν οφείλονται στην τιμολογιακή πολιτική της PepsiCo-HBH. Και αυτό γιατί τα προϊόντα της Εταιρείας πωλούνται σε όλα τα πολυκαταστήματα με την ίδια τιμή.

7.0 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφήμιση αποτελεί το βασικότερο μέσο με το οποίο η Pepsi προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις τις, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου τα μερίδια αγοράς των δύο μεγάλων εταιρειών στο χώρο της cola κινούνται στα ίδια επίπεδα, στον υπόλοιπο κόσμο είναι αναμφισβήτητο ότι οι πωλήσεις της Coca-Cola είναι μεγαλύτερες από αυτές της Pepsi (Russel & Lane, 1999).

Όσον αφορά στη στρατηγική μάρκετινγκ την οποία χρησιμοποιεί η Pepsi, θα μπορούσε σίγουρα να χαρακτηριστεί ως επιθετική. Δεν είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς το λόγο για την επιλογή αυτής της στρατηγικής: είναι ο πιο βέβαιος τρόπος για να αποσπάσει πωλήσεις από την ανταγωνίστρια εταιρεία. Σε αντίθεση, η στάση της Coca-Cola μέσω των διαφημίσεών της, δημιουργεί την εντύπωση ότι είναι αμυντική. Και αυτό γιατί έχει να υπερασπιστεί ένα ισχυρό brand name. Ο κόσμος την έχει ήδη δοκιμάσει και αποδεχτεί. Δε χρειάζεται να γνωστοποιήσει την ύπαρξή της. Για αυτό το λόγο σκοπός της είναι να αυξήσει την κατανάλωση του προϊόντος της (Papakonstantinou, 1997).

Η διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν οι δύο εταιρείες είναι φανερή και από τις διαφημίσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όλες οι διαφημίσεις της περιλαμβάνουν άτομα όλων των ηλικιών και παριστάνουν σκηνές από την καθημερινή ζωή τους, όπου όλοι ευτυχισμένοι σε οποιαδήποτε ώρα της ημέρας πίνουν Coca-Cola. Παράλληλα, κάθε χρόνο η εταιρεία στην προσπάθειά της να προσελκύσει το κοινό εμφανίζει μια καινούρια διαφήμιση τις ημέρες των Χριστουγέννων, από την οποία συνάγεται το συμπέρασμα ότι ακόμη και κατά τις ημέρες των εορτών, η κατανάλωση του συγκεκριμένου προϊόντος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για ευχάριστες οικογενειακές στιγμές.

Από την άλλη πλευρά, η Pepsi-Cola απευθύνεται μέσω των διαφημίσεών της αποκλειστικά στη νεολαία. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ελάχιστες από αυτές δεν

περιλαμβάνουν κάποιο πρόσωπο, το οποίο έχει σημειώσει μεγάλη επιτυχία είτε στον αθλητικό είτε στον καλλιτεχνικό χώρο, κυρίως δε στον κινηματογράφο και τη μουσική. Με αυτό τον τρόπο καταβάλλεται προσπάθεια προκειμένου η νεολαία να δοκιμάσει την Pepsi και έπειτα να αρχίσει την κατανάλωσή της. Είναι δύσκολο να πείσει άτομα μεγαλύτερων ηλικιών να αντικαταστήσουν το προϊόν που ήδη καταναλώνουν με κάποιο άλλο. Οι νέοι είναι αυτοί που θα βάλουν το προϊόν στο σπίτι και έτσι θα το γνωρίσουν και οι υπόλοιποι.

Κάθε χρόνο τόσο η Pepsi, όσο και η PepsiCo-HBH σχηματίζουν ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan), το οποίο προσδιορίζει τα μέσα διαφήμισης που θα χρησιμοποιηθούν τον επόμενο χρόνο, καθώς και το συνολικό ποσό που θα διατεθεί σε καθένα από αυτά. Συνήθως τα κυριότερα μέσα είναι η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, οι αφίσες και το ραδιόφωνο. Στον ελληνικό χώρο, οι διαφημίσεις στην τηλεόραση προβάλλονται τις περισσότερες φορές κατά το απογευματινό ωράριο μεταξύ 6 και 12. Κατά προτίμηση προβάλλονται σαν «σφήνες» μεταξύ τηλεοπτικών σειρών και ταινιών που εμφανίζουν μεγάλη τηλεθέαση, σύμφωνα πάντα με έγκυρες πηγές.

Η PepsiCo-HBH μέχρι και το 1999 «δανειζόταν» διαφημίσεις της Pepsi. Με άλλα λόγια, καμία από τις τηλεοπτικές διαφημίσεις δεν είχε γυριστεί στην Ελλάδα. Όλες οι διαφημίσεις της Εταιρείας που προβάλλονταν στον ελληνικό χώρο προέρχονταν από το εξωτερικό και σε αυτές τις περισσότερες φορές συμμετείχαν πρόσωπα, τα οποία ήταν ήδη γνωστά στο κοινό. Κατά τη διάρκεια του 2000 γυρίστηκε η πρώτη τηλεοπτική διαφήμιση της PepsiCo-HBH στην Ελλάδα. Πρωταγωνιστής ήταν ο Έλληνας τραγουδιστής Σάκης Ρουβάς. Η επιτυχία ήταν βέβαιη.

Εξάλλου, έχουν εδραιωθεί συνθήματα, όπως το «Ζήτα περισσότερα» («Ask For More»). Ταυτόχρονα και Ελληνικά συνθήματα έχουν χαραχτεί στη μνήμη του κοινού, όπως για την Pepsi Max: «Ζάχαρη στο μηδέν», για τη 7up: «Το διάφανο είναι στυλ», για την πορτοκαλάδα HBH: «Η πορτοκαλάδα στα ελληνικά».

Στον ελληνικό χώρο, όπου από την ίδια τη νομοθεσία απαγορεύεται η μαύρη διαφήμιση, η PepsiCo-HBH δε χρησιμοποιεί τέτοια μέσα. Ωστόσο, το 1990

προβλήθηκε συγκριτική διαφήμιση, η οποία είχε ήδη σημειώσει επιτυχία στο εξωτερικό, όπου επιτρέπεται από τους νόμους. Η συγκεκριμένη έδειχνε δύο πιθήκους σε ένα εργαστήριο πειραμάτων. Ο κουτός πίθηκος στην αρχική διαφήμιση έπινε Coca-Cola, ενώ ένας έξυπνος πίθηκος έπινε Pepsi και στη συνέχεια μαζί με κάποιες όμορφες κοπέλες πήγαιναν βόλτα στην παραλία με το jeep που οδηγούσε. Έπειτα από παρατήρηση που δέχτηκε η εταιρία, η διαφήμιση συνέχισε να προβάλλεται με τη διαφορά ότι τη θέση του ανταγωνιστικού προϊόντος είχε καταβάλει μια τυχαία cola.

Μια άλλη διαφήμιση της Pepsi, η οποία σημείωσε τεράστια παγκόσμια επιτυχία, όπως και η προηγούμενη είναι αυτή στην οποία εμφανιζόταν το γνωστό μοντέλο Cindy Crawford μαζί με δύο άλλα μοντέλα ως μαίες και ένα μωρό, που στην Ελλάδα ονομαζόταν Περικλής Πέτας, τους «έκλεινε το μάτι». Παράλληλα, δε θα ήταν σωστό από τη λίστα των πιο επιτυχημένων διαφημίσεων να παραλείψουμε εκείνη με το κουνούπι που πίνει Pepsi και έπειτα τραγουδάει το «Brown Sugar» των Rolling Stones.



Τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε άλλες χώρες του εξωτερικού παρατηρείται το φαινόμενο της γκρίζας διαφήμισης. Σαφέστερα, σε διάφορες συζητήσεις που γίνονται στον Άρειο Πάγο, στη Βουλή, καθώς και σε υπουργικά συμβούλια, που θα προβληθούν από τα Κεντρικά Δελτία Ειδήσεων, καταβάλλεται προσπάθεια και από τις δύο ανταγωνίστριες εταιρείες, προκειμένου αυτοί που συμμετέχουν να πίνουν από τα δικά τους προϊόντα. Επιπλέον, θεωρείται σημαντική επιτυχία να «περάσει» το πλάνο από το προϊόν και να δείξει τη φίρμα του (Schiffman & Kanuk, 1997).

Είναι απαραίτητο να αναφερθούμε σε ένα σύγχρονο μέσο διαφήμισης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε κατά την τελευταία πενταετία και από τις δύο μεγάλες εταιρείες στο χώρο της cola. Μάλιστα για το συγκεκριμένο μέσο έχουν διατεθεί τεράστια χρηματικά ποσά και υπάρχουν ειδικά τμήματα που απασχολούνται σε αυτό. Ασφαλώς πρόκειται για το Διαδίκτυο.



Και οι δύο εταιρείες έχουν σελίδες στο Διαδίκτυο, στις οποίες περιλαμβάνουν πάρα πολλά στοιχεία για αυτές. Ο κυριότερος, όμως σκοπός τους είναι για άλλη μια φορά η προβολή τους. Μάλιστα στη διεθνή σελίδα της Pepsi γίνεται και μαύρη ή αλλιώς συγκριτική διαφήμιση, αφού σε αρκετά σημεία αναφέρεται ότι η Pepsi Cola είναι καλύτερη από την Coca-Cola, ή ότι η Pepsi Diet είναι καλύτερη από την Coca-Cola Light. Υπάρχει δε συγκεκριμένος χώρος στον οποίο οι θαυμαστές της Pepsi κατακρίνουν με πολύ δυσμενή σχόλια αυτούς της Coca-Cola.



Ενδεικτικό στοιχείο για τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των δύο μεγάλων εταιρειών είναι το γεγονός ότι κάποια στιγμή ο πόλεμός τους μεταφέρθηκε και στο διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια του 1996 η Pepsi Cola Co. ανακοίνωσε ότι άρχισε το τηλεοπτικό γύρισμα του πρώτου διαφημιστικού που πραγματοποιήθηκε στο διάστημα, με τη συνεργασία του ρωσικού διαστημικού σταθμού Mir. Δύο Ρώσοι κοσμοναύτες, σε ένα διαστημικό τους περίπατο, κινηματογράφησαν την τοποθέτηση στο διάστημα ενός τεράστιου αντιγράφου της νέας τότε Pepsi μπλε. Το αντίγραφο αυτό της Pepsi στάλθηκε στο διάστημα στις 5 Μαΐου του 1996 με το ρωσικό πύραυλο Progress.

Ο Massimo d'Amore, ο οποίος ήταν ο Γενικός Διευθυντής Μάρκετινγκ της Pepsi διεθνώς έλεγε για τη συγκεκριμένη κίνηση: «Ο πόλεμος των cola αυτή τη στιγμή διεξάγεται σε όλον τον κόσμο, είναι καιρός να πάει και στο διάστημα.». Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ειδικών, οι αμοιβές που δόθηκαν στο Russian Space Agency από την Pepsi, έφτασαν τα 5 εκατομμύρια δολάρια.

Το σχέδιο της διαστημικής διαφήμισης αναπτύχθηκε από τις εταιρείες EMI του Stanford και Space Marketing Inc. της Ατλάντα. Η τηλεοπτική διαφήμιση ήταν παραγωγή της BBDD Worldwide της Νέας Υόρκης και βγήκε στον αέρα στις αρχές του 1997.

7.1 Διαφημιστικά slogan της PepsiCo

Η διαφήμιση, αποτελεί με σιγουριά έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην προώθηση των προϊόντων. Οι άνθρωποι της Pepsi είχαν συνειδητοποιήσει από πολύ νωρίς τη μεγάλη επιρροή, την οποία ασκεί η διαφήμιση στη συνείδηση των καταναλωτών. Για αυτό το λόγο φρόντισαν για την όσο το δυνατόν καλύτερη προβολή τους (Hooley et al., 1998).

Ο δημιουργός της Pepsi, ο Caleb Bradham έκρινε αναγκαία τη διαφήμιση του προϊόντος του. Στις αφίσες που τοιχοκολλήθηκαν το 1903, χαρακτήριζε το προϊόν του ως: «ένα χαρούμενο, τονωτικό προϊόν, που βοηθά την πέψη» («exhilarating, invigorating, aids digestion»). Είναι προφανές ότι έδωσε μεγάλη έμφαση στην ποιότητά του. Άλλωστε, ο κυριότερος λόγος που το αγόραζαν οι καταναλωτές ήταν η ικανότητά του να βοηθά την πέψη.

Το 1906, παράλληλα με τη δεύτερη αλλαγή του λογοτύπου της Pepsi, έκανε την εμφάνισή του ένα νέο σλόγκαν: «Το αυθεντικό αγνό αναψυκτικό που συνοδεύει το φαγητό» («The Original Pure Food Drink»). Τρία χρόνια αργότερα, η Pepsi για πρώτη φορά χρησιμοποίησε κάποιο διάσημο πρόσωπο, με σκοπό την προώθηση της. Επρόκειτο για το γνωστό οδηγό αγώνων ταχύτητας Barney Oldfield. Ταυτόχρονα, κυκλοφόρησε το σλόγκαν, το οποίο σημείωσε επιτυχία στις δύο επόμενες δεκαετίες: «Γευστική και υγιεινή» («Delicious and Healthful»).



Για την επόμενη δεκαπενταετία η Εταιρεία έκανε ελάχιστες δαπάνες για διαφήμιση. Αυτό δικαιολογείται από τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιζε. Το 1920 η Εταιρεία ήθελε να προκαλέσει τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν της. Το σλόγκαν που χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση αυτή: «Πιες Pepsi Cola. Θα σε ικανοποιήσει» («Drink Pepsi Cola. It will satisfy you»), σίγουρα βρήκε



ανταπόκριση από το καταναλωτικό κοινό.

Το 1939, προκειμένου να γνωστοποιήσει στους καταναλωτές τη μεγάλη προσφορά που κάνει, δίνοντας σχεδόν στην ίδια τιμή με την ανταγωνίστρια εταιρεία διπλάσια ποσότητα, εμφάνισε το σλόγκαν: «Διπλάσια ποσότητα με ένα νικέλινο νόμισμα των πέντε σεντς» («Twice as much for a nickel»). Με αυτό τον τρόπο πραγματικά κατάφερε να πείσει τους καταναλωτές για το πλεονέκτημα στην τιμή που εμφάνιζε η Pepsi, έναντι της Coca-Cola.

Τον επόμενο χρόνο, η Pepsi έγραψε ιστορία με ένα τετράστιχο τραγούδι, το οποίο ακουγόταν συχνά από το ραδιόφωνο και είχε τόση απήχηση στο κοινό, ώστε δεν ήταν λίγα τα άτομα που το τραγουδούσαν στην καθημερινή τους ζωή, όπως οποιοδήποτε άλλο τραγούδι:

«Η Pepsi Cola υπερέχει στα σημεία.

Δώδεκα γεμάτες ουγγιές είναι πολλές.
Διπλάσια ποσότητα με πέντε σεντς.
Η Pepsi Cola είναι το αναψυκτικό σου.»

(«Pepsi Cola hits the spot.
Twelve full ounces that's a lot.
Twice as much for a nickel too.
Pepsi is the drink for you»).

Η διαφημιστική εκστρατεία με το όνομα «Twice as much » συνεχίστηκε τα επόμενα χρόνια. Μάλιστα το 1943 έγινε για πρώτη φορά προώθηση του μηνύματος: «Όσο περισσότερο το ποτό, τόσο καλύτερη η γεύση» («Bigger Drink, Better Taste»). Το συγκεκριμένο μήνυμα υπήρξε το πιο αντιπροσωπευτικό της Pepsi για μία εξαετία. Μόλις το 1949 έκανε την εμφάνισή του το μήνυμα με τίτλο: «Γιατί να παίρνετε λιγότερα, όταν η Pepsi είναι η καλύτερη;» («Why take less when Pepsi's best?»).

Ένα χρόνο αργότερα, η Pepsi έλαβε την απόφαση να συνεχίσει τη διαφημιστική στρατηγική, την οποία για πρώτη φορά εφάρμοσε το 1909. Με άλλα λόγια, στις διαφημίσεις της να συμμετέχουν άνθρωποι, οι οποίοι είχαν ήδη καταξιωθεί από το κοινό για την προσφορά τους είτε στον αθλητικό είτε στον καλλιτεχνικό χώρο. Έτσι, αυτή που επιλέγεται από τους ανθρώπους της Pepsi για τη διεκπεραίωση αυτού του σκοπού είναι η διάσημη ηθοποιός του Hollywood, Joan Crawford, η οποία ήταν και σύζυγος του Προέδρου της Εταιρείας, Alfred Steele. Ταυτόχρονα, η εισαγωγή της Pepsi στη νέα ενεργητική δεκαετία πραγματοποιήθηκε με το μήνυμα: «Περισσότερη ορμή στην ουγγιά» («More Bounce to the Ounce»).

Κατά τη διάρκεια των τριών επόμενων ετών ο κόσμος σταδιακά άρχισε να αποκτά συνείδηση στο θέμα της υγιεινής διατροφής. Έτσι έγινε πολύ επιφυλακτικός απέναντι στην κατανάλωση αρκετών προϊόντων, μεταξύ των οποίων και τα αναψυκτικά. Προκειμένου να μη μειωθούν οι πωλήσεις της Pepsi, παρουσιάστηκε το σλόγκαν, το οποίο χαρακτήριζε την Pepsi ως: «Το ελαφρύ αναψυκτικό» («The Light Refreshment»).

Το 1958, η Κεντρική Διοίκηση διαπίστωσε ότι είχε δημιουργηθεί στο καταναλωτικό κοινό η εντύπωση πως η Pepsi Cola είναι μια οικογενειακή Cola και ότι θα ήταν σωστό να καταναλώνεται από άτομα μεγάλων ηλικιών. Η εντύπωση αυτή οφειλόταν στη μακροχρόνια παρουσία της Pepsi στην αγορά. Για να αντιμετωπιστεί η κατάσταση αυτή οι διαφημίσεις άρχισαν πλέον να απευθύνονται αποκλειστικά σε νέους, μοντέρνους ανθρώπους. Στα σχετικά διαφημιστικά μηνύματα αναφερόταν: «Γίνε κοινωνικός, πιες Pepsi» («Be sociable, have a Pepsi»).

Οι άνθρωποι της Pepsi θεώρησαν ότι με το να απευθύνονται συνεχώς στους νέους ήταν πιθανό να προκληθεί μείωση του αριθμού των πελατών μεγαλύτερων ηλικιών. Έτσι, παράλληλα με την εστίαση στη νέα γενιά χρησιμοποιήθηκε το μήνυμα: «Τώρα υπάρχει η Pepsi για αυτούς που σκέφτονται με νεανικό τρόπο» («Now it's Pepsi for those who think young»). Με αυτό το μήνυμα επιτεύχθηκαν συγχρόνως δύο στόχοι:

- ταύτιση της Pepsi με τη νεολαία
- η νεότητα οριζόταν ως τρόπος σκέψης και όχι σε συνάρτηση με την ηλικία



Ένα από τα πιο σημαντικά δημογραφικά γεγονότα της ιστορίας του εμπορίου, η μεταπολεμική έκρηξη γεννήσεων, αποτέλεσε κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο σίγουρα συνδεόταν με την αγορά. Η Pepsi, όπως ήταν αναμενόμενο, αναγνώρισε την ευκαιρία αυτή και έθεσε την Pepsi ως προϊόν της νέας γενιάς, της γενιάς της Pepsi. Το μήνυμα: «Ζωντανέψτε! Είστε στη γενιά της Pepsi!» («Come alive! You are in the Pepsi Generation!»), αποτέλεσε σημαντικό σταθμό στην ιστορία της διαφήμισης. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι ήταν η πρώτη φορά που ένα προϊόν δεν προσδιοριζόταν από τις ιδιότητες του, αλλά από τον τρόπο ζωής των καταναλωτών.

Το 1964, ένα νέο προϊόν, η Diet Pepsi, εισήχθη στη διαφήμιση της Pepsi Cola. Δύο χρόνια αργότερα, η Diet Pepsi έκανε την πρώτη ανεξάρτητη διαφημιστική εκστρατεία, η οποία επικεντρώθηκε στα οφέλη της cola χαμηλών θερμίδων. Το μουσικό θέμα της συγκεκριμένης διαφήμισης έγινε από τα αγαπημένα τραγούδια της

νεολαίας. Η νεότητα και ο τρόπος ζωής εξακολουθούσαν να είναι ακόμα κινητήριοι μοχλοί της διαφήμισης της Pepsi.

Στα χρόνια που ακολούθησαν, οι πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές διαδέχονταν η μία την άλλη. Η Pepsi δε μπορούσε να αγνοήσει τις αλλαγές που γίνονταν σε όλο τον κόσμο, κυρίως δε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Έτσι χρησιμοποιήθηκε το διαφημιστικό μήνυμα: «Ενωθείτε με τους ανθρώπους της Pepsi, νιώστε ελεύθεροι» («Join the Pepsi people, feelin' free») και κατάφερε να δείξει τη διάθεση ενός έθνους, που υφίσταται συνεχώς κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις.

Στο μεταξύ διάστημα, από το 1965 έως και το 1973 τα νέο προϊόν Mountain Dew έκανε δική του διαφημιστική εκστρατεία με τρία διαφορετικά διαφημιστικά μηνύματα. Ωστόσο, το πιο επιτυχημένο μήνυμα για το συγκεκριμένο προϊόν έκανε την εμφάνισή του το 1974 στην τηλεόραση με θέμα: «Γεια σου Ηλιοβασίλεμα, Γεια σου Mountain Dew» («Hello, Sunshine, Hello Mountain Dew»).

Το 1976 ήταν έκδηλη η αλλαγή και πιο συγκεκριμένα η βελτίωση της διάθεσης του αμερικάνικου έθνους. Όπως ήταν φυσικό η Pepsi προσπάθησε στη διαφήμισή της να δείξει αυτή τη βελτίωση με ένα νέο σλόγκαν: «Να' χετε μια Pepsi ημέρα» («Have a Pepsi day»). Ταυτόχρονα γινόταν στην τηλεόραση συχνή προβολή



του διαφημιστικού που πρόβαλε ένα χαρούμενο μικρό αγόρι να παίζει με κουταβάκια. Η συγκεκριμένη διαφήμιση απέκτησε κλασική διαχρονική εμπορική αξία. Αυτό είναι φανερό από το γεγονός ότι αρκετά προϊόντα έχουν χρησιμοποιήσει μέχρι σήμερα την ιδέα αυτή στις διαφημίσεις τους.

Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και για να γίνουμε πιο σαφείς, το 1979 ήταν φανερή η προσπάθεια της αμερικανικής πολιτικής να τονώσει τον πατριωτισμό των

πολιτών της. Έτσι έγιναν πανηγυρικοί εορτασμοί για τα επιτεύγματα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής κατά τα τελευταία 200 χρόνια. Οι Αμερικανοί άρχισαν να βλέπουν το μέλλον με ανανεωμένη αισιοδοξία και το σλόγκαν της Pepsi «Πιάστε αυτό το πνεύμα της Pepsi» («Catch that Pepsi spirit»), σίγουρα αντανάκλα τη διάθεση του έθνους.

Όλα τα στοιχεία και κυρίως οι γευστικές δοκιμές πλέον έδειχναν ότι η γεύση της Pepsi ήταν εξαιρετική. Η μόνη ερώτηση, η οποία παρέμενε αναπάντητη από τους ανθρώπους της Εταιρείας ήταν πώς να πείσουν τους καταναλωτές για την ανωτερότητα της γεύσης του προϊόντος τους. Η απάντηση: «Η Pepsi έχει τη γεύση σου για τη ζωή!» («Pepsi's got your taste for life!»).

Μέχρι το 1984 μια νέα γενιά είχε δημιουργηθεί μέσω της διαφήμισης της Pepsi όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο. Η διαφημιστική εκστρατεία με τίτλο: «Pepsi. Η Επιλογή μιας Νέας Γενιάς» («Pepsi. The Choice of a New Generation»), έκανε φανερή την αλλαγή και ο πιο γνωστός ποπ τραγουδιστής της εποχής, ο Michael Jackson, ήταν ο πρωταγωνιστής των δύο πρώτων τηλεοπτικών διαφημίσεων της νέας εκστρατείας. Η διεθνής επιτυχία των συγκεκριμένων διαφημίσεων αναγνωρίστηκε από όλους και δεν ήταν λίγοι εκείνοι, οι οποίοι τις χαρακτήρισαν ως δύο από τις πιο επιτυχημένες διαφημίσεις όλων των εποχών.

Το 1985 ο Lionel Ritchie αποτέλεσε τον πρώτο μιας «παρέλασης» της «Νέας Γενιάς» στη διαφήμιση. Ακολούθησαν γνωστοί ποπ τραγουδιστές, όπως η Tina Turner και η Gloria Estefan. Ταυτόχρονα, συμμετείχαν άνθρωποι καταξιωμένοι στον αθλητικό χώρο, όπως ο Joe Montana και ο Dan Marino. Ακόμη, δεν έλειψαν και αστέρες του κινηματογράφου και της τηλεόρασης. Ενδεικτικά αναφέρονται ο Teri Garr και ο Billy Crystal. Μέχρι το τέλος της χρονιάς, η διαφημιστική εκστρατεία της «Νέας Γενιάς», είχε κερδίσει περισσότερα από 58 βραβεία. Σύμφωνα δε, με δημοσκόπηση που έγινε στους καταναλωτές, το διαφημιστικό με τον Lionel Ritchie, ήταν το πιο αγαπημένο των Αμερικανών.

Τρία χρόνια αργότερα, το 1988, ο Michael Jackson επέστρεψε στη «Νέα Γενιά» και συμμετείχε σε ένα «επεισοδιακό» διαφημιστικό τεσσάρων μερών, με τον

τίτλο «Chaise», που με πιστή μετάφραση σημαίνει «τετράτροχο αμαξάκι». Το συγκεκριμένο πολυδάπανο διαφημιστικό προβλήθηκε κατά τη διάρκεια των βραβείων Grammy και σύντομα χαρακτηρίστηκε από πολλούς ως το πιο παρακολουθούμενο διαφημιστικό όλων των εποχών.

Το 1990 ο θρύλος του ποδοσφαίρου Joe Montana επέστρεψε με ένα νέο δυναμικό διαφημιστικό μέσω του οποίου προκάλυψε άλλες διασημότητες να συγκρίνουν την Cola τους με την Pepsi.

Κατά τη διάρκεια του 1991 το συγκρότημα Uh-Huh Girls συνοδεύει τον Ray Charles και η διαφημιστική εκστρατεία έγινε μία από τις πιο επιτυχημένες στην Αμερική. Ταυτόχρονα, το διάσημο μοντέλο Cindy Crawford εμφανίστηκε σε ένα νέο διαφημιστικό, του οποίου αποκλειστικός σκοπός ήταν η προώθηση του νέου



λογότυπου της Pepsi. Το συγκεκριμένο διαφημιστικό προκάλεσε θετικά σχόλια και τελικά βραβεύτηκε.

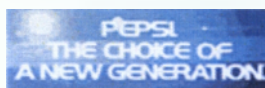
Ένα χρόνο αργότερα, οι διασημότητες στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν το κοινό στην Pepsi δήλωναν ότι: «Πρέπει να την αποκτήσουν» («They gotta have it»). Η νέα διαφημιστική εκστρατεία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από την προηγούμενη της «Νέας Γενιάς» και αναζητά νέα διαφημιστικά μηνύματα για τη δεκαετία του '90.

Έτσι, το 1993 η διαφημιστική εκστρατεία βρίσκει τον εκφραστή της στο πρόσωπο του διάσημου καλαθοσφαιριστή του NBA, Shaquille O'Neal. Μάλιστα η διαφήμιση κατατάσσεται στις καλύτερες της Αμερικής για τη συγκεκριμένη χρονιά. Τον επόμενο χρόνο ακολουθεί νέα διαφημιστική εκστρατεία, η οποία εισάγει την έννοια της φρεσκάδας της Pepsi diet.



Μέσα στα πλαίσια μιας νέας διαφημιστικής εκστρατείας η Εταιρεία δηλώνει ότι: «Τίποτε άλλο δεν είναι Pepsi» («Nothing else is a Pepsi») και αποσπά υψηλές διακρίσεις στο ετήσιο διαφημιστικό φεστιβάλ.

Στις αρχές του 1997 η Pepsi εισχωρεί σε μια νέα περιοχή με την αποκαλυπτική εκστρατεία Generation Next, η οποία σταδιακά βρίσκεται παντού όπου υπάρχει νεολαία και φρεσκάδα. Πρόκειται για μια γιορτή δημιουργικού πνεύματος. Είναι η στάση ζωής που προκαλεί το κατεστημένο με νέες ιδέες. Τον επόμενο χρόνο συμμετέχει στις διαφημίσεις και ο οδηγός αγώνων Jeff Gordon.



Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 η Pepsi αποφάσισε να στρατολογήσει δυο ονόματα με τεράστια απήχηση στο νεανικό και όχι μόνο κοινό. Την διάσημη ποπ τραγουδίστρια της νεολαίας Britney Spears και τον παγκοσμίου φήμης ποδοσφαιριστή – είδωλο, τον Βρετανό David Beckham επιχειρώντας να σχετίσει το αστραφτερό προφίλ τους και την τεράστια δημοτικότητά τους με την κατανάλωση Pepsi.

Στις μέρες μας η Pepsi κερδίζει συνεχώς έδαφος μέσω των διαφημίσεών της σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι διαφημιστικές τις εκστρατείες έχουν καταφέρει να πείσουν το καταναλωτικό κοινό και κυρίως τη νεολαία για την ανωτερότητα του προϊόντος.

8.0 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η προώθηση των πωλήσεων, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τα υλικά με τα οποία παρακινούνται άμεσα οι μεταπωλητές, οι πωλητές και οι καταναλωτές. Η παρακίνηση οφείλεται στην προσφορά επί πλέον κινήτρων και αξίας στο προϊόν (Brown, 1993).

Τόσο η Pepsi, όσο και η PepsiCo-HBH χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους προώθησης των πωλήσεων. Στην πρώτη ομάδα οι εταιρίες απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές και περιλαμβάνονται σε αυτή οι εξής μέθοδοι: δωρεάν δείγματα, εκπτωτικά κουπόνια, δώρα, διαγωνισμοί, μικροδώρα, καθώς και επιδείξεις του προϊόντος. Στη δεύτερη ομάδα είναι οι μέθοδοι προώθησης πωλήσεων που απευθύνονται στους μεταπωλητές. Εδώ περιλαμβάνονται μέθοδοι όπως επιδείξεις του προϊόντος. Στην τρίτη ομάδα οι ομάδες απευθύνονται στους πωλητές.

Όσον αφορά στις δύο εταιρείες που προαναφέραμε, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η PepsiCo-HBH κατά κύριο λόγο υιοθετεί μεθόδους προώθησης πωλήσεων που εφαρμόστηκαν με επιτυχία από την Pepsi σε άλλες χώρες του κόσμου. Για αυτό το λόγο, θα ήταν προτιμότερο να κάνουμε μια αναφορά στις προσφορές της ελληνικής εταιρείας, δηλαδή της PepsiCo-HBH.

Η Εταιρία άρχισε για πρώτη φορά να χρησιμοποιεί προσφορές ως έναν τρόπο διατήρησης και κυρίως αύξησης των πωλήσεων το Καλοκαίρι του 1996. Πιο συγκεκριμένα, εκείνη τη χρονιά έκανε την εμφάνισή του ο διαγωνισμός «Μισό-Μισό». Ο διαγωνισμός αυτός, όπως και κάθε άλλος διαγωνισμός, είχε ως σκοπό να υποκινήσει το καταναλωτικό κοινό προς μια ορισμένη κατεύθυνση, στην περίπτωση αυτή δε, την αύξηση των πωλήσεων. Τα άτομα είχαν ενημερωθεί σωστά από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης για τους όρους του διαγωνισμού και για τα σημαντικής χρηματικής αξίας έπαθλα. Για να κερδίσει κάποιος ένα δώρο Δε χρειαζόταν να συμμετέχει σε κάποια κλήρωση. Απλώς, έπρεπε να βρει σε κάποιο καπάκι από αναψυκτικό της Εταιρείας «μισό αριστερό» δώρο και σε κάποιο άλλο το υπόλοιπο «μισό δεξί» δώρο.

Σαφέστερα, τα ο αριθμός των δώρων της Εταιρείας έφτανε τα 1.688.116. Μεταξύ αυτών τα πιο «περιζήτητα», λόγω της μεγάλης χρηματικής τους αξίας, ήταν δύο αυτοκίνητα Fiat Punto, δύο φουσκωτά σκάφη Yamaha, τρία Jet-Ski της ίδιας εταιρείας, τέσσερα scooter Piaggio και πέντε Wind Surf. Παράλληλα υπήρχαν χιλιάδες άλλα δώρα μικρότερης χρηματικής αξίας, μεταξύ των οποίων ήταν 1.650.000 κουτιά Pepsi Max.

Η ανταπόκριση του ελληνικού κοινού στο συγκεκριμένο διαγωνισμό, ο οποίος είχε εφαρμοστεί στο παρελθόν και στο εξωτερικό, προκάλεσε μεγάλη έκπληξη στους ανθρώπους της Pepsi. Η επιτυχία ήταν αναμφισβήτητη και προκάλεσε θετικά σχόλια στις πιο έγκυρες ελληνικές εφημερίδες, οι οποίες αφιέρωναν ένα σημαντικό τμήμα των σελίδων τους στο «ανεξήγητο» αυτό φαινόμενο, την άμεση ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού στον καλοκαιρινό διαγωνισμό της Pepsi, καθώς και σε αυτόν της ανταγωνίστριας εταιρείας.

Χιλιάδες καταναλωτές είχαν μετατραπεί κατά τους καλοκαιρινούς μήνες σε παίκτες στο κυνήγι του θησαυρού. Σ' αυτό συμφωνούσαν στελέχη από τις πιο μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων. Η μάχη για τα δώρα σε συνδυασμό με τις εκπτώσεις, αποτελούσαν το βασικότερο χαρακτηριστικό της αγοράς των δροσερών προϊόντων για το Καλοκαίρι του 1996. Η «καπακομανία», όπως χαρακτηρίστηκε από πολλούς, είχε βρει αρχικά ανταπόκριση στα μικρά παιδιά. Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, όμως, και άτομα μεγαλύτερων ηλικιών συμμετείχαν στους διαγωνισμούς. Όλοι οι καταναλωτές κοίταζαν με αγωνία κάτω από τα καπάκια, προκειμένου να έβρισκαν το τυχερό δώρο (Kotsikoroulos, 1999).

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η μάχη του ανταγωνισμού για τα 127 δισεκατομμύρια που αντιπροσώπευαν το τζίρο που γινόταν κάθε χρόνο στα συγκεκριμένα είδη, ήταν ένα ισχυρό κίνητρο για τις βιομηχανίες αναψυκτικών, για να χρησιμοποιήσουν νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων τους.

Η «μάχη» για το καπάκι που κερδίζει τα δώρα είχε φτάσει ακόμα και στις σελίδες των αγγελιών, όπου μέσω καταχωρήσεων, οι καταναλωτές προσπαθούσαν να βρουν το καπάκι που τους έλειπε. Σε ορισμένες περιπτώσεις προσφερόταν ακόμη και αμοιβή. Το θετικό αποτέλεσμα των συγκεκριμένων διαγωνισμών δεν άργησε να

φανεί: η αγορά μεγάλωσε. Ενώ οι πωλήσεις αναψυκτικών το 1995 ήταν 50,8 δις δρχ, το 1996 αυξήθηκαν σε 57,4 δις δρχ.

Το 1998, η PepsiCo-HBH θεώρησε σκόπιμη την εισαγωγή ενός ελάχιστα διαφοροποιημένου διαγωνισμού, σύμφωνα με τον οποίο οι καταναλωτές έπρεπε πλέον να σχηματίσουν με γράμματα τη λέξη που θα τους έδινε ένα από τα δώρα. Σαφέστερα, τα πιο μεγάλης χρηματικής αξίας δώρα ήταν: δύο jeep Wrangler, τρία Fiat Cinquecento, τέσσερα μηχανάκια Suzuki, πέντε βιντεοκάμερες Sony, καθώς και 500 ποδήλατα BMX. Επιπρόσθετα, υπήρχαν χιλιάδες άλλα δώρα μικρότερης αξίας και 2.000.000 κουτιά Pepsi. Ο συνολικός αριθμός των δώρων έφτανε τα 2.066.914. Ακολούθησαν διαγωνισμοί, όπως ο «Pepsi Look», όπου υπήρχαν και πάλι δώρα μεγάλης χρηματικής αξίας. Κατά τη διάρκεια του 1999, όχι μόνο στους καλοκαιρινούς μήνες, υπήρξε ο διαγωνισμός με τίτλο: «Pepsi Team, η ομάδα που κερδίζει».

Παράλληλα με τις συλλεκτικές συσκευασίες, οι οποίες απεικόνιζαν διάσημους άσους του ποδοσφαίρου, κάτω από τα καπάκια «Pepsi Team» υπήρχαν διάφορα σκορ, τα οποία αντιστοιχούσαν σε δώρα μικρότερης χρηματικής αξίας από αυτά των προηγούμενων ετών. Αναλυτικότερα, το σκορ 4 – 0 αντιστοιχούσε σε μία στολή «Pepsi Team», ενώ το 3 – 0 σε μια μπάλα, όπου πάνω της υπήρχαν τα αυτόγραφα ορισμένων από τους πιο γνωστούς ποδοσφαιριστές. Επιπλέον, το σκορ 2 – 0 είχε ως δώρο μια μπλούζα, ενώ το 1 – 0 ένα συλλεκτικό ποτήρι.

Το Καλοκαίρι του 2000 ο διαγωνισμός της Pepsi είχε τον τίτλο «Pepsi Music Summer». Σύμφωνα με το διαγωνισμό αυτό οι καταναλωτές της Pepsi μπορούσαν να ζητήσουν από τον καταστηματάρχη ένα κουπόνι, το οποίο έστελναν στα Κεντρικά Γραφεία της PepsiCo-HBH, έτσι ώστε να συμμετάσχουν σε μια κλήρωση για πέντε mini ηχοσυστήματα Philips, δέκα φορητά ραδιοκασετόφωνα Philips, σαράντα φορητά CD Player, καθώς και 500 CD του Έλληνα τραγουδιστή Σάκη Ρουβά με τον τίτλο: «21^{ος} ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ».

Ωστόσο, οι προσφορές της Pepsi για τους καλοκαιρινούς μήνες του 2000 δεν περιορίστηκαν στο συγκεκριμένο διαγωνισμό. Ταυτόχρονα, γίνονταν εκδηλώσεις σε όλη την Ελλάδα με την ονομασία «PEPSI LIVE». Σαφέστερα, περιελάμβανε ένα

περίπτερο συνολικής έκτασης 10 τετραγωνικών μέτρων, από το οποίο ακουγόταν μουσική, κυρίως ποπ και μοιράζονταν δωρεάν αναψυκτικά της Εταιρείας. Συγχρόνως, πραγματοποιούνταν γευστικές δοκιμές και τα άτομα μπορούσαν να συμμετέχουν σε ένα διαγωνισμό με ερωτήσεις, ο οποίος γινόταν σε οθόνες αφής. Οι νικητές κέρδιζαν ένα κουπόνι με εκπτώτικές προσφορές σε διάφορα καταστήματα. Για να γίνουμε πιο σαφείς, θα ήταν σωστό να αναφέρουμε τα καταστήματα, στα οποία ίσχυαν οι προσφορές, καθώς και το είδος των προσφορών:

- Έκπτωση 10% για την αγορά CD's στα καταστήματα VIRGIN MEGASTORES
- Έκπτωση 20% για την αγορά ενός εισητηρίου στους κινηματογράφους ODEON
- Δώρο μια Pepsi κουτί και 3 ευρώ επιστροφή για κάθε παραγγελία άνω των 10 ευρώ στην PIZZA FAN.
- Έκπτωση 15% στην τιμή μετρητοίς και εξόφληση σε 48 δόσεις στα καταστήματα «Expert» σε κάποιο συγκεκριμένο DVD, σε μία οθόνη ηλεκτρονικού υπολογιστή, δύο φορητά CD ραδιοκασετόφωνα, ένα mini ηχοσύστημα, ένα βίντεο, μία τηλεόραση, καθώς και ένα ηχοσύστημα.

Όλοι οι διαγωνισμοί που προαναφέραμε, αποτελούν μία μόνο μέθοδο προώθησης των προϊόντων της PepsiCo-HBH. Είναι σαφές ότι μία μεγάλη εταιρεία δε θα ήταν σωστό να περιοριστεί μόνο στις προσφορές που προαναφέραμε. Άλλωστε, η ίδια η αγορά οδηγείτε στις προσφορές, οι οποίες δε δημιουργούνται μόνο από την πίεση του εισοδήματος, αλλά και από τον ανταγωνισμό των εταιρειών. Χαρακτηριστική κατηγορία προσφορών είναι αυτή που αναφέρεται ως «pricing» πάνω στο προϊόν. Με άλλα λόγια, πραγματοποιείται έκπτωση στην τελική τιμή του προϊόντος. Η μείωση αυτή δεν αποτελεί πολιτική του καταστήματος από το οποίο προμηθεύεται τα προϊόντα της PepsiCo-HBH ο καταναλωτής, αλλά είναι πολιτική της Εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρουμε την έκπτωση των 0,30 cents που γίνεται κατά καιρούς σε όλα τα μπουκάλια της Pepsi χωρητικότητας 1,5 λίτρου.

Μια διαφορετική μέθοδος αύξησης του μεριδίου αγοράς της PepsiCo-HBH είναι η προσφορά δώρων με την αγορά κάποιου προϊόντος. Η συγκεκριμένη προσφορά αφορά κατά κύριο λόγο στις πολυσυσκευασίες και βρίσκεται μέσα σε

αυτές. Για παράδειγμα, την άνοιξη του 2007 με την αγορά δύο φυσικών χυμών HBH, υπήρχε κολλημένο πάνω στη συσκευασία ένα ποτήρι για χυμούς.

Το δώρο δεν είναι απαραίτητο να είναι κάτι διαφορετικό από το προϊόν που αγοράζει ο καταναλωτής. Λόγου χάρη, ταυτόχρονα με την προσφορά που προαναφέραμε, κυκλοφορούσε στην αγορά και κάποια άλλη, η οποία αφορούσε στις πολυσυσκευασίες κουτιού. Σύμφωνα με αυτή, στα έξι κουτιά των 330ml όλων των προϊόντων της Pepsi, της 7up και της HBH, το ένα κουτί ήταν δώρο. Επιπλέον, σε κάθε μπουκάλι των 0,5 λίτρων υπήρχαν και άλλα ml δώρο.

Οι προσφορές που προαναφέραμε, αφορούσαν σε στοιχεία που είχαν κάποια σχέση, είτε άμεση, είτε έμμεση με το προϊόν. Η περίπτωση αυτή, όμως, δεν αποτελεί και τον κανόνα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσφορά που έγινε το φθινόπωρο του 2006 με τον τίτλο: «SCHOOL & FUN». Σύμφωνα με αυτή, με την αγορά δύο πολύ-συσκευασιών είτε κουτιού είτε 600ml δινόταν ως δώρο ή ένα ντοσιέ, ή ένα τετράδιο, ή μία κασετίνα, ή μία μολυβοθήκη.

Η τελευταία περίπτωση προσφοράς που θα αναφέρουμε είναι αυτή σύμφωνα με την οποία, ο καταναλωτής με την αγορά του προϊόντος παίρνει κάποιο δώρο από το ταμείο του καταστήματος. Είναι ευκολονόητο ότι το δώρο αυτό δεν είναι της επιλογής του καταστήματος, αλλά αυτό το προμηθεύεται από την Εταιρεία. Αυτού του είδους η προσφορά είναι γνωστή ως «near pack».

8.1 Χορηγίες

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι χορηγίες αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα μέσα διαφήμισης μιας εταιρίας. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κοινωνικού της χαρακτήρα. Εφόσον η Pepsi δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά για υποτροφίες, για την προστασία του περιβάλλοντος και γενικά για κοινωνικά γεγονότα, είναι ευκολονόητο ότι παρόμοιες ή ακόμη και μεγαλύτερες δαπάνες γίνονται για χορηγίες (Czinkota & Ronkainen, 1998).

Η Pepsi απευθύνεται κυρίως στους νέους. Για αυτό το λόγο, οι χορηγίες τους αφορούν σε καλλιτεχνικά και αθλητικά γεγονότα. Αρχικά, θα ήταν σωστό να

κάνουμε μια αναφορά στις διεθνείς χορηγίες της εταιρίας και έπειτα σε αυτές της PepsiCo-HBH.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρουσία της Pepsi είναι αισθητή στις μεγαλύτερες αθλητικές εκδηλώσεις, όπως σε πανευρωπαϊκές συναντήσεις. Αυτό, όμως, που σημείωσε μεγάλη εμπορική επιτυχία ήταν η προώθηση και η προβολή μέσω της Εταιρείας ορισμένων από τα πιο μεγάλα ονόματα στο χώρο του ποδοσφαίρου τόσο διεθνώς, όσο και γνωστών ποδοσφαιριστών μέσα στα σύνορα μιας συγκεκριμένης χώρας.

Η Pepsi υπήρξε κατά τη διάρκεια του 1999 χορηγός σπουδαίων ονομάτων. Ενδεικτικά αναφέρονται, ο Βραζιλιάνος άσος του ποδοσφαίρου Roberto Carlos, ο Άγγλος Andy Cole, καθώς και ο Κροάτης Davor Suker. Στον ελληνικό χώρο μέσα στα πλαίσια αυτού του είδους της χορηγίας εντάσσονταν ονόματα όπως οι Δημήτρης Ελευθερόπουλος και Απόστολος Λιολίδης. Σήμερα από το χώρο των ποδοσφαιριστών το πιο ίσως χαρακτηριστικό πρόσωπο καμπάνιας της PepsiCo-HBH είναι ο Κύπριος Γιάννης Οκκάς. Ταυτόχρονα, κυκλοφορούν στην αγορά συλλεκτικά κουτάκια της Pepsi, στα οποία απεικονίζονται οι ποδοσφαιριστές αυτοί.

Αυτό, όμως, που θα ήταν σοβαρή παράλειψη από την πλευρά μας να μην αναφέρουμε είναι η χορηγία της αγγλικής ομάδας ποδοσφαίρου Manchester United. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-1999, οι παίκτες της ομάδας συμμετείχαν σε πολλές διαφημίσεις, οι οποίες έγιναν αποδεκτές από το κοινό. Τεράστια και απροσδόκητη επιτυχία σημείωσε το τελευταίο διαφημιστικό, το οποίο έδειχνε τη Manchester με τη λήξη του πρώτου ημιχρόνου ενός αγώνα να χάνει. Στο διάλειμμα οι παίκτες έπιναν Pepsi και το παιχνίδι έληγε με ευνοϊκό για αυτούς αποτέλεσμα.

Η προαναφερόμενη διαφήμιση θεωρείται από τις πλέον επιτυχημένες. Και αυτό γιατί κατά τη διάρκεια του τελικού αγώνα της ευρωπαϊκής διοργάνωσης Champions League που έλαβε χώρα στη Βαρκελώνη της Ισπανίας και στον οποίο αντίπαλες ομάδες ήταν η Manchester United και η γερμανική Bayern Μονάχου, μετά το πρώτο ημίχρονο η Manchester έχανε με 0-1. Στο διάλειμμα έγινε προβολή της διαφήμισης που αναφέραμε. Το τελικό αποτέλεσμα 2-1 έδωσε στη Manchester τον

τίτλο της πρωταθλήτριας Ευρώπης. Η σύμπτωση αυτή έγινε αμέσως αντιληπτή από το κοινό και η επιτυχία της συγκεκριμένης χορηγίας ήταν πλέον δεδομένη.

Ωστόσο, οι χορηγίες της Pepsi δεν περιορίζονται μόνο σε αθλητικές εκδηλώσεις, αλλά μεγάλα χρηματικά ποσά δαπανώνται στον καλλιτεχνικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρεία υπήρξε χορηγός πολύ γνωστών αστέρων στο χώρο της μουσικής, κατά κύριο λόγο της ποπ. Χαρακτηριστικά ονόματα είναι η Tina Turner και ο Michael Jackson, που δε συμμετείχαν απλώς σε διαφημίσεις, αλλά στα συμβόλαιά τους, υπήρχαν όροι, σύμφωνα με τους οποίους η Pepsi ήταν ο αποκλειστικός χορηγός τους.

Δε θα ήταν σωστό στην αναφορά μας στις χορηγίες της Pepsi στον καλλιτεχνικό χώρο να παραλείψουμε τη μεγάλη κινηματογραφική επιτυχία, της οποίας υπήρξε χορηγός κατά τη διάρκεια του 1999. Πρόκειται για τη συνεργασία που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της Εταιρείας και της Lucasfilm, με σκοπό την παραγωγή της ταινίας «Star Wars: Episode I, The Phantom Menace». Ο ενθουσιασμός των καταναλωτών με την επιτυχημένη επιστροφή της ταινίας δεν ήταν δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστες τις πωλήσεις της Pepsi. Στην αύξηση των πωλήσεων σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η ταυτόχρονη κυκλοφορία στην αγορά συλλεκτικών κουτιών Pepsi,



τα οποία απεικονίζουν σκηνές από την ταινία.

Οι χορηγίες δεν αποτελούν πολιτική μόνο της Pepsi, αλλά και της PepsiCo-HBH. Στον αθλητικό χώρο, εκτός από τους γνωστούς ποδοσφαιριστές που αναφέραμε, η Pepsi είναι χορηγός στην αθλητική διοργάνωση «Τσικλητήρια», που γίνεται κάθε χρόνο στην Αθήνα. Παράλληλα, είναι χορηγός μικρότερων αθλητικών διοργανώσεων, που λαμβάνουν χώρα σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Οι δραστηριότητές της επεκτείνονται και στον καλλιτεχνικό χώρο. Εδώ ξεχωρίζουν οι χορηγίες σε σύγχρονες γνωστές ελληνικές ταινίες. Μεγάλη ήταν η επιτυχία που σημειώθηκε με την ταινία «Safe Sex», που προβλήθηκε το 1999 και ξεπέρασε ακόμη και τις προσδοκίες των παραγωγών. Μετά από αυτή ακολούθησε το 2000 η ταινία «Ριζότο», η οποία, όμως δε σημείωσε την καταπληκτική εισπρακτική επιτυχία που σημείωσε η προηγούμενη.

Ταυτόχρονα, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η PepsiCo-HBH υπήρξε από τους κυριότερους χορηγούς στο Φεστιβάλ Θεσσαλονίκης 2000, το ελληνικό ετήσιο κινηματογραφικό φεστιβάλ. Ακόμη για πρώτη φορά ανέλαβε τη χορηγία κάποιας εκπομπής. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στην εκπομπή του κυρίου Γεωργαντά στο τηλεοπτικό κανάλι «MAD TV». Η επιλογή της συγκεκριμένης εκπομπής δεν ήταν τυχαία. Αυτό μπορεί εύκολα να το διαπιστώσει κανείς λόγω της υψηλής θεαματικότητας που παρουσιάζει. Εξάλλου, τα θέματα όχι μόνο της εκπομπής, αλλά και του καναλιού γενικότερα, αφορούν αποκλειστικά στη σύγχρονη μουσική και όπως είναι φυσικό απευθύνονται κατά κύριο λόγο στη νεολαία.

Επιπρόσθετα, στην προσπάθειά της να δείξει ότι ενδιαφέρεται και για τον ξένο κινηματογράφο και γενικότερα για τον ξένο καλλιτεχνικό χώρο το Φθινόπωρο του 2000 έγινε χορηγός της συναυλίας του Bruce Willis στο εστιατόριο «Planet Hollywood» στην Αθήνα.

Κατά το παρελθόν η PepsiCo-HBH έγινε χορηγός σε συναυλίες και άλλων μεγάλων καλλιτεχνών από το εξωτερικό, που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα. Ενδεικτικά αναφέρουμε την Tina Turner. Ωστόσο, όλες αυτές οι συναυλίες δε στέφθηκαν πάντοτε από επιτυχία. Σε αντίθεση κάποια είχε δυσμενή αποτελέσματα για τη φήμη της Εταιρείας. Φυσικά αναφερόμαστε στη συναυλία του Michael Jackson, η οποία αναβλήθηκε από τον ίδιο για λόγους υγείας.

Η εταιρία αποφάσισε το 2000 για πρώτη φορά να γίνει αποκλειστικός χορηγός ενός Έλληνα καλλιτέχνη. Οι υποψήφιοι υπήρξαν πολλοί, όμως οι άνθρωποι της PepsiCo-HBH κατέληξαν στον καταξιωμένο από το ελληνικό κοινό Σάκη Ρουβά. Εκτός από τη συμμετοχή του σε διαφημιστικά μηνύματα, το συμβόλαιό του περιλάμβανε και εμφάνιση της Pepsi σε κάθε κοινωνική εκδήλωση στην οποία θα

συμμετείχε ο καλλιτέχνης. Η πιο σημαντική επιτυχία της συγκεκριμένης απόφασης σημειώθηκε κατά την εορταστική εκδήλωση για τα Χριστούγεννα στην πλατεία Αριστοτέλους της Θεσσαλονίκης. Κατά την εντυπωσιακή είσοδο του καλλιτέχνη, η οποία μεταδόθηκε από τα κεντρικά δελτία ειδήσεων όλων των καναλιών, δίπλα του υπήρχε ένα τεράστιο πανό που διαφήμιζε την Pepsi.

Το μεγαλύτερο μέρος των χορηγιών τόσο της Pepsi, όσο και της PepsiCo-HBH αφιερώνεται σε καλλιτεχνικές και αθλητικές εκδηλώσεις. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι δε γίνονται άλλου είδους φιλανθρωπικές προσφορές (Wilcox et al., 1997).

9.0 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όταν την εποχή του «ψυχρού πολέμου» οι Ρώσοι απείλησαν ότι θα έβαφαν το φεγγάρι κόκκινο, οι Αμερικανοί απάντησαν ότι σε περίπτωση που συνέβαινε κάτι τέτοιο, θα σχεδίαζαν πάνω στο φεγγάρι το σχήμα της Coca cola. Στις μέρες μας, θέμα «ψυχρού πολέμου» μπορεί να μην τίθεται, αυτό όμως που έχει παραμείνει αναλλοίωτο είναι ο ανηλεής, στην κυριολεξία, πόλεμος μεταξύ των δύο πολυεθνικών που έχουν κατορθώσει να μετατρέψουν τα μερίδια αγοράς τους σε «σφαίρες επιρροής»: πρόκειται για τις εταιρίες που παράγουν τα διασημότερα αναψυκτικά παγκοσμίως, Coca cola και Pepsi cola (Vassileiou, 1997).

Η επιτυχία των δύο αυτών αναψυκτικών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στους ανθρώπους που κρύβονται πίσω από αυτά. Ο Γενικός Διευθυντής της Coca cola παγκοσμίως, ο Ρομπέρτο Γκαζουέτα, πτυχιούχος χημικός μηχανικός, θεωρείται ο πιο επιτυχημένος «στρατηγός» της Coke, αφού κατόρθωσε να κάνει ακόμα πλουσιότερους τους μετόχους της μεγάλης πολυεθνικής. Στον αντίποδα, ο Γενικός Διευθυντής της Pepsi παγκοσμίως, ο Ρότζερ Ενρίκο, με σπουδές στο marketing, έχει κατορθώσει να εκσυγχρονίσει την Pepsi και για το λόγο αυτό θεωρείται το πλέον κατάλληλο πρόσωπο για αυτή τη θέση.

Ο μεγαλύτερος επομένως ανταγωνιστής της Pepsi είναι η Coca cola, το διασημότερο αναψυκτικό παγκοσμίως, που το μερίδιο αγοράς του σε παγκόσμιο επίπεδο αγγίζει το 46%. Στην Ελλάδα, η Coca cola έχει σαφές προβάδισμα έναντι της Pepsi, καθώς το μερίδιο αγοράς της δεύτερης είναι περίπου 20%, ενώ το μερίδιο αγοράς της Coca cola ξεπερνά το 50%. Βέβαια, σε κάποιες χώρες της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης, τα μερίδια αγοράς των δύο ανταγωνιστών είναι ισοδύναμα, ή η Coca cola παρουσιάζει ελαφρό προβάδισμα.



Πέρα από το υψηλότερο μερίδιο αγοράς, η Pepsi έχει να ανταγωνιστεί και το ισχυρότατο brand name της Coca cola. Το όνομα της Coca cola θεωρείται ότι υπάγεται στις γνωστότερες «φράσεις» παγκοσμίως, και μάλιστα κατέχει ανάμεσα σε αυτές τη δεύτερη θέση, ύστερα από το «OK». Παράλληλα, το μπουκάλι του ανταγωνιστικού αυτού αναψυκτικού είναι αναγνωρίσιμο για το 90% του πληθυσμού. Όλα αυτά συντείνουν στο να βρίσκεται η Pepsi στη σκιά της Coca cola, αδύναμη να απειλήσει την παντοδυναμία της (Adcock, 2000).

Αυτό δε σημαίνει φυσικά ότι η Pepsi διστάζει να έρθει σε αντιπαράθεση με το ανταγωνιστικό προϊόν και να αποπειραθεί να πείσει τους καταναλωτές για την ανωτερότητα του δικού της προϊόντος. Απτή ένδειξη των προσπαθειών που καταβάλλει η Pepsi στο συγκεκριμένο τομέα αποτελούν οι διάφορες γευστικές δοκιμές που λαμβάνουν χώρα σε διάφορα σημεία του κόσμου, κατά τις οποίες ένα δείγμα ανθρώπων καλείται να αξιολογήσει τη γεύση της Pepsi συγκριτικά προς αυτήν της Coca cola. Οι γευστικές αυτές δοκιμές μάλιστα δικαιώνουν την Pepsi, καθώς η πλειοψηφία των ανθρώπων του δείγματος αποφαινεται υπέρ της δικής της γεύσης. Η προτίμηση όμως των καταναλωτών για την Pepsi δεν ανταποκρίνεται στις πωλήσεις της και στο μερίδιο αγοράς της, που παραμένουν σταθερά χαμηλότερα από τα αντίστοιχα της Coca cola. Από την άλλη πλευρά, αυτό δε σημαίνει ότι αυτές οι γευστικές δοκιμές δεν έχουν κανέναν απολύτως αντίκτυπο στην πολιτική των δύο πολυεθνικών. Κραυγαλέα περίπτωση αποτελεί η λεγόμενη "Pepsi Challenge" (Πρόκληση της Pepsi). Η επιτυχία της συνίσταται στο γεγονός ότι θορύβησε την Coca cola σε τέτοιο βαθμό, ώστε να την παρακινήσει να διαφοροποιήσει τη συνταγή



της. Αποτέλεσμα ήταν να οδηγηθεί η Coca cola σε παταγώδη εμπορική αποτυχία

Η αποδεδειγμένη από τις έρευνες υπεροχή της Pepsi, είναι κάτι που η εταιρία προσπαθεί δικαίως να εκμεταλλευτεί και να τονίσει. Έτσι, στο site της στο Διαδίκτυο, η Pepsi δε διστάζει να προβεί σε άμεση σύγκριση με το μεγάλο ανταγωνιστή της. Αυτό γίνεται αφενός με την επιγραφή ότι «σε παγκόσμια επίπεδο, περισσότεροι

άνθρωποι προτιμούν τη γεύση της Pepsi παρά της Coke» και ότι «σε παγκόσμιο επίπεδο, περισσότεροι καταναλωτές cola προτιμούν τη γεύση της Pepsi One παρά της Diet Coke», αφετέρου με το «Pepsi versus Coca cola», που απεικονίζεται παρακάτω.

NATIONWIDE, MORE PEOPLE PREFER THE TASTE OF PEPSI OVER COKE.
NATIONWIDE, MORE COLA DRINKERS PREFER THE TASTE OF PEPSI ONE OVER DIET COKE.



Ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ Pepsi και Coca cola έχει μεταφερθεί σε πολλά πεδία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συσκευασία, όπου η μία εταιρία σπεύδει να αντιγράψει τις καινοτομίες της άλλης. Εξίσου εύγλωττο είναι το παράδειγμα της τιμολόγησης, όπου σε γενικές γραμμές η Pepsi cola αντισταθμίζει κατά ένα -μικρό- ποσοστό το λιγότερο ισχυρό brand name της από τις χαμηλότερες τιμές της (Fill, 2002). Και φυσικά η διαφήμιση, που αποτελεί κατ'εξοχήν πεδίο διαμάχης ανάμεσα σε μεγάλες, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αυτά όμως θα αναλυθούν περισσότερο σε επόμενα κεφάλαια.

Απέναντι στον ανταγωνισμό αυτό, και κυρίως απέναντι στην αδυναμία της Pepsi να επιφέρει κάποιο ισχυρό πλήγμα στον πανίσχυρο ανταγωνιστή της, αυξάνοντας παράλληλα το δικό της μερίδιο αγοράς, υψηλά στελέχη της εταιρίας δήλωσαν πρόσφατα ότι «η achilleios πτέρνα της Coca cola είναι η ίδια της η έπαρση» και ότι «αναμένουν κάποια στιγμή να παρακολουθήσουν την πτώση της». Έπαρση όμως σύμφωνα με το αντίπαλο στρατόπεδο χαρακτήρισε την Pepsi, όταν ύστερα από την επιτυχία των γευστικών δοκιμών στελέχη της δήλωσαν ότι «η Pepsi κέρδισε τον πόλεμο των cola». Τέτοια φαινόμενα, αλλά και επιθετικές τακτικές ανταγωνισμού σαν αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω, θεωρούνται φυσιολογικά όπου υπάρχει σκληρός ανταγωνισμός. Η Coca cola μοιάζει να επικρατεί, αλλά η διαμάχη των δύο πολυεθνικών δεν έχει κριθεί ακόμα. Ήδη, η Pepsi Cola, υπό την καθοδήγηση του Ρότζερ Ενρίκο, δηλώνει έτοιμη να γυρίσει σελίδα

Η Coca cola επομένως είναι ο ισχυρότερος και ο λιγότερο ευκαταφρόνητος ανταγωνιστής της Pepsi. Δεν είναι όμως ο μοναδικός. Σε πολλές ευρωπαϊκές κυρίως χώρες, η Pepsi έχει να ανταγωνιστεί μια μεγάλη ποικιλία από τοπικές cola, των οποίων το συνολικό μερίδιο αγοράς αγγίζει το 20%. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Virgin cola, η οποία αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο το μεγαλύτερο ανταγωνιστή των δύο επώνυμων cola, δηλαδή της Coca cola και της Pepsi. Το ευρύ φάσμα των τοπικών cola καθιστά αδύνατη την αναφορά σε κάθε μεμονωμένη μάρκα, και αναγκαία την προσήλωση στην ελληνική πραγματικότητα. Στην ελληνική αγορά βέβαια, ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η Pepsi - όπως άλλωστε και η Coca cola - από τις διάφορες άλλες cola είναι ελάχιστος σημασίας, καθώς το άθροισμα του μεριδίου αγοράς των τελευταίων είναι πολύ μικρότερο. Ο ανταγωνισμός ωστόσο αναμένεται να ενταθεί τα επόμενα χρόνια.

Τα χαρακτηριστικά του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που συναντούμε στην Ελληνική αγορά, τα εμφανίζουν τόσο οι ώριμες ευρωπαϊκές αγορές, όπως η Γαλλική και η Γερμανική, όσο και αγορές με τοπικές ιδιαιτερότητες. Οι δύο βασικοί πολυεθνικοί όμιλοι στο χώρο των αναψυκτικών, η Coca-Cola και η εταιρία που εξετάζουμε, η Persico, έχουν δημιουργήσει παγκόσμιο δίκτυο προώθησης και τοπικές ή περιφερειακές μονάδες παραγωγής των προϊόντων τους κατακτώντας, όπως είναι αντιληπτό και αναμενόμενο, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσης της αγοράς.

Σε μελέτη της ICAP αναφέρεται ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά αναψυκτικών οξύνεται λόγω της μείωσης που παρουσιάζει η συνολική εγχώρια κατανάλωση σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της δεκαετίας 1995 – 2005 (Standard & Poors: Financial Times, 1997). Το γεγονός αυτό αποδίδεται σε αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες και τα νέα πρότυπα υγιεινής διατροφής τα οποία υιοθετούνται από αρκετούς καταναλωτές ευνοούν τη ζήτηση των χυμών εις βάρος των αναψυκτικών. Εξαιρέση αποτελούν τα ισοτονικά-ενεργειακά ποτά, τα οποία εξακολουθούν να αναπτύσσονται εξαιτίας της ενασχόλησης με τον αθλητισμό.

Επιπροσθέτως, οι συντάκτες των ερευνών εξηγούν πως η πορεία του κλάδου εξαρτάται άμεσα και από τις κλιματολογικές συνθήκες οι οποίες επικρατούν κυρίως μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου κάθε έτους. Κατά τη διάρκεια αυτών των

μηνών πραγματοποιούνται οι υψηλότερες πωλήσεις χυμών και αναψυκτικών, γεγονός το οποίο αποδίδεται και στην αύξηση της τουριστικής κίνησης.

Πέρα λοιπόν από το μεταξύ τους ανταγωνισμό, στην Ελλάδα, οι δύο επώνυμες cola καλούνται σήμερα να ανταγωνιστούν πέντε νέες cola, που έχουν ως κηδεμόνες ισχυρα ονόματα του ελληνικού λιανεμπορίου. Οι λόγοι που κρύβονται πίσω από τη ραγδαία αύξησή τους την τελευταία δεκαετία είναι οι χαμηλότερες τιμές τους, η διαφήμιση των καταστημάτων που τις πωλούν, η εμπιστοσύνη που τρέφουν οι καταναλωτές στις αλυσίδες των super-markets, άρα και στα προϊόντα τους, η εξυπηρέτηση και η προβολή τους μέσα στο κατάστημα. Πρόκειται για τις Alfa Beta cola, American cola, Continent cola, Dia cola, Gold cola. Σε αυτές πρέπει να προστεθούν και άλλες cola ιδιωτικής ετικέτας, όπως η Φλώρινα cola, η Sinco cola αλλά και η Virgin cola, η οποία, αν και δεν έχει εισαχθεί ακόμα στην ελληνική αγορά, προετοιμάζει δυναμική και αιφνίδια διείσδυση. Οι λιανέμποροι με τη σειρά τους επιθυμούν να αυξήσουν τις πωλήσεις των δικών τους cola, εις βάρος των επώνυμων ανταγωνιστών τους. Έτσι, οι κρίσεις καθίστανται αναπόφευκτες.

Η σύγκρουση μεταξύ λιανεμπορίου και βιομηχανίας είναι καταρχήν ορατή στο ράφι. Στα αναψυκτικά, η θέση στο ράφι παίζει ιδιαίτερο ρόλο, καθώς η κατανάλωση βασίζεται αρκετά στην αυθόρμητη επιλογή των καταναλωτών. Είναι, με άλλα λόγια, ένα εργαλείο marketing για την προώθηση των πωλήσεων. Στα χέρια όμως των λιανεμπόρων, η θέση στο ράφι έχει διττή σημασία. Αφ' ενός αποτελεί στοιχείο του marketing, αφετέρου αποτελεί ένα ισχυρό διαπραγματευτικό όπλο για να επιβάλουν οι λιανέμποροι τους δικούς τους όρους στις διαπραγματεύσεις τους με τις βιομηχανίες.

Η σύγκρουση λιανεμπορίου και επωνύμων cola επεκτείνεται και πίσω από το ράφι, στις διαπραγματεύσεις. Η παρουσία στο ράφι των own label cola, όπως ονομάζονται διεθνώς οι cola ιδιωτικής ετικέτας, δυσκολεύουν σε μεγάλο βαθμό τις διαπραγματεύσεις των επωνύμων cola με τις αλυσίδες των super-markets. Στην περίπτωση της Pepsi Cola, η παρουσία των «own label» αναψυκτικών στο ράφι, αποτελεί μοχλό πίεσης των λιανεμπόρων προς τη βιομηχανία. Οι λιανέμποροι μπορούν πλέον να πιέσουν για μεγαλύτερες παροχές, με αποτέλεσμα η αντιπαράθεση να οξύνεται συνεχώς. Αλλά η νέα αυτή πραγματικότητα επηρεάζει σημαντικά και το

μεγάλο ανταγωνιστή της Pepsi, την Coca cola. Στο παρελθόν, η ηγεμονία της Coca cola ανέκαθεν αποτελούσε «ισχυρό πλεονέκτημα» στις διαπραγματεύσεις με το λιανεμπόριο. Οι αλυσίδες των super-markets δέχονταν τους όρους τους και δεν τολμούσαν να αποκλείσουν τα προϊόντα της από τα ράφια τους (Malliaris, 1990). Τώρα πια όμως κάτι τέτοιο έχει συμβεί με την αλυσίδα Βερόπουλος, η οποία διαθέτει τη δικιά της cola, την American cola. Και όπως ισχυρίζεται ο Γενικός Διευθυντής της Value Brands, αντιπροσώπου της канаδικής Cott, η οποία προμηθεύει τους Έλληνες λιανεμπόρους με cola ιδιωτικής ετικέτας, «όσο αυξάνεται ο όγκος πωλήσεων της ιδιωτικής cola μιας αλυσίδας, τόσο θα ενισχύεται η διαπραγματευτική της θέση». Απόλυτη ελευθερία διαπραγματευτικών κινήσεων έναντι της βιομηχανίας θα αποκτήσει το λιανεμπόριο όταν - και αν - οι cola ιδιωτικής ετικέτας αποκτήσουν μερίδιο 20% με 30% της συνολικής κατανάλωσης.

Η παρουσία στο ράφι όμως των cola ιδιωτικής ετικέτας είναι απλά το πρώτο βήμα. Επόμενος στόχος των λιανεμπόρων είναι η αύξηση των πωλήσεων των δικών τους cola. Να αποκτήσουν δηλαδή πιο μεγάλο μερίδιο. Για το λόγο αυτό, οι λιανέμποροι έχουν διευρύνει την γκάμα των συσκευασιών και των γεύσεων που διαθέτουν. Στο κινήγι για μεγαλύτερο μερίδιο - εκτιμάται ότι οι cola ιδιωτικής ετικέτας αντιπροσωπεύουν το 4,5% της κατανάλωσης που γίνεται στο σπίτι και το 2,5% της συνολικής κατανάλωσης της χώρας - οι λιανέμποροι επιχειρούν να αξιοποιήσουν ακόμα περισσότερο τη δύναμή τους στο ράφι, κλιμακώνοντας εκ νέου την αντιπαράθεση αυτή. Άλλωστε, σύμφωνα με εκτιμήσεις διευθυντών αλυσίδων super-market, ο στρατηγικός σχεδιασμός στη διάθεση των cola μπορεί να αλλάξει τη δομή της αγοράς, ενώ αν γίνουν οι κατάλληλες προωθητικές ενέργειες, οι cola ιδιωτικές ετικέτας μπορούν να φθάσουν και στο 30% των συνολικών πωλήσεων cola.

Όντας στο κέντρο του στόχου, οι δύο επώνυμες cola προσπαθούν να αμυνθούν και να προλάβουν τη μετατόπιση των καταναλωτών. Παράλληλα, ο μεταξύ τους ανταγωνισμός εντείνεται περισσότερο. Ποια όμως από τις δύο επώνυμες cola θίγεται περισσότερο; «Η Coca cola», απαντούν οι ιδιοκτήτες αλυσίδων super-market, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις περισσότερο πλήττεται ο leader.

Σημαντικό όπλο στα χέρια των λιανεμπόρων είναι η χαμηλότερη τιμή. Ωστόσο, η πολιτική τιμών των αλυσίδων που διαθέτουν own labels δεν είναι

ιδιαίτερα επιθετική, καθώς οι δικές τους cola είναι μόλις 10% φθηνότερες από τις επώνυμες. Συχνά δε ο «πόλεμος τιμών» ανάγεται σε επίπεδο προσφορών, όταν γίνονται προσφορές από τις επώνυμες cola. Ισχυρότερος όμως θα γίνει ο ανταγωνισμός όταν οι ιδιωτικές cola αρχίσουν να διαφημίζονται, κάτι που αναμένεται να γίνει μέσα στην επόμενη 5ετία. Μέχρι στιγμής, η μοναδική μορφή διαφήμισής τους είναι σε φυλλάδια των αντίστοιχων super-markets. Τα επόμενα χρόνια όμως, αναμένεται να προβληθούν διαφημίσεις τους και στην τηλεόραση.

Αναλυτικότερα, οι cola των λιανεμπόρων είναι οι ακόλουθες:

Alfa Beta cola: Η cola της αλυσίδας Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος φέρει την επωνυμία της. Πρωτολανσαρίστηκε τον Απρίλιο του 1996 σε κουτί των 330 ml. Σήμερα διατίθεται και σε κουτί των 200 ml, σε πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου και σε πολυσυσκευασία των έξι κουτιών 330 ml. Παράγεται στην Αγγλία από την Cott UK Ltd. Η επέκταση της cola σε συσκευασίες συνοδεύεται και από επέκταση σε γεύσεις. Από το Φεβρουάριο του 1997 διατίθεται και αναψυκτικό lemon&line ιδιωτικής ετικέτας των Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος σε κουτί των 330 ml και σε πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου με την επωνυμία cool up. Οι πωλήσεις της Alfa Beta αντιστοιχούν σε 20% με 25% των πωλήσεων αναψυκτικών cola της αλυσίδας Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος, κατά δήλωση του υπεύθυνου της αλυσίδας.

American cola: Η αλυσίδα Βερόπουλος λανσάρει την cola αυτή το ν Οκτώβριο του 1995. Είναι δε η Τρίτη αλυσίδα του ομίλου Spar στην Ευρώπη που λανσάρει cola με την επωνυμία αυτή. Σήμερα διατίθεται σε συσκευασία των 330 ml και σε πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου. Παράγεται στην Αγγλία από την Cott για λογαριασμό της International Spar Center, με έδρα το Άμστερνταμ. Με την επωνυμία Spar κυκλοφορεί και σόδα, ενώ προγραμματίζεται η επέκταση της γκάμας σε νέες γεύσεις. Σήμερα, οι πωλήσεις της American cola αντιστοιχούν στο 65% των συνολικών πωλήσεων αναψυκτικών cola της αλυσίδας Βερόπουλος. Τα στοιχεία προέρχονται από την ίδια την εταιρία.

Continent cola & Continent Gold cola: Η πρώτη διδάξασα. Πρόκειται για μία εκ των δύο cola της αλυσίδας Continent, η οποία φέρει την επωνυμία της. Λανσαρίστηκε τον Ιανουάριο του 1992. Από τότε άλλαξε συσκευασία και διατίθεται σήμερα σε

πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου, η οποία κυκλοφορεί με ειδική ετικέτα. Η Continent cola κυκλοφορεί σε δύο γεύσεις, χωρίς καφεΐνη και light. Παράγεται στη Γαλλία και αντιπροσωπεύει, μαζί με τη Gold Cola, το 15% με 20% των πωλήσεων αναψυκτικών των Continent. Η Gold είναι η δεύτερη cola ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Continent. Λανσαρίστηκε τον Αύγουστο του 1996 και παράγεται στην Αγγλία από την Cott UK Ltd. Διατίθεται σε κουτί των 330 ml, σε πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου και σε πολυσυσκευασία 6 κουτιών.

Dia cola: Η cola της αλυσίδας Dia τοποθετήθηκε στα ράφια της τον Ιούλιο του 1995, όταν άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Ελλάδα. Διατίθεται σε δύο γεύσεις, regular και light και σε δύο συσκευασίες -κουτί των 330 ml και πλαστική φιάλη pet 1,5 λίτρου. Σε κουτί των 330 ml διαθέτει τις ίδιες γεύσεις με την επωνυμία Esky. Οι πωλήσεις της Dia cola αντιπροσωπεύουν το 45% των συνολικών πωλήσεων cola της ομόνυμης αλυσίδας.

Άλλες ελληνικές επώνυμες cola είναι οι ακόλουθες:

Φλώρινα cola: Βγήκε στην αγορά στις αρχές του 1996 και ήδη κατέχει 6-7% της συνολικής αγοράς των cola στη Βόρεια Ελλάδα. Στην Αττική κυκλοφορεί περιορισμένα, λόγω των υψηλών παροχών που απαιτώνται από τις μεγάλες αλυσίδες. Στόχος της είναι η δημιουργία ισχυρού ονόματος στην αγορά και κατόπιν η επέκτασή της. Η Φλώρινα cola παρασκευάζεται από εκχύλισμα που εισάγεται από τις ΗΠΑ και συσκευάζεται από τη ΒΑΠ-Παντελής Κούγιος ΑΒΕΕ Ρόδος ΑΒΕΕ. Διατίθεται σε τρεις συσκευασίες: κουτί 330 ml και σε πλαστικές φιάλες pet του 0,5 και του 1,5 λίτρου.

Sinco cola: Πρόδρομός της είναι το αναψυκτικό Sinalco, που πρωτοεμφανίστηκε το 1979. Σήμερα, το αναψυκτικό αυτό διατίθεται στα ράφια του Σκλαβενίτη, του Γαλαξία και του Μετρό. Το μερίδιό της δεν είναι ούτε 1%, αλλά σε πιο ικανοποιητικά επίπεδα κυμαίνονται οι πωλήσεις της στη Δυτική Αττική. Η Sinco Cola διατίθεται σε πλαστικές φιάλες pet 330 ml, 0,5 και 1,5 λίτρου. Είναι η μοναδική cola στην Ελλάδα που διατίθεται σε πλαστική φιάλη 250 ml.

Ενώ μαινεται η μάχη μεταξύ των cola, μελετώνται προτάσεις ώστε να μπει στην ελληνική αγορά και η **Virgin cola**. Οι αντιπρόσωποι της βρετανικής cola

αναζητούν εμφιαλωτή και εταιρία που θα αναλάβει τη διανομή της. Μέχρι σήμερα, οι Έλληνες πίνουν την cola του Richard Branson στο καφέ του Virgin Megastore και στις πτήσεις της Virgin Atlantic. Οι εντυπώσεις του ελληνικού κοινού, σε συνδυασμό με την απήχηση που έχει η Virgin cola στην Αγγλία, συνηγορούν υπέρ της άμεσης εισαγωγής του αναψυκτικού στην Ελλάδα. Ο Richard Branson παρουσίασε για πρώτη φορά τη Virgin cola το Νοέμβριο του 1994 στην αλυσίδα Tesco. Η φωτογραφία του έκανε το γύρο του κόσμου. Έκτοτε έχει καταλάβει το 15% της αγγλικής αγοράς cola και θεωρείται ο ισχυρότερος ανταγωνιστής των επώνυμων cola. Τα σχέδια της Virgin cola για την Ελλάδα είναι αρκετά φιλόδοξα και η εμφάνιση του αναψυκτικού θα είναι ξαφνική. Θα διατίθεται σε δύο γεύσεις, diet και decaffeinated, ενώ δεν αποκλείεται να έρθουν στην Ελλάδα η πορτοκαλάδα και η λεμονάδα της εταιρίας, με την επωνυμία Virgin Lips.

Βέβαια, πέρα από τον άμεσο αυτό ανταγωνισμό - ο οποίος προέρχεται από ομοειδή προϊόντα, δηλαδή προϊόντα τύπου cola -, η Pepsi αντιμετωπίζει και έμμεσο ανταγωνισμό από άλλα αναψυκτικά, τόσο στην ελληνική, όσο και στις διεθνείς αγορές. Όσον αφορά την ελληνική αγορά, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ΕΨΑ, η οποία εμφανίζει σταθερή άνοδο του μεριδίου της στην αγορά των αναψυκτικών τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, αναψυκτικά που πωλούνται τοπικά, σε ορισμένες μόνο πόλεις της Ελλάδας, συχνά αγγίζουν πολύ υψηλά μερίδια αγοράς στις συγκεκριμένες πόλεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του αναψυκτικού «Λουξ», που πωλείται στην Πάτρα. Ωστόσο, τα πολύ υψηλά αυτά μερίδια αγοράς ισχύουν μόνο σε τοπικό επίπεδο, και ελαχιστοποιούνται όταν υπολογίζονται σε επίπεδο έθνους. Από αυτήν την άποψη, τα αναψυκτικά που υπάγονται σε αυτήν την κατηγορία δεν αποτελούν υπολογίσιμους ανταγωνιστές της Pepsi.

9.1 Αριθμητικά Δεδομένα και Εκτιμήσεις

Αν και στο παρελθόν η Coca Cola υπερτερούσε συντριπτικά έναντι της Pepsi στην Ελληνική αγορά, τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι η PepsiCo-HBH παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Το 2005 βελτίωσε τα οικονομικά της αποτελέσματα σημαντικά σε σχέση με το 2004 και το 2006 μπήκε σε φάση κερδοφορίας. Σε ό,τι αφορά στα μερίδια αγοράς, κατέχει το 17% της συνολικής αγοράς στα αναψυκτικά, το 15% στο εμφιαλωμένο νερό, το 70% στο παγωμένο τσάι, το 35% στα αθλητικά

προϊόντα και το 17% στους χυμούς. Συνολικά η εταιρία κατέχει 20% στην αγορά των υγρών ποτών όπου δραστηριοποιείται.

Παρόλα αυτά στην περίπτωση της εταιρίας και του μεριδίου της ανά τον κόσμο, παρατηρείται μια σημαντική ανακολουθία συγκρίνοντας το μερίδιο αυτό με τα Ελληνικά μεγέθη. Η PepsiCo-HBH λοιπόν, αν και αποτελεί παγκόσμιο ηγέτη στα αναψυκτικά επιτυγχάνοντας σημαντικές πωλήσεις, στην Ελλάδα δεν έχει κατορθώσει κάτι ανάλογο. Ο Δ.Κόντος, Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων, θεωρεί πως η εταιρία έχει ακόμα στη φαρέτρα της πολλά όπλα προκειμένου να αυξήσει τη διανομή και τον όγκο της. Εκτιμά πως η ελληνική αγορά όμως παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, λόγω του κατακερματισμού της και της χαμηλής κατανάλωσης ανά σημείο.

Ταυτόχρονα, εδώ και χρόνια παρουσιάζονται στην αγορά συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού, που δυσχεραίνουν την αύξηση της διανομής με λογικό κόστος. Η PepsiCo-HBH προσανατολίζεται στην ανάπτυξη πανελλαδικού δικτύου συνεργατών εστιασμένων στην πώληση δικών της αναψυκτικών και στην υποστήριξή τους με ανθρώπινο δυναμικό, ψυγεία και υλικά trade marketing. Είναι μια διαδικασία που βρίσκεται σε εξέλιξη πανελλαδικά και υπάρχουν περιοχές που έχουν προχωρήσει σε σημαντική αύξηση μεριδίων και όγκου. Η πρόσφατη απόφαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού δίνει τη δυνατότητα στα μικρά σημεία να έχουν διάφορα προϊόντα στα ψυγεία και ανοίγει το δρόμο για αύξηση της διανομής σε πολλούς προορισμούς.

Πιο συγκεκριμένα, στην Αττική αλλά και στη Θεσσαλονίκη, οι χονδρέμποροι διακινούν τα προϊόντα της PepsiCo-HBH μαζί με αυτά των ανταγωνιστών της. Για το λόγο αυτό λοιπόν, η εταιρία ζητά εστιασμένες συνεργασίες οι οποίες θα αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα και για τους συνεργάτες της PepsiCo-HBH και για την εταιρεία. Ο κ. Κόντος εκτιμά πως το χονδρεμπόριο στην Ελλάδα, και ιδιαίτερα στην Αττική, πρέπει να προσανατολιστεί στην ουσιαστική κάλυψη των αναγκών των πελατών και λιγότερο στον τομέα των τηλεφωνικών παραγγελιών. «Όσοι το καταλάβουν αυτό θα έχουν μέλλον στο καινούργιο περιβάλλον που διαμορφώνεται».

10.0 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ PEPSICO

Μιας και η επιτυχία και οικονομική ευημερία οποιασδήποτε θυγατρικής εταιρίας εξαρτάται από την κατάσταση της μητρικής της, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε περιληπτικά ορισμένα οικονομικά στοιχεία για την PepsiCo τα οποία μπορούν να δώσουν μια ένδειξη για το μέλλον και την κατάσταση της εταιρίας ανά τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας.

10.1 Ηγετική Θέση στις Αγορές

Οι επιχειρήσεις της PepsiCo - κάθε μία από αυτές στον τομέα της - κατατάσσονται είτε πρώτες είτε δεύτερες στον κόσμο στη Βόρειο Αμερική και παγκοσμίως. Η εταιρία FritoLay είναι ηγέτιδα παγκοσμίως στα αλμυρά σνακ, με ένα μερίδιο αγοράς γύρω στο 40 % το οποίο είναι επτά φορές μεγαλύτερο από εκείνο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της. Επίσης διατηρεί την πρώτη θέση σε 20 χώρες, συμπεριλαμβανομένων 7 που ανήκουν στις 10 μεγαλύτερες αγορές αλμυρών σνακ παγκοσμίως. Στη μεγαλύτερη της αγορά, τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Frito-lay κατέχει το 56% του όγκου των πωλήσεων των αλμυρών σνακ. Εκτός Ηνωμένων Πολιτειών και Καναδά το μερίδιό της υπολογίζεται γύρω στο 1/3 της αγοράς.

Η εταιρία Pepsi-Cola, η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία παγκοσμίως, διατηρεί την πρώτη ή τη δεύτερη θέση σε περισσότερες από 50 χώρες. Η εταιρία είναι ο μεγαλύτερος πωλητής / προμηθευτής χυμών στον κόσμο. Είναι η κορυφαία εταιρία, ανάμεσα σε πολλές ανταγωνίστριες, σε 6 από τις 10 μεγαλύτερες αγορές χυμών. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το μερίδιο της Tropicana στην αγορά των κρύων χυμών είναι σχεδόν διπλάσιο από αυτό του κοντινότερου ανταγωνιστή της.

10.2 Δυνατές, Ευρέως Αναγνωρίσιμες Επωνυμίες

Η PepsiCo έχει στη σύνθεσή της πολλές από τις ευρέως αναγνωρίσιμες από τους καταναλωτές επωνυμίες προϊόντων. Τα πατατάκια Lays έχουν παγκόσμια πρωτεία στα αλμυρά σνακ. Το προϊόν Pure Premium της Tropicana κατέχει ηγετική θέση στην αγορά χυμών και η Pepsi είναι το νούμερο 2 αναψυκτικό. Ακόμη πιο

αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η PepsiCo διαθέτει ένα ολόκληρο «χαρτοφυλάκιο» στο δυναμικό της από ευρέως αναγνωρίσιμες μάρκες. Δεκαέξι από τις μάρκες στο δυναμικό της PepsiCo αντιπροσωπεύουν λιανικές πωλήσεις πάνω από 500 εκατομμύρια δολάρια η κάθε μία, συμπεριλαμβανομένων 10 που αντιπροσωπεύουν πωλήσεις πάνω από \$1 δισεκατομμύριο.

Η δύναμη των επωνύμων προϊόντων της PepsiCo είναι έκδηλη στο αχανές δίκτυο των σούπερ-μάρκετ στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κατέχει 3 προϊόντα που ανήκουν στα 10 κορυφαία των αλμυρών σνακ, 3 προϊόντα που ανήκουν στα 10 κορυφαία αναψυκτικά και 4 από τους 10 κορυφαίους χυμούς. Είναι γεγονός ότι η Pepsi-Cola, η Tropicana Pure Premium και η Lay's, κατατάσσονται ανάμεσα στις 12 κορυφαίες επωνυμίες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων.

Τα προϊόντα έχουν να επιδείξουν μεγάλη ανταγωνιστικότητα και διεθνώς, όπου η Lay's είναι η μεγαλύτερη εταιρία αλμυρών σνακ και η Doritos η ταχύτερα αναπτυσσόμενη. Η Pepsi-Cola είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία ανθρακούχων αναψυκτικών διεθνώς και η Tropicana Pure Premium είναι μια από τις επωνυμίες ποτών με ηγετική θέση παγκοσμίως.

Έρευνες κατατάσσουν τις Pepsi και Lay ανάμεσα στις κορυφαίες επωνυμίες στον κόσμο. Συνεπώς δεν προκαλεί έκπληξη ότι όταν προωθήθηκε η διαφημιστική εκστρατεία της Lay's στην Αυστραλία, η οποία αποτελεί μια μεγάλη αναπτυσσόμενη αγορά σνακ χρειάστηκαν μόλις 6 εβδομάδες για να καταλάβει την πρώτη θέση στα πατατάκια. Αυτή είναι η δύναμη της επωνυμίας.

10.3 Η Περίπτωση της Frito-Lay

Η Frito-Lay της Βορείου Αμερικής διατήρησε όλα εκείνα τα στοιχεία που την ανέδειξαν σε μια από τις γρηγορότερα αναπτυσσόμενες εταιρίες παγκοσμίως. Ο υγιής ρυθμός ανάπτυξης της Frito-lay υποστήριξε το ήδη ηγετικό της μερίδιο αγοράς σχεδόν κατά δύο ποσοστιαίες μονάδες εκτοξεύοντάς την στο 56% χάρη στα κέρδη που παρουσίασε μια σειρά προϊόντων – κυρίως τα Doritos και Cheetos.

Η εταιρία έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο κυρίως στην προσπάθεια εξαπλώσεώς της εκτός των ορίων των παραδοσιακών αλμυρών σνακ. Η Cracker Jack πλησίασε τα \$ 100 εκατομμύρια πωλήσεις, σχεδόν το διπλάσιος του επιπέδου πωλήσεων που κατείχε το 1998 καθώς προσέφερε μεγαλύτερες οικονομικότερες συσκευασίες και διευρυνμένο σύστημα διανομής. Εισήγαγε επίσης «snack kits», τα οποία συνδυάζουν Fritos ή Tostitos και ένα μικρό δοχείο με τσίλι ή διάφορες άλλες γεύσεις.

Μια από τις πιο ενθουσιώδεις προόδους της Frito-Lay περιελάμβανε πρωτοβουλίες όσον αφορά την παραγωγικότητα που επέτρεψε τον ποιοτικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό πωλήσεων χρησιμοποιούσε φορητούς υπολογιστές από το 1986, χρησιμοποιήθηκε επανατοποθέτηση παραγγελιών και νέα τεχνολογία συσκευασίας για τη δραματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας διανομής και της προσαρμοστικότητας. Η νέα διαδικασία μειώνει το κόστος και επιτρέπει στους υπεύθυνους πωλήσεων να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην πώληση και στην προώθηση των προϊόντων .

Χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα το χώρο στα φορτηγά μεταφοράς προϊόντων, η εταιρία κέρδισε χωρητικότητα ώστε να προσθέσει νέα προϊόντα χωρίς να επιβαρυνθεί το όλο σύστημα μεταφοράς –ένα αποφασιστικό βήμα καθώς επιδιώκει τη στρατηγική τοποθέτησή της πέρα από την παραδοσιακή αγορά των σνακ.

Εκτός Βορείου Αμερικής, η Frito-lay συνεχίζει να αναπτύσσεται, παρά τα διάφορα εμπόδια που ποικίλλουν από τις οικονομικές αναταραχές στη Βραζιλία μέχρι φυσικές καταστροφές σε χώρες όπου σχεδίαζε να εξαπλωθεί. Οι μεγάλες επιχειρήσεις της που βρίσκονταν στο εξωτερικό είχαν πολύ καλές επιδόσεις. Θετικά αποτελέσματα σημειώθηκαν από δύο εταιρίες οι οποίες συστήθηκαν τα δύο τελευταία χρόνια μέσω στρατηγικών σχεδιασμών: οι κοινές επενδύσεις σε δέκα χώρες της Λατινικής Αμερικής κατά το 1998 και η επιχειρηματική δραστηριότητα που προέκυψε μετά από την κατάκτηση το 1998 ηγετικής θέσης στην αγορά αλμυρών σνακ της Αυστραλίας. Στη Βραζιλία, όπου οι οικονομικές είναι δυσκολότερες, πραγματοποιήθηκε μεγάλη πρόοδος έτσι ώστε να μειωθεί το σε μια προσπάθεια να προστατευθεί η μακροχρόνια δύναμη της εταιρίας .

10.4 Καλές Αναπτυξιακές Προοπτικές

Στη Frito-Lay Βορείου Αμερικής συνεχίζεται η επέκταση των επιχειρήσεων αλμυρών σνακ αραβοσίτου – πατατάκια –, ποπ-κορν (καλαμπόκι) και με δύο βασικά τρόπους δημιουργείται μια συνεχής ροή από νέα προϊόντα, τα οποία αντιπροσωπεύουν 75% της αύξησης των πωλήσεων της Frito-Lay από το 1991. Στοχεύονται επίσης οι υποανάπτυκτες περιοχές, κατηγορίες και δίαυλοι διανομής. Εάν οι πωλήσεις στις περιοχές αυτές φθάσουν το μέσο όρο πωλήσεων άλλων περιοχών τα έσοδα από πωλήσεις εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά 500 εκατομμύρια δολάρια.

Συγχρόνως, η Frito-Lay αναπτύσσεται πέρα από την αγορά των παραδοσιακών αλμυρών σνακ σε αυτό που ονομάζεται «convenient impulse foods» (άνετα / βολικά φαγητά παρόρμησης), μια αγορά μεγαλύτερη κατά \$20 δισεκατομμύρια η οποία περιλαμβάνει προϊόντα όπως τα σνακ κρέατος κ.α. Αυτοί οι τύποι προϊόντων αντιπροσωπεύουν νέες μεγάλες αναπτυξιακές ευκαιρίες οι οποίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της Frito-Lay σε έρευνα, ανάπτυξη, marketing, ποιότητα κατασκευής και διανομή. Για την προώθηση περισσότερων προϊόντων έχει επινοηθεί ένα σχέδιο για τα φορτηγά που εκτελούν τις διανομές να μεταφέρουν δύο φορές περισσότερα κομμάτια από πριν.

Εκτός Βορείου Αμερικής, η Frito-Lay έχει μια τεράστια ευκαιρία. Την τελευταία δεκαετία η διεθνής αγορά αλμυρών σνακ έχει αναπτυχθεί από \$10 δισεκατομμύρια σε περισσότερα από \$20 δισεκατομμύρια παρόλο που οι περισσότερες αγορές παραμένουν υποανάπτυκτες τα μέγιστα. Συνεπώς η Frito-Lay επικεντρώνει την προσοχή της στα εξής: αλμυρά σνακ κορυφαίας ποιότητας, οικονομικώς προμηθευτά και ευρύτερη διανομή τους κάθε χρόνο. Εφαρμόζοντας τα παραπάνω, έχει δημιουργηθεί μόνο στο Μεξικό μια εταιρία αλμυρών σνακ αξίας \$1 δισεκατομμυρίου. Η εξίσωση της κατανάλωσης όλων των διεθνών αγορών με αυτή του Μεξικού θα επεκτείνει της προοπτικές αγοράς κατά \$10 δισεκατομμύρια.

Με αυτόν τον τρόπο, η Pepsi-Cola Βορείου Αμερικής επιδιώκει παρόμοιους ρυθμούς ανάπτυξης. Επενδύει στη φήμη των προϊόντων της σε μια αγορά

ανθρακούχων αναψυκτικών \$58 δισεκατομμυρίων. Την ίδια στιγμή εισχωρεί σε νέες γρήγορα αναπτυσσόμενες κατηγορίες όπως αυτές του εμφιαλωμένου νερού, ετοιμού τσαγιού, καφέ, χυμών και των ισοτονικών ποτών για αθλήματα. Με την ικανότητα να μετατρέπει κάθε τύπο αναψυκτικού σε πωλήσεις εκατοντάδων χιλιάδων κάθε μέρα, το σύστημα της Pepsi-Cola έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να αναπτύσσεται καθώς οι γεύσεις των καταναλωτών αυξάνονται.

Διεθνώς η Pepsi-Cola συνεταιρίζεται με εταιρίες εμφιαλώσεως που έχουν το μέγεθος και την ικανότητα να λειτουργούν οικονομικά και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά. Συνεχίζει επίσης επιθετική πολιτική με επενδύσεις τόσο σε ώριμες αγορές όπως αυτή της Μέσης Ανατολής, όσο και σε ευρέως αναδυόμενες αγορές, όπως αυτήν της Ινδίας και της Κίνας όπου οι προοπτικές ανάπτυξης είναι ιδιαίτερες λαμπρές. Η Pepsi είναι η μεγαλύτερη σε πωλήσεις επωνυμία κόλας στην Ινδία..

Προκειμένου να εξασφαλισθούν οικονομίες κλίμακας, η PepsiCo συγχώνευσε τα ιδιόκτητα κεφάλαια εμφιαλώσεως με αυτά αρκετών μεγάλων αναδόχων (franchisees) με αποτέλεσμα να σχηματιστούν τέσσερις ακόμη μεγαλύτεροι εμφιαλωτές στους οποίους η εταιρία έχει μετοχές όχι όμως και πλειοψηφικό μερίδιο : Τις Pepsi Bottling Group, Whitman, Pepsi Americas και Pepsi Bottling Ventures. Η Pepsi Bottling Group ρευστοποίησε το 60% του κεφαλαίου της που δεν περιείχε εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Αυτές οι συναλλαγές απέφεραν \$ 5,8 δισεκατομμύρια στη PepsiCo και μείωσαν σημαντικά το ενεργητικό της.

Όλα αυτά επέτρεψαν στην Pepsi-Cola Βορείου Αμερικής να συγκεντρωθεί στο marketing και στην ισχυροποίηση της επωνυμίας της. Ο όγκος των πωλήσεών της αυξήθηκε ελαφρώς καθώς οι αυξήσεις στην τιμή των κύρια πωλούμενων αναψυκτικών μετρίασαν τη ζήτηση των καταναλωτών. Οι καταναλωτές πάντως φαίνεται ότι προσαρμόστηκαν στις αυξήσεις των τιμών, αυξάνοντας τη ζήτηση μετά από λίγο.

Ανάμεσα στα πιο αξιοσημείωτα κέρδη της εταιρίας, είναι: οι μαζικές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 30%, το Mountain Dew ανέβηκε στη τρίτη θέση των αναψυκτικών στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών και το Aquafina απέκτησε ηγετική θέση στην αγορά εμφιαλωμένου νερού. Εν μέσω οικονομικών προκλήσεων σε πολλές χώρες, η

Pepsi-Cola International σημείωσε χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, αλλά κέρδισε μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από ότι ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικοί ήταν οι τομείς εκείνοι στους οποίους η εταιρία έχει επικεντρώσει την προσοχή της. Οι ώριμες αγορές καθώς και οι πιο σημαντικές από τις αναπτυσσόμενες αγορές σημείωσαν υγιή κέρδη συμπεριλαμβανομένης της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Κίνας και της Ινδίας – ένα καθαρό σημάδι ότι οι επενδύσεις αρχίζουν να αποδίδουν. Πριν από μια δεκαετία η Κίνα και η Ινδία δεν θα μπορούσαν να καταταχθούν ούτε στις 30 κορυφαίες αγορές της εταιρίας. Τώρα είναι η τρίτη και πέμπτη μεγαλύτερη αντίστοιχα.

Εν τω μεταξύ η Tropicana ηγείται της ανάπτυξης σε μια από τις γρηγορότερα αναπτυσσόμενες αγορές της Βορείου Αμερικής, τους κρύους χυμούς, μερικώς με το να παρέχει καινοτομίες σε προϊόντα διατροφής. Επιδιώκει επίσης γεωγραφικές ευκαιρίες, προωθώντας τα τοπικά και τα διεθνή της μερίδια στους κρύους χυμούς σε μια προσπάθεια να κατακτήσει παντού την ηγετική θέση που κατέχει σε άλλες περιοχές. Με το 1/5 μόνο των πρωϊνών στην Αμερική να περιλαμβάνουν χυμό πορτοκαλιού, το δυναμικό ανάπτυξης για την Tropicana είναι τεράστιο. Τα προϊόντα φυσικών χυμών προσφέρουν μεγάλες ευκαιρίες, ιδιαίτερα τώρα που η Tropicana τονίζει τα υγιή και διατροφικά τους διαπιστευτήρια .

Στον πρώτο της πλήρη χρόνο ως μέλος της PepsiCo, η Tropicana έδειξε καθαρά τη δύναμη της επωνυμίας της και την ικανότητά της να αναπτύσσεται μέσω καινοτομιών. Παρά τις υψηλότερες τιμές, οφειλόμενες σε μείωση της συγκομιδής πορτοκαλιού, η Tropicana σημείωσε παγκόσμιο ρυθμό ανάπτυξης κοντά στο 4%. Η Tropicana και η Pure Premium προπορεύτηκαν, με μια αύξηση κερδών της τάξεως του 8% , αποδοτέα κατά μεγάλο μέρος στη μεγάλη έλξη που άσκησαν στο κοινό οι παγωμένοι χυμοί πορτοκαλιού και γκρέιπφρουτ, εμπλουτισμένοι με βιταμίνες και ασβέστιο. Η επιτυχία αυτών των προϊόντων έδειξε τις τεράστιες δυνατότητες μιας αναπτυσσόμενης αγοράς, με «λειτουργικά» φαγητά, εμπλουτισμένα θρεπτικά.

Όσον αφορά την εισαγωγή στην αγορά τέτοιων «λειτουργικών» φαγητών, ο χυμός πορτοκαλιού της Tropicana Pure Premium είναι η ιδανική αρχή. Παρέχει μια σειρά από φυσικά οφέλη συμπεριλαμβανομένων της βιταμίνης C, του καλίου και της

θειαμίνης. Επενδύοντας σε αυτή τη θρεπτική βάση και διαφυλάττοντας τη γεύση του μη συγκεντρωμένου χυμού δημιουργεί προϊόντα με ανταπόκριση στους καταναλωτές.

Τα προϊόντα της Tropicana Twister σημείωσαν ισχυρό ρυθμό ανάπτυξης πάνω από 30%, δείχνοντας παραστατικά την επιτυχία της εταιρίας να αναγνωρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών και να τις ικανοποιεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Η εταιρία έκανε επανατοποθέτηση των προϊόντων της με τα πλαστικά μπουκάλια χωρητικότητας 1,75 λίτρου στη θέση μικρότερων γυάλινων μπουκαλιών προσφέροντας οικονομία, μεγαλύτερη ευκολία και άνεση.

Κλείνοντας, είναι σκόπιμο να επισημάνουμε ότι τα τελευταία χρόνια η PepsiCo έχει κάνει σημαντικά βήματα στη διαποίκιση του παγκόσμιου χαρτοφυλακίου της, πέρα από τη βάση της, τη Βόρεια Αμερική. Σήμερα η Frito-Lay λειτουργεί σε 42 χώρες και παράγει το 32% των κερδών εκτός Βορείου Αμερικής. Για να αυξήσει την προσπάθεια εξάπλωσης της εταιρίας, στις αρχές του 2000 δημιούργησε δύο γεωγραφικές μονάδες Frito-Lay Λατινικής Αμερικής / Ασίας/ Ειρηνικού / Αυστραλίας και Frito-Lay Ευρώπης / Μέσης Ανατολής / Αφρικής.

Η Pepsi-Cola λειτουργεί σε περίπου 160 χώρες και αντλεί το 37% των κερδών της εκτός Βορείου Αμερικής. Η «ναυαρχίδα» της εταιρίας, η Pepsi-Cola πουλάει περισσότερο εκτός Βορείου Αμερικής παρά εντός. Ενώ περισσότερο από το 80% των πωλήσεων της εταιρίας είναι στη Βόρειο Αμερική, έχει μια παρουσία σε περίπου 50 χώρες, συνδέοντας Ευρώπη, Ασία και Νότιο Αμερική.

11.0 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο καθώς μας βοηθάει να συνοψίσουμε και να παρουσιάσουμε περιεκτικά και με σαφήνεια τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες μιας δεδομένης επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες ή απειλές που ενδέχεται να προκύψουν στο δρόμο της (Engel & Blackwell, 1995). Όπως είναι αντιληπτό, κάθε επιχείρηση στοχεύει να πολλαπλασιάσει τα ισχυρά της σημεία, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις τυχόν ευκαιρίες που ενδεχομένως συναντήσει και να προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να μην επηρεαστεί από τις τυχόν απειλές. Στην περίπτωση της εταιρίας που εξετάζουμε λοιπόν, η ανάλυση SWOT έχει ως εξής:

11.1 Ισχυρά Σημεία

Παρά το γεγονός ότι η Pepsi δεν έχει κατορθώσει να κερδίσει τη μάχη των cola, είναι γεγονός ότι διαγράφει μια επιτυχημένη πορεία στο χώρο των αναψυκτικών. Αυτό που προσφέρει η Pepsi στον καταναλωτή, ακόμα και σε αυτόν που είναι προσανατολισμένος στην κατανάλωση της Coca cola, είναι μια «διαφορετική πρόταση», μια δηλαδή εναλλακτική λύση. Και όπως ισχυρίζονται στελέχη της PepsiCo, η πρόταση αυτή είναι πολύ ανώτερη από άποψη ποιότητας σε σχέση με την αντίστοιχη της Coca cola.

Άλλωστε, η Pepsi κατέχει τη δεύτερη θέση διεθνώς στις πωλήσεις cola αλλά και γενικότερα στις πωλήσεις αναψυκτικών, με πρώτη βέβαια την πανίσχυρη Coca cola. Οι μικρότεροι ανταγωνιστές της είναι μεν σε θέση να της αποσπάσουν ένα μέρος του μεριδίου αγοράς της, αδυνατούν δε να φανούν ιδιαίτερα υπολογίσιμοι, βάσει του όγκου των πωλήσεών τους.

Βασικό ισχυρό σημείο της Pepsi είναι το ελαφρό προβάδισμα που κατέχει με βάση τις πωλήσεις της στην αμερικανική αγορά. Τα τελευταία χρόνια, η Pepsi έχει κατορθώσει να αυξήσει στις Η.Π.Α. το μερίδιο αγοράς της πάνω από το 40%, σε

βάρος της Coca cola, η οποία είδε να χάνεται κατά αυτόν τον τρόπο ένα μέρος από τα ήδη κερκημένα της. Έτσι, στη γενέτειρα των δύο cola, η Pepsi cola έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει επί ίσοις όροις το μεγάλο ανταγωνιστή της, και μάλιστα να αποκτήσει ένα μικρό προβάδισμα. Το γεγονός αυτό θεωρείται εν μέρει παράδοξο, αν συλλογιστούμε το ότι η Coca cola αποτελεί προϊόν άρρηκτα συνδεδεμένο με την αμερικανική κουλτούρα.

Στα δυνατά σημεία της Pepsi συγκαταλέγεται και η συσκευασία της. Όπως ειπώθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο, η PepsiCo ήταν η πρώτη εταιρία που εγκαινίασε τις συσκευασίες του 0,5 λίτρου και των 2 λίτρων, αλλά και γενικότερα τη φιάλη PET. Πέρα από αυτό, ήταν η πρώτη εταιρία που καθιέρωσε την πολύ-συσκευασία στα κουτάκια. Ο ισχυρός ανταγωνιστής της, η Coca cola, αρκέστηκε στο να αντιγράψει αυτές τις καινοτομίες. Επιπροσθέτως, τα γραφικά στις συσκευασίες της Pepsi, και ιδιαίτερα της σύγχρονης, «μπλε» Pepsi, είναι πολύ ανώτερα σε ποιότητα και σε αισθητική αξία. Αποτελούν άλλωστε απτή ένδειξη της προσοχής και της έμφασης που δίνει η PepsiCo στο ζήτημα της συσκευασίας του προϊόντος της.

Καθοριστικής σημασίας δυνατό στοιχείο της Pepsi είναι η παγκόσμια διάσταση του αναψυκτικού, το οποίο κυκλοφορεί σε όλες τις χώρες του πλανήτη. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι η Pepsi πωλείται και σε διάφορες χώρες του κόσμου (όπως στη Σαουδική Αραβία), όπου η Coca cola δεν έχει ακόμα κατορθώσει να διεισδύσει.

Τέλος, στην επιτυχημένη πορεία της PepsiCo ως εταιρίας συντείνει και η μεγάλη ποικιλία των αναψυκτικών της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των προϊόντων Pepsi Max, Diet Pepsi και Pepsi One, τα οποία αποτελούν τα light προϊόντα της Pepsi. Άλλωστε, δεν υπάρχει προϊόν της Coca cola για το οποίο η Pepsi να μη διαθέτει κάτι αντίστοιχο.

Στον ανταγωνισμό μεταξύ των cola, η Coca cola είναι ο «leader - ηγέτης», ενώ η Pepsi προσπαθεί απλά να αυξήσει τις πωλήσεις της, το μερίδιο αγοράς της διεθνώς. Και σε περιπτώσεις σκληρού ανταγωνισμού, ιδιαίτερα δυσχερής είναι η θέση του «leader», οποίος επωμίζεται το χρέος να υπερασπιστεί τα κερκημένα του.

11.2 Αδυναμίες

Τα ισχυρά σημεία που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα της Pepsi. Εντούτοις, η Pepsi βρισκόταν και εξακολουθεί να βρίσκεται στη σκιά της Coca cola. Το μικρό προβάδισμα που κατέχει η Pepsi στην αμερικανική αγορά δεν πρέπει να παραπλανά: Σε διεθνές επίπεδο, οι πωλήσεις της Coca cola είναι οκταπλάσιες από τις αντίστοιχες της Pepsi. Και ενώ σε χώρες όπως η Ινδία ή η Κίνα το μερίδιο αγοράς της Pepsi είναι ελαφρώς μικρότερο από το αντίστοιχο της Coca cola, σε χώρες όπως η Γερμανία ή η Ιαπωνία η Coca cola έχει τόσο ισχυρή βάση, που η Pepsi αδυνατεί να τη «χτυπήσει»

Αλλά και σε χώρες όπως η Ελλάδα, το μερίδιο αγοράς της Pepsi κυμαίνεται γύρω στα 20%, ενώ το αντίστοιχο της Coca cola είναι υπερδιπλάσιο. Στην περίπτωση της Ελλάδας συγκεκριμένα, ενώ μέχρι τη δεκαετία του 1980 κυριαρχούσε η HBH στην ελληνική αγορά, μεσολάβησε το κλείσιμο του εργοστασίου της PepsiCo-HBH για ένα διάστημα, προς όφελος φυσικά της Coca cola. Η καθυστέρηση αυτή της Pepsi έδωσε στην Coca cola την ευκαιρία να επικρατήσει στην ελληνική αγορά και να ισχυροποιήσει σημαντικά το brand name της. Όπως συνάγεται από τα παραπάνω, αρνητικές συγκυρίες ήταν αυτές που έκαναν την Pepsi να χάσει την ευκαιρία να κυριαρχήσει στην ελληνική αγορά.

Σε συγκυρίες όμως αποδίδεται και το γεγονός ότι η Coca cola εκθρόνισε την Pepsi από ένα παραδοσιακό προπύργιο της, δηλαδή τις ανατολικές χώρες. Έκει όπου η Coca cola, η οποία για χρόνια θεωρούνταν ως σύμβολο του καπιταλισμού, άργησε να εδραιωθεί. Τώρα, κυριαρχεί απόλυτα.

Εξίσου χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Βενεζουέλας, όπου απροσδόκητα και μέσα σε μια μέρα η Coca cola εκτόπισε την Pepsi, συμμετέχοντας κατά 50% σε εργοστάσιο εμφιάλωσης που πραγματοποιούσε πωλήσεις της τάξεως των 400 δις δολαρίων.

Η κυριαρχία της Coca cola έναντι της Pepsi δεν μπορεί να αποδοθεί σε τυχαίους παράγοντες. Άλλωστε, κατά την περίφημη φράση του Nietzsche, «κανείς

νικητής δεν πιστεύει στην τύχη». Η αποδυνάμωση της Pepsi σε χώρες όπου είχε ισχυρή βάση, δεν οφείλεται μόνο σε αρνητικές συγκυρίες. Πίσω από αυτές, κρύβεται μια βαθύτερη αιτία: Το βασικότερο έλλειμμα της PepsiCo είναι οι εντυπωσιακές διαφημιστικές εκστρατείες για τα προϊόντα της. Σε άλλους, πιο ζωτικούς τομείς, στερείται οργάνωσης και υποδομής.

Έτσι, ενώ η Coca cola επί σειρά ετών φρόντιζε να επενδύει εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια στην υποδομή της, η PepsiCo δαπανούσε αντίστοιχα ποσά για να πείσει διάσημες προσωπικότητες να λάβουν μέρος στις διαφημίσεις της. Οι διαφορετικές προτεραιότητες των δύο εταιριών έχουν εμφανή αποτελέσματα στο δίκτυο διανομής των αναψυκτικών τους: Σε αντίθεση με την Coca cola, το δίκτυο διανομής της Pepsi είναι ανεπαρκές. Σε πολλές περιοχές της ελληνικής επαρχίας λόγω χάρη, το προϊόν Pepsi είναι δυσεύρετο. Είναι ευνόητο το ότι η ανεπάρκεια στο δίκτυο διανομής αποτελεί θεμελιώδη αδυναμία της Pepsi. Οι πολυδάπανες διαφημιστικές εκστρατείες δεν έχουν αντίκρισμα όταν ο καταναλωτής, ο παρακινημένος από τη διαφήμιση αναζητά το προϊόν Pepsi, αλλά αδυνατεί να το βρει.

Στη συνέχεια, όσον αφορά την ισχύ του brand name της Pepsi, αναγνωρίζουμε ότι το όνομα του αναψυκτικού είναι ευρέως γνωστό στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό το στοιχείο όμως ίσως να μην είναι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό της ισχύος της μάρκας του προϊόντος. Γιατί αντίστοιχα, μεγάλη είναι η μερίδα του καταναλωτικού κοινού που έχει ταυτίσει το προϊόν cola με το ανταγωνιστικό αναψυκτικό της Pepsi, δηλαδή την Coca cola. Αυτό ισχύει κυρίως για καταναλωτές μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι δεν είναι πλέον εύκολο να πειστούν ότι η Coca cola - όπως άλλωστε και η Pepsi - αποτελεί μια απλή μάρκα ενός τύπου αναψυκτικού που ονομάζεται cola (Doole & Lowe, 1997). Αλλά και η ίδια η εταιρία PepsiCo δε φαίνεται να κάνει μεγάλη προσπάθεια για να πείσει τους μεγαλύτερης ηλικίας καταναλωτές σε αυτόν τον τομέα, γι' αυτό και η συντριπτική πλειοψηφία των διαφημίσεων της Pepsi απευθύνεται στη νεολαία.

Τέλος, τακτική της PepsiCo, που πλέον εμφανίζεται ως αδυναμία, ήταν και η επέκτασή της σε χώρους διαφορετικούς από αυτούς του αναψυκτικού. Όπως έχει ήδη ειπωθεί, η PepsiCo έχει πραγματοποιήσει επέκταση στο χώρο των snacks (ορεκτικών), αλλά και στο χώρο των εστιατορίων γρήγορης εστίασης. Τα εστιατόρια

όμως δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα, με αποτέλεσμα η κίνηση αυτή της PepsiCo να φαίνεται εκ των υστέρων σαν μια λιγότερο καλή στρατηγική από την ειδίκευση της Coca cola. Και φυσικά, το γεγονός αυτό αποτελεί μια πρόσθετη αδυναμία της PepsiCo.

11.3 Ευκαιρίες

Παρά την ύπαρξη των παραπάνω αδυναμιών, η Pepsi είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με επιτυχία κάποια από τα τρωτά της σημεία, αρκεί να εκμεταλλευτεί κάποιες καίριες ευκαιρίες.

Καταρχήν, τα αποτελέσματα των γευστικών δοκιμών στα οποία διαφαίνεται η προτίμηση του καταναλωτικού κοινού για τη γεύση της Pepsi έναντι αυτής της Coca cola, μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στο καταναλωτικό κοινό, εφόσον αξιοποιηθούν σωστά και προβληθούν κατάλληλα. Η Pepsi Challenge ήταν το αποκορύφωμα. Δεν αποτέλεσε όμως μεμονωμένη περίπτωση. Γευστικές δοκιμές σε τοπικό επίπεδο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, ότι δηλαδή το καταναλωτικό κοινό προτιμάει τη γεύση της Pepsi. Η προτίμηση βέβαια αυτή δεν αντανακλάται στον όγκο των πωλήσεων των δύο αναψυκτικών. Πάντως, αν τα αποτελέσματα των γευστικών δοκιμών αξιοποιηθούν με κατάλληλο τρόπο, ενδέχεται να αλλάξει ως ένα βαθμό η κατάσταση στο χώρο των αναψυκτικών. Είναι για την Pepsi μια ευκαιρία που δεν πρέπει να μείνει ανεκμετάλλευτη.

Ευκαιρία επίσης παρουσιάζεται στην Pepsi όταν κατά καιρούς, με τα διάφορα «σκάνδαλα τροφίμων» που συμβαίνουν και προκαλούν εύλογη σύγχυση στο καταναλωτικό κοινό, δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για να επικαλεστεί η Pepsi την ποιότητά της. Τα σκάνδαλα τροφίμων είναι πλέον συχνό φαινόμενο τα τελευταία χρόνια, σε καμία περίπτωση όμως δεν είχε το προϊόν Pepsi ανάμειξη σε αυτά. Πριν λίγα χρόνια μάλιστα, που για λόγους ασφάλειας ύστερα από τη διαπίστωση σχετικών κρουσμάτων αποφασίστηκε σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες η απομάκρυνση κουτιών αναψυκτικών από την αγορά, τα κουτάκια που αποσύρθηκαν δεν ήταν της Pepsi αλλά του ισχυρού ανταγωνιστή της.

Τέλος, οι ισχυρές διαφημιστικές εκστρατείες της Pepsi, για τις οποίες συχνά επιστρατεύονται διάσημες και δημοφιλείς προσωπικότητες, αλλά και το γεγονός ότι η

Pepsi διαθέτει κάποιο πλεονέκτημα έναντι της Coca cola ως προς τις τιμές, δύνανται να ασκήσουν εύλογη επιρροή στο καταναλωτικό κοινό, προς όφελος φυσικά της Pepsi.

11.4 Απειλές

Όπως ειπώθηκε στην αρχή, η πορεία της Pepsi στο χώρο των αναψυκτικών μπορεί να χαρακτηριστεί ως αρκετά επιτυχημένη. Την επιτυχημένη όμως αυτή πορεία δύνανται να ανακόψουν ορισμένες σοβαρές απειλές, τις η οποίες η εταιρία οφείλει να υπερνικήσει.

Καταρχήν, καθοριστικής σημασίας απειλή για την Pepsi θα ήταν μια ενδεχόμενη αύξηση του μεριδίου αγοράς του ανταγωνιστικού αναψυκτικού, της Coca cola. Και κάτι τέτοιο δεν αποτελεί απλό, και συνάμα ολέθριο για την Pepsi σενάριο. Αναλυτές της αμερικανικής εταιρίας Morgan Stanley προβλέπουν ότι τα επόμενα χρόνια, το μερίδιο αγοράς της Coca cola σε διεθνές επίπεδο θα ξεπεράσει το 50%. Παράλληλα, σύμφωνα με τους ίδιους αναλυτές, το μικρό προβάδισμα που κατέχει η Pepsi στην Ηνωμένες Πολιτείες σύντομα θα εξανεμιστεί. Σε περίπτωση που οι προβλέψεις αυτές επαληθευτούν, οι επιπτώσεις για την Pepsi θα είναι καταστρεπτικές, γιατί μια τέτοια άνοδος του μεριδίου αγοράς της Coca cola θα συνεπάγεται δραστική μείωση του δικού της μεριδίου.

Υπενθυμίζουμε όμως ότι ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η Pepsi δεν προέρχεται μόνο από την Coca cola. Απειλή αποτελεί για την Pepsi το διαρκώς αυξανόμενο μερίδιο αγοράς της Virgin cola, η οποία κατακτά ολοένα και περισσότερες αγορές του κόσμου. Απειλή επίσης αποτελούν και οι διάφορες εγχώριες cola, που η αύξηση του μεριδίου τους συνεπάγεται την αποδυνάμωση όχι μόνο της Coca cola αλλά και της Pepsi. Και κατά συνέπεια απειλή για την PepsiCo-HBH θα ήταν η έλευση στην Ελληνική αγορά και της Virgin Cola.

Μία άλλη σοβαρή απειλή για την Pepsi, διαφορετικής φύσης από τις προηγούμενες, αφορά τα αναψυκτικά στο σύνολό τους: Πρόκειται αφενός για τις αντιλήψεις περί υγιεινής διατροφής, τις οποίες ασπάζεται και επιδιώκει να ακολουθήσει ολοένα και μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών, αφετέρου για τις

υπόνοιες ότι τα αναψυκτικά περιέχουν ουσίες βλαβερές για την υγεία του ανθρώπου. Στο παρελθόν, έχει βρεθεί σε αναψυκτικά στη Μεγάλη Βρετανία η καρκινογόνος ουσία βενζόλιο, αν και η ποσότητα ήταν πολύ μικρή για να προκληθούν βλάβες στην υγεία -και για να ξεσπάσει σκάνδαλο τροφίμων. Δεδομένου όμως ότι το ενδιαφέρον των καταναλωτών για την ποιότητα των τροφίμων και ποτών σταδιακά εντείνεται, παρόμοια φαινόμενα απειλούν να επιφέρουν καίριο πλήγμα στις πωλήσεις αναψυκτικών.

Παράλληλα, ειπώθηκε προηγουμένως ότι η ανάμειξη της Coca cola σε σκάνδαλα γύρω από τα τρόφιμα που συνέβησαν τα τελευταία χρόνια, εκτός του ότι αμαύρωσε τη φήμη του δημοφιλέστερου ανά τον κόσμο αναψυκτικού, έδωσε ευκαιρία στην Pepsi να επικαλεστεί την ποιότητά της. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι ενδεχόμενες αμφιβολίες σχετικά με την ποιότητα της Coca cola δεν είναι βέβαιο ότι επιδρούν θετικά στις πωλήσεις της Pepsi (οι πωλήσεις άλλωστε της Pepsi την περίοδο όπου αποσύρονταν κουτάκια Coca cola από τα ράφια καταστημάτων, δεν έδειξαν κάτι τέτοιο). Αυτό βέβαια έχει την εξήγησή του: Ο καταναλωτής, και ιδιαίτερα εκείνος που αδυνατεί να διακρίνει την Coca cola από την Pepsi, είναι περισσότερο επιρρεπής να μειώσει την κατανάλωση της cola γενικότερα αν διακατέχεται από αμφιβολίες για την ποιότητα της Coca cola, παρά να υποκαταστήσει το συγκεκριμένο αναψυκτικό με την Pepsi.

Βέβαια, όπως ήδη ειπώθηκε, οι παραπάνω απειλές αφορούν σε μεγάλο βαθμό ολόκληρο τον κλάδο των αναψυκτικών. Το αν θα επιδράσουν καίρια στις πωλήσεις των αναψυκτικών, εξαρτάται μεταξύ των άλλων από το βαθμό ευαισθητοποίησης του καταναλωτικού κοινού σε θέματα σχετικά με τη διατροφή.

12.0 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στόχος αυτής της εργασίας ήταν η ανάλυση του συστήματος Μάρκετινγκ της εταιρίας αναψυκτικών PepsiCo-HBH, θυγατρικής της πολυεθνικής PepsiCo. Η ανάλυση ξεκίνησε με ιστορικά στοιχεία και πληροφορίες ούτως ώστε να εισαχθεί ο αναγνώστης στην ιδέα της εταιρίας υπό εξέταση και να γνωρίσει όχι μόνο την επιχείρηση αυτή καθαυτή αλλά και τον κλάδο εν γένει.

Όπως διαπιστώσαμε και στα αντίστοιχα κεφάλαια, το όνομα Pepsi είναι ισχυρό, εύκολα αναγνωρίσιμο και η αξία του στην αγορά είναι ιδιαίτερα υψηλή. Η Pepsi και κατ'επέκταση και η PepsiCo-HBH επενδύει σημαντικά στη συσκευασία προκειμένου να ελκύσει και να εντυπωσιάσει ολοένα και περισσότερους καταναλωτές, ανανεώνοντας ταυτόχρονα την εικόνα των προϊόντων της ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι μέθοδοι διανομής της εταιρίας είναι προσεκτικά σχεδιασμένες με έμφαση στην αποφυγή λαθών αν και στον Ελλαδικό χώρο έμφαση δίνεται σχεδόν αποκλειστικά στα μεγάλα αστικά κέντρα, ενώ η επαρχία παραμελείται συστηματικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να ακούν το όνομα Pepsi, να διαβάζουν γι αυτό και να το βλέπουν διαφημιζόμενο αλλά να μην είναι σε θέση να το προμηθευτούν εύκολα ώστε να το δοκιμάσουν. Αυτό είναι μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος, στην οποία η κύρια ανταγωνίστρια, η Coca Cola, υπερτερεί σημαντικά.

Στα πεδία της διαφήμισης, των λοιπών μεθόδων προώθησης και των χορηγιών, η Pepsi δαπανά σημαντικά ποσά προκειμένου να εξασφαλίσει συγκριτικό πλεονέκτημα και να υπερκεράσει την Coca Cola. Παρά τις έντονες προσπάθειες όμως, η Pepsi είναι πιο αναγνωρίσιμη από τους ανταγωνιστές της μόνο στη νέα γενιά μιας και η πλειοψηφία του Ελληνικού λαού ξεχωρίζει την Coca Cola ως το πλέον καθιερωμένο ανθρακούχο αναψυκτικό. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, εκτός της Ελλάδας, στις περισσότερες χώρες η Coca Cola υπερτερεί σημαντικά έναντι της Pepsi. Η Pepsi από την άλλη υπερτερεί σε χώρες κυρίως της

Μέσης Ανατολής, στην Ανατολική Ευρώπη αλλά και μέσα στις ίδιες τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η συνολική εντύπωση που αποκόμισαν οι ερευνητές εκπονώντας αυτή την εργασία είναι πως τα τεράστια χρηματικά ποσά που η Pepsi έχει ήδη δαπανήσει και συνεχίζει να δαπανά προκειμένου να επικρατήσει στην «μάχη των κόλα» δεν αρκούν για να της εξασφαλίσουν την πρωτοκαθεδρία. Αναμφίβολα η παρουσία διάσημων αστέρων των σπορ και του πενταγράμμου παίζει σημαντικό ρόλο στη διάδοση του ονόματος της εταιρίας και στην προσέλκυση νεαρών καταναλωτών αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι το παν. Η Pepsi χρειάζεται να καταβάλλει προσπάθειες καλύτερης οργάνωσης και αναδόμησης της υπάρχουσας υποδομής της προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική και να πολεμήσει την Coca Cola επί ίσοις όροις. Δαπανώντας χρήματα από μόνο του δεν εγγυάται πωλήσεις, δαπανώντας με οργάνωση και σύνεση είναι αυτό που μπορεί να κάνει τη διαφορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker D.A., 1998, Strategic Market Management. New York : John Wiley
- Aaker, D.A., Kumar, V., Day, G.S. 'Marketing Research' 6th ed., Wiley Printing, New York; Chichester, 1998
- Adcock D. 2000. Marketing Strategies for Competitive Advantage. Chichester: Wiley
- Brown, C., 'The Sales Promotion Handbook', Biddles Ltd, Guildford, 1993
- Churchill Jr Gilbert, 1998. Basic Marketing Research. Fort Worth: The Dryden Press
- Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka, 'International Marketing', Fort Worth: The Dryden Press, 1998
- Doole, I., Lowe, R., 'International Marketing Strategy', Thomson Business Press, 1997
- Engel, J., Blackwell, R., Miniard, P., 'Consumer Behaviour – International Edition', 8th edition, Harcourt Brace Publishers, U.S.A, 1995
- Fill Chris, 'Marketing Communications: contexts, strategies, and applications', Harlow: Prentice Hall, 2002
- Goughlan T. Anne et al., 'Marketing Channels', Upper Saddle: Prentice Hall, 2001
- Grofton, L., Ness, M., 'Business Marketing Research', Kogan Page Limited, London, 1997
- Hersey, P., Blanchard, K.H., "Management of organisational behaviour: Utilising Human Resources", Prentice Hall, 5th edition, New York, 1988
- Hooley Graham J et al., 1998. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow: Prentice Hall
- Κορφιάτης, Χ., '28 δις για την PepsiCo-HBH", Οικονομικός Ταχυδρόμος, σ.41, 16/9/1999
- Κωτσικόπουλος Ν., 'Νέες Συσκευασίες και Δώρα στη Μάχη 3E-PepsiCo', Τα Νέα, σ. 17, 17/4/1999.

- Κωτσικόπουλος, Ν., 'Ξεχάστε τη Δίψα, Ψάξτε για Πώματα', Τα Νέα, σ.18, 22/7/1997.
- Kotler Philip, 'Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control', Upper Saddle: Prentice Hall, 1997
- Lancaster, G., Massingham, L., "Essentials of Strategy", 2nd edition, McGraw Hill, London, 1996
- Lovelock Christopher, 1999 Services Marketing: a European perspective. Harlow: Prentice Hall
- Μάλλιαρης, Π., 'Εισαγωγή στο Marketing', Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, Ελλάδα, 1990
- Olson, J. C., & Peter, J. P., 'Understanding Consumer Behaviour', Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1994
- Panygirakis G., "Managing Brand Names", Stamoulis Ed., Athens, 1996
- Παπακωνσταντίνου Μ., 'Αλλαγή Στρατηγικής στην Pepsi', Ναυτεμπορική, 28/10/1997
- PepsiCo-IVI Annual Reports 1999-2005
- Pickton, D., Broderick, A., 'Integrated Marketing Communications', Prentice Hall, 2001
- Πουλερές, Γ.. 'War in the European Soft Drinks Market', Τα Νέα, p.65, 18/6/2003, σελ. 65
- Russell Thomas, Lane Ronald, 'Advertising Procedure', Upper Saddle: Prentice Hall, 1999
- Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., Consumer Behaviour (6th edition), Prentice Hall International, 1997
- Σιώμοκος, Γ., 'Στρατηγικό Marketing', Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, Ελλάδα, 1999
- Standard and Poors - Financial Times, 'Pepsi's Troubles', Financial Mailman, p.6, 6/2/1997.
- Vassileiou, M., 'Cola – Competition', Financial Mailman, p.26, 12/06/1997.
- Wells, W., Prensky, D., 'Consumer Behaviour', Wiley and Sons, 1996
- Wilcox L. Dennis, et al., 'Public Relations: strategies and tactics', New York: Longman, 1999
- Wright, L.T., Crimp, M., 'The Marketing Research Process', 5th ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead, 2000

- Wright, R., 'Advertising', Financial Times – Prentice Hall, 2000
- Wright, R., 'Marketing: Origins, Concepts, Environment', Business Press, 2000
- Χριστούλιας Δ., «Αφιέρωμα στην PepsiCo-HBH», Market Leader, τεύχος 4, Ιούνιος 2006
- Ζαχαριάδου, Π., 'Συνεργασία Pepsi και Chipita', Ναυτεμπορική, 12/10/2000

Internet

www.pepsi.com

www.pepsico.com

www.pepsimax.com

www.pepsiworld.com

www.bbc.co.uk/business

www.ft.com - Financial Times Official Web Site