

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

Κωνσταντίνος Βασιλείου Βαρελάς

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών

**Υποβληθείσα για τον μεταπτυχιακό τίτλο Οργάνωση και Διοίκηση
Βιομηχανικών Συστημάτων Εφοδιασμού-Logistics**

**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Πειραιάς, 2006

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου
που με στήριξε όλα αυτά τα χρόνια

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Ανάλυση Βασικών Εννοιών.....	9
1.1	Εισαγωγή.....	9
1.2	Προσέγγιση της Έννοιας της Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	9
1.3	Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	10
1.3.1	Ανάλυση Περιβάλλοντος	12
1.3.2	Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	12
1.3.3	Υλοποίηση Στρατηγικής	13
1.3.4	Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	13
1.3.5	Ανατροφοδότηση-Διαδικασία Μάθησης	14
1.4	Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	14
2	Καπνοβιομηχανία.....	15
2.1	Ο Καπνός	15
2.2	Ιστορική Αναδρομή	15
2.3	Το Εμπόριο Καπνού.....	16
2.4	Η Αγορά του Καπνού στις Μέρες μας.....	18
2.4.1	Η Διεθνής Αγορά του Καπνού & του Τσιγάρου	18
2.4.2	Η Ελληνική Αγορά του Καπνού.....	20
	Ελληνική Αγορά του Τσιγάρου.....	21
2.4.3	Επιχειρήσεις που Δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα	26
2.5	Προβληματισμοί.....	32
3	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	34
3.1	Εισαγωγή.....	34
3.2	Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.....	34
3.2.1	Πολιτικό περιβάλλον - Νομικό περιβάλλον	34
3.2.2	Οικονομικό Περιβάλλον.....	39
3.2.3	Τεχνολογικό Περιβάλλον	49
3.2.4	Πολιτισμικό περιβάλλον	50
3.3	Συμπεράσματα-προοπτικές	54
4	Εφαρμογή του Υποδείγματος του M.Porter.....	55
4.1	Εισαγωγή.....	55
4.2	Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	55
4.3	Οι Δυνάμεις του Michael Porter.....	56
4.3.1	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων Στον Κλάδο	57
4.3.2	Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	61
4.3.3	Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	62
4.3.4	Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	64
4.3.5	Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων	64
4.4	Η Επίδραση του Υποδείγματος Porter στο Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας.....	67
4.4.1	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων Στο Κλάδο	67
4.4.2	Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	72
4.4.3	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	74
4.4.4	Απειλή από Υποκατάστατα	75
4.4.5	Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων.....	75

5	Μελέτη Περίπτωσης: Η Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ – Ανάλυση του Σήματος LEADER	77
5.1	Η Ιστορία της Καπνοβιομηχανίας Καρέλια Α.Ε.	77
5.2	Αποστολή Επιχείρησης.....	78
5.2.1	Επιχειρησιακοί Στόχοι.....	79
5.2.2	Στρατηγική της Εταιρείας	79
5.2.3	Πεδία Δράσης της Επιχείρησης	79
5.3	Οικονομική κατάσταση.....	80
5.3.1	Συμμετοχές της Καπνοβιομηχανίας Καρέλια Α.Ε.....	81
5.4	Παραγωγικές Δραστηριότητες και Δυνατότητες.....	82
5.5	S.W.O.T Analysis στη Καπνοβιομηχανία Καρέλια	82
5.5.1	Εσωτερικό περιβάλλον.....	83
5.5.2	Εξωτερικό Περιβάλλον	84
5.6	Παρουσίαση του Σήματος LEADER.....	84
5.6.1	Στρατηγική LEADER	85
5.6.2	Ο πόλεμος για τα Φθηνά Σήματα	90
6	Συμπεράσματα & Προοπτικές του Κλάδου.....	92
6.1	Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	92
6.1.1	Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης(Corporate Directional Strategies)	92
6.1.2	Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies).....	92
6.1.3	Στρατηγικές σταθερότητας(stability strategies)	93
6.1.4	Στρατηγικές Περισυλλογής-Σύμπτυξης (Retrenchment Strategies)....	94
6.2	Σύνοψη του Κλάδου και Προτάσεις	95
6.2.1	Προτάσεις.....	96
7	Βιβλιογραφία.....	97

Πίνακες, Σχήματα, Διαγράμματα, Φωτογραφίες

1	Ανάλυση Βασικών Εννοιών.....	9
1.3	Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	10
	Σχήμα 1: Τα 4 Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	11
2	Καπνοβιομηχανία.....	15
2.2	Ιστορική Αναδρομή	15
	Φώτο 1: Το φυτό Nicotiana.....	15
	Φώτο 2: Η πρώτη μηχανή αυτόματης δίπλωσης των τσιγάρων.....	16
2.3	Το Εμπόριο Καπνού.....	16
	Διάγραμμα 1: Μερίδιο Αγοράς Τσιγάρων (Η.Π.Α. 1987).....	17
	Διάγραμμα 2: Εξαγωγές Αμερικανικών Καπνοβιομηχανιών (1993)	18
2.4	Η Αγορά του Καπνού στις Μέρες μας.....	18
	Πίνακας 1: Παγκόσμια Παραγωγή Τσιγάρων (1999 – 2003).....	19
	Διάγραμμα 3: Παγκόσμια Παραγωγή Τσιγάρων (1999 – 2003).....	19
	Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων	21
	Πίνακας 3: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων (βάσει Τιμής & Αριθμού Τσιγάρων/Πακέτο).....	22
	Σχήμα 2: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων	22
	Διάγραμμα 4: Πωλήσεις ανά Κατηγορία Τσιγάρων (σε δισεκατομμύρια τσιγάρα).....	23
	Διάγραμμα 5: Σημεία Πώλησης Προϊόντων Καπνού στην Ελλάδα.....	24

	Διάγραμμα 6: Ελληνική Αγορά Τσιγάρου	25
	Διάγραμμα 7: Μερίδια Εταιρειών στην Ελληνική Αγορά (2005).....	31
	Διάγραμμα 8: Μερίδια Σημάτων στο 75% της Ελληνικής Αγοράς (2005).....	32
3	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	34
3.2	Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.....	34
	Πίνακας 3: Εισπραχθέντες Φόροι από τα Τσιγάρα (1997 – 2005).....	35
3.2.2	Οικονομικό Περιβάλλον.....	39
	Φώτο 3: Κατηγορίες Τιμών των Τσιγάρων.....	40
	Πίνακας 4: Ζητούμενη Ποσότητα ανά Έτος.....	41
	Διάγραμμα 9: Εξέλιξη Λιανικών Τιμών	41
	Διάγραμμα 10: Ελληνική Αγορά Τσιγάρου vs Εξέλιξη Λιανικών Τιμών.....	42
	Πίνακας 5: Δαπάνη Νοικοκυριών για Τσιγάρα ανά Έτος	43
	Διάγραμμα 11: Δαπάνη Νοικοκυριών vs Κατηγορίες Τιμών	43
	Πίνακας 6: Λαθραία Τσιγάρα.....	47
	Διάγραμμα 12: Ποσοστό Καπνιστών ανά Ηλικία	52
	Διάγραμμα 13: Ποσοστό Καπνιστών βάσει Επαγγέλματος.....	52
	Διάγραμμα 14: Ποσοστό Καπνιστών βάσει Ωρών Εργασίας	53
4	Εφαρμογή του Υποδείγματος του Μ.Porter.	55
4.2	Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	55
	Σχήμα 3: Οι Δυνάμεις της Αγοράς σύμφωνα με τον Μ. Porter	56
5	Μελέτη Περίπτωσης: Η Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ – Ανάλυση του Σήματος LEADER	77
5.6	Παρουσίαση του Σήματος LEADER.....	84
	Πίνακας 7: Στρατηγική Σήματος LEADER.....	85

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου , κ .N. Μπλέσιο όχι μόνο για την βοήθεια στην εκπόνηση αυτής της εργασίας αλλά και για την πολύτιμη υποστήριξη του σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την στήριξη, την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου προσέφεραν και συνεχίζουν να μου προσφέρουν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικός σχεδιασμός, εσωτερικό κα εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τουρισμός, το μακρο-περιβάλλον του τουριστικού κλάδου, το μικρο-περιβάλλον της αγοράς των πολυτελών ξενοδοχείων της Αθήνας, το υπόδειγμα του Porter.

Περίληψη:

Η εργασία εξετάζει τον κλάδο των ελληνικών καπνοβιομηχανιών, που θεωρείται ορόσημο για την Ελληνική οικονομία. Για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος η ανάλυση περιλαμβάνει την μελέτη περίπτωσης της καπνοβιομηχανίας Καρέλια και την παρουσίαση ενός από τα προϊόντα της .

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο τμήμα περιλαμβάνει τα κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1^ο «Ανάλυση βασικών εννοιών»

Κεφάλαιο 2^ο «Η εξέλιξη του κλάδου της καπνοβιομηχανίας –Η διεθνής και η Ελληνική εμπειρία »

Κεφάλαιο 3^ο «Η ανάλυση του γενικευμένου μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα»

Στα 3 παραπάνω κεφάλαια γίνεται μία παρουσίαση της ελληνικής καπνοβιομηχανίας, αφού αναλύονται οι όροι της στρατηγικής διοίκησης (κεφάλαιο 1^ο) που χρησιμοποιούνται ευρέως στη συνέχεια. Συγκεκριμένα στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται ιστορική αναδρομή του τσιγάρου ως προϊόν, του εμπορίου του καπνού και του τσιγάρου αλλά και ανάλυση της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής αγοράς τσιγάρου σήμερα . Η ανάλυση περιλαμβάνει και την παρουσίαση των ανταγωνιστών στον κλάδο συμπεριλαμβανομένων των εισαγωγικών και παραγωγικών βιομηχανιών τσιγάρου. Στο 3^ο κεφάλαιο αναλύεται το μακρο-περιβάλλον του κλάδου των καπνοβιομηχανιών μέσω της μεθόδου “P.E.S.T.”, που διακρίνει σε 4 τμήματα το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας κλάδος, το πολιτικό-νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό και το τεχνολογικό.

Στο 2^ο μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται η ανάλυση ανταγωνισμού του κλάδου των ελληνικών καπνοβιομηχανιών.

Κεφάλαιο 4^ο Η εφαρμογή του υποδείγματος του Porter

Κεφάλαιο 5^ο Παρουσίαση της καπνοβιομηχανίας Καρέλια και του σήματος LEADER

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα και προοπτικές του κλάδου.

Συγκεκριμένα στο 4^ο κεφάλαιο μέσω της ανάλυσης με την μέθοδο του υποδείγματος Porter καταγράφεται το μικρο-περιβάλλον του κλάδου. Στην ανάλυση παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση του υποδείγματος του Porter και ακολουθεί η εφαρμογή του στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Στο 5^ο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη της περίπτωσης της καπνοβιομηχανίας Καρέλια και η παρουσίαση του σήματος LEADER πως εισήλθε στην αγορά ,ποια μερίδια κατέλαβε και πως με τον κρατικό παρεμβατισμό καταστρατηγήθηκε ο ανταγωνισμός που προκάλεσε το συγκεκριμένο προϊόν. Στο 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα και η προοπτικές του κλάδου ως προς τις στρατηγικές κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθήσει βάσει του θεωρητικού υποβάθρου.

Μεθοδολογία

Ο στόχος της εργασίας είναι να δώσει μια επαρκή ανάλυση του κλάδου της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα που χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό αλλά και κρατικό παρεμβατισμό.

Προς την επίτευξη αυτού του στόχου θα ακολουθήσουν συγκεκριμένες μέθοδοι έρευνας. Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάπτυξη αυτής της μελέτης αφορά τη χρήση βιβλιογραφίας που εξηγεί και αναλύει τις εισαγωγικές έννοιες στρατηγικής, ανάλυση μακρο, μικρο- περιβάλλοντος, το υπόδειγμα του Porter, S.W.O.T analysis, στρατηγικές κατεύθυνσης. Μέσω του θεωρητικού αυτού υπόβαθρου και σε συνδυασμό με την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της αγοράς, δημοσιευμένων οικονομικών αποτελεσμάτων των εταιριών αλλά και τις όποιες άλλες πληροφορίες θα καταλήξουμε σε συγκεκριμένα και τεκμηριωμένα συμπεράσματα για τον κλάδο.

Η συλλογή των πληροφοριών έγινε μέσω του διαδικτύου, μέσω βιβλιοθηκών ηλεκτρονικών και μη, από δημοσιευμένες μελέτες, άρθρα ημερησίου τύπου και οικονομικών περιοδικών αλλά και προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη των καπνοβιομηχανιών Καρέλιας και Gallaher. Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσβασιμότητα σε κοινώς δημοσιευμένα στοιχεία από το Σύνδεσμο Ελληνικών Καπνοβιομηχανιών (Σ.Ε.Κ) ήταν αδύνατη μιας και λόγω διαφωνιών μεταξύ των ανταγωνιστριών καπνοβιομηχανιών δε ανταλλάσσουν μεταξύ τους στοιχεία. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τα στελέχη από τα οποία συλλέξαμε πληροφορίες δεν θέλησαν να αναφέρουμε το όνομα τους.

1 Ανάλυση Βασικών Εννοιών

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα προσπαθήσουμε αρχικός να προσεγγίσουμε την ευρύτερη έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής και στη συνέχεια θα αναλύσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού σχεδιασμού, πάνω στο οποίο άλλωστε θα στηριχθούμε για να αναπτύξουμε περαιτέρω την εργασία. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να δώσουμε τον ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, προσδιορίζοντας έτσι και τα στάδια από τα οποία αποτελείται και εν τέλει να αναφερθούμε στα σημαντικά οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάπτυξη του.

1.2 Προσέγγιση της Έννοιας της Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, η οποία εξασφαλίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με απώτερο στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.¹

Η στρατηγική πρέπει να είναι κατάλληλα δηλωμένη έτσι ώστε να καθορίζονται, ο τομέας που βρίσκεται ή που πρόκειται να μπει η επιχείρηση και το είδος στο οποίο αυτή κατατάσσεται ή πρόκειται να εισαχθεί.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν εμφανισθεί πολλοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής, οι οποίοι εκτός από ποικιλία προκαλούν συνάμα και σύγχυση για το τι είναι πραγματικά στρατηγική. "Η τέχνη του πολέμου, ειδικότερα ο σχεδιασμός των κινήσεων των στρατευμάτων, πλοίων, κλπ. σε ευνοϊκές θέσεις. Σχέδιο δράσης και πολιτικής στον επιχειρηματικό ή πολιτικό τομέα" αναφέρεται ως στρατηγική σε Λεξικό τσέπης της Οξφόρδης. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό "στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον". Ο Kenneth Andrews παρουσιάζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης. Ο James Brain Quinn υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των

¹ Thompson A.A., Jr. and A.J. Srtickland III Strategic Management: Concepts and Cases, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2001, 12th edition

πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων. Τέλος κατά το Michael Porter "Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο" (Παπαδάκης Β., 2002).

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω η στρατηγική δεν είναι συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων ή προγραμματισμένων ενεργειών. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι τόσο ευμετάβλητο, που τόσο οι αδυναμίες και δυνάμεις της επιχείρησης όσο και οι ευκαιρίες και απειλές βρίσκονται σε συνεχή μεταβολή. Η στρατηγική, όμως, συντονίζει και προσανατολίζει τις επιμέρους ενέργειες και αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό στόχο την πετυχημένη πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι, μπορούμε πιο εύστοχα και ολοκληρωμένα να πούμε ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού, βάση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, που τίθεται από τα στελέχη της και εξαρτάται από τις προσωπικές αρχές και φιλοδοξίες τους.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι :

1. η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. ο καθορισμός του εύρους των δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Παπαδάκης Β., 2002).

1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες προσδιορίζουν τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε πως ο στρατηγικός σχεδιασμός, παρότι περιλαμβάνει σύνολο παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης, ουσιαστικά διαφέρει από αυτές, αφού:

- α) Δίνει μεγάλη σημασία στην εύρεση και φυσικά στην εκτίμηση τόσο των ευκαιριών όσο και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα στοχεύει στην πλήρη κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών που υπάρχουν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης.
- β) Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων από οποιαδήποτε βαθμίδα ιεραρχίας και αν απασχολούνται, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για τη δημιουργία όσο και για την εφαρμογή του στρατηγικού αυτού προγράμματος.

γ) Τα δυσκίνητα και πολύπλοκα πενταετή προγράμματα αντικαθίστανται από τη δημιουργία μιας σειράς πιθανών σεναρίων, προϋποθέτοντας βέβαια την ύπαρξη και ανάληψη του κινδύνου.

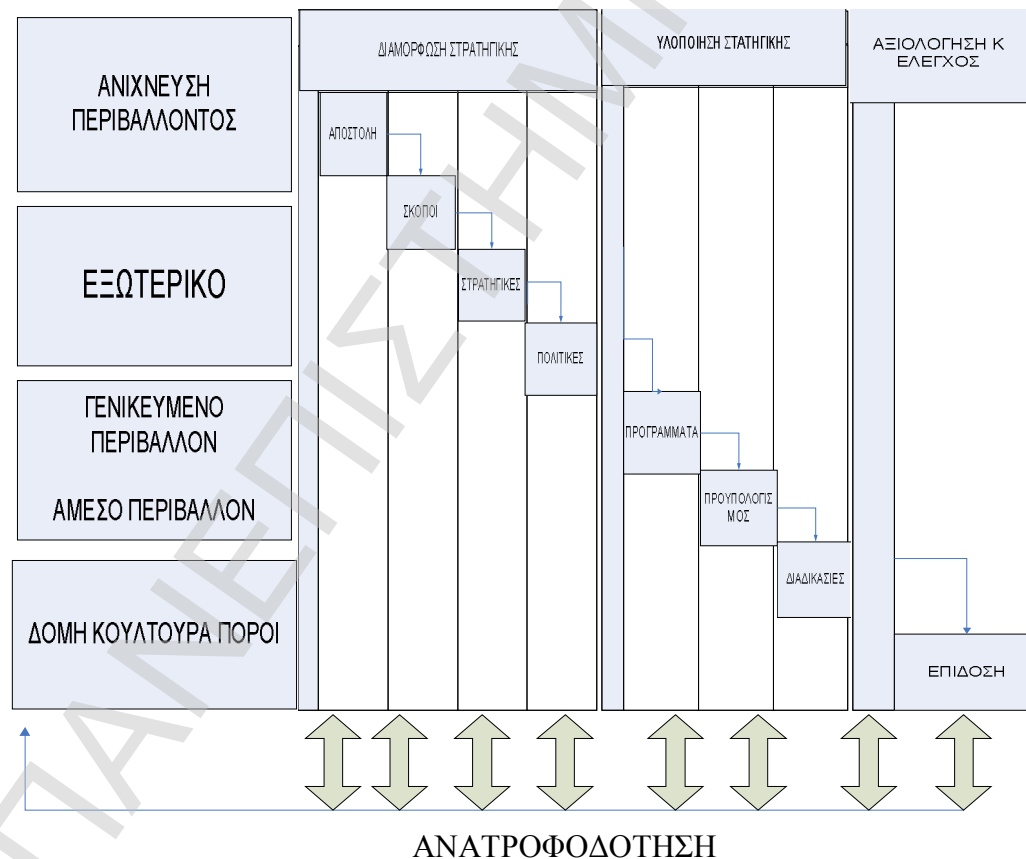
Γίνεται έτσι εύκολα κατανοητό πως ο στρατηγικός σχεδιασμός δίνει βάση σε όλες τις λειτουργίες που διέπουν έναν οργανισμό, όπως παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική/λογιστική διότι το κάθε ένα από αυτά δίνει αποτελεί ένα κομμάτι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη πορεία του συνόλου και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελείται από τέσσερα στάδια.

1. Ανίχνευση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning),
2. Διατύπωση στρατηγικής (strategy formulation),
3. Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation),
4. Αξιολόγηση και έλεγχος (evaluation and control).

Στο παρακάτω σχέδιο απεικονίζονται γραφικά τα προαναφερόμενα στάδια καθώς επίσης και η σχέση μεταξύ τους.

Σχήμα 1: Τα 4 Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού.²



² Πηγή: (Strategic management and business policy Wheelen, Hunger 9th edition).

1.3.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Ο σχεδιασμός αρχίζει με μια πλήρη ανάλυση του εξωτερικού(μάκρο-περιβάλλον και εταιρικός κλάδος) και του εσωτερικού(δομή, κουλτούρα, πόροι) με σκοπό να γίνει αντιληπτή η κατάσταση μέσα στην οποία υφίσταται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και οι συνθήκες μέσα στις οποίες θα εφαρμοστεί οποιοσδήποτε στρατηγικός σχεδιασμός. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο και από το περιβάλλον του κλάδου, που ανήκει η επιχείρηση. Με τον όρο γενικευμένο περιβάλλον ορίζουμε τις κοινωνικό-πολιτισμικές δυνάμεις, τις οικονομικές δυνάμεις, τις τεχνολογικές και τέλος τις πολιτικές-νομοθετικές δυνάμεις(PEST). Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσουμε τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τις κλαδικές ενώσεις, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τη κυβέρνηση και τέλος τους μετόχους. Το εσωτερικό όπως προαναφέραμε αναφέρεται στη δομή και τη κουλτούρα που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση καθώς επίσης και στους πόρους όπως κεφάλαιο, γνώσεις, ικανότητες που έχει στη κατοχή της. Μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος στόχος είναι όχι μόνο ο εντοπισμός των ευκαιριών αλλά και η αποφυγή τυχόν απειλών. Από την άλλη με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης με σκοπό το προσδιορισμό ευκαιριών. Η παραπάνω διαδικασία είναι γνωστή με το όνομα S.W.O.T. analysis(Strength, Weakness, Opportunity, Threats).

1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο δεύτερο στάδιο αφού έχουμε λάβει υπόψη μας τα αποτελέσματα από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος διατυπώνεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Πρώτα από όλα καθορίζεται η αποστολή(mission) που θα εκπληρώσει η επιχείρηση. Η αποστολή καθορίζει τον λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης. Όταν η αποστολή της επιχείρησης γίνεται κατανοητή από τους εργαζόμενους μέσα στο περιβάλλον της, τότε μπορεί να ορίσει το βασικό λόγο ύπαρξης της και αυτόματα να διαφοροποιηθεί από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι ξεκάθαρα εκφρασμένη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα.. Είναι κατανοητή από το σύνολο των εργαζομένων, ώστε καθένας να γνωρίζει την παρούσα κατάσταση και τη πορεία που θα ακολουθηθεί στο μέλλον. Η αποστολή δημιουργεί ένα πνεύμα συνεργασίας και οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες προσδοκίες και επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους έξω από την επιχείρηση με ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας.

Για την επίτευξη της αποστολής η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τους στόχους(objectives), δηλαδή τι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί(what), αλλά και το χρονικό ορίζοντα που χρειάζεται(by when). Για να μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της, θα καταστρώσει στη συνέχεια τις ανάλογες στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης(corporate), σε επίπεδο επιχειρηματικών τμημάτων(business) καθώς και σε επίπεδο λειτουργιών(functional).

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Οι αποφάσεις σε αυτό το επίπεδο αφορούν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, την πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή η κατάργηση άλλων τομέων. Η εταιρική

στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή επίδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων. Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες έτσι ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αφορά τη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων, όπως η στρατηγική μάρκετινγκ, η στρατηγική παραγωγής κ.α.

Τέλος, οι πολιτικές αποτελούν έναν αναλυτικό οδηγό για την λήψη αποφάσεων, ώστε να γίνουν πράξη οι επιλεγμένες στρατηγικές. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να επιβεβαιώσουν ότι τα άτομα που απασχολούνται από την εταιρία παίρνουν αποφάσεις και δραστηριοποιούνται για να υποστηρίξουν την αποστολή τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν καθοριστεί (Thomas L. Wheelen , J. David Hunger, 1992).

1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Σε αυτό το στάδιο έχουμε την ενεργοποίηση των ήδη επιλεγμένων από πριν στρατηγικών και πολιτικών με κύριο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης:

1. Των προγραμμάτων, τα οποία καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να διεκπεραιωθεί το αρχικό στρατηγικό σχέδιο.
2. Των προϋπολογισμών, τις καταστάσεις δηλαδή στις οποίες παρουσιάζεται αναλυτικά το κόστος των προγραμμάτων.
3. Των διαδικασιών, τη σειρά δηλαδή των απαιτούμενων βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για να εφαρμοστούν με επιτυχία τα προγράμματα.

Βέβαια στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η διατύπωση μιας ορθής στρατηγικής δεν οδηγεί πάντοτε και στην υλοποίησή της. Και αυτό γιατί η μετάβαση από την διατύπωση στην υλοποίηση απαιτεί και συμμετοχή των λειτουργικών μάντζερ, οι οποίοι όμως δεν συμμετέχουν στη διαδικασία διατύπωσης της στρατηγικής με αποτέλεσμα να επηρεάζεται άμεσα το ποσοστό επιτυχίας της εφαρμοσθείς στρατηγικής (Thompson A and Strickland A.J, 1992).

1.3.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Στο τελευταίο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού, η αξιολόγηση και ο έλεγχος συνίσταται στη μέτρηση των πραγματικών αποτελεσμάτων καθώς και στο προσδιορισμό μεταξύ αυτών που πραγματοποιήθηκαν και αυτών που δεν κατάφερε η επιχείρηση να πετύχει. Μέσω αυτής της διαδικασίας η επιχείρηση συλλέγει πολύτιμες πληροφορίες.

1.3.5 Ανατροφοδότηση-Διαδικασία Μάθησης

Το στάδιο της ανατροφοδότησης και της διαδικασίας μάθησης ουσιαστικά συνδέει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και του ελέγχου με το καθένα τμήμα του στρατηγικού προγράμματος που εφαρμόστηκε. Σκοπός της ενέργειας αυτής είναι να διευκρινιστούν οι λόγοι που οι επιδόσεις της επιχείρησης απέκλιναν από τις αρχικές προσδοκίες. Για παράδειγμα μια «φτωχή» επίδοση συνήθως παρουσιάζει ότι κάτι δεν γίνεται σωστά στα προηγούμενα στάδια της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το στάδιο αυτό πραγματοποιείται είτε τα αποτελέσματα είναι θετικά είτε όχι.

1.4 Οφέλη Στρατηγικού Σχεδιασμού

Το κέρδος για μια επιχείρηση προέρχεται μέσα από την ίδια τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Διότι μέσω αυτής της διαδικασίας, αναπτύσσεται μια σημαντική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Έτσι με τη πλήρη συμμετοχή και αφοσίωση όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και εν συνεχεία, με τη γνωστοποίηση των επιθυμητών στόχων καθώς και του τρόπου υλοποίησής του, καλλιεργείται και αναπτύσσεται ένας συναισθηματικός δεσμός μεταξύ αυτών και των επιδιώξεων της επιχείρησης. Σημαντικά οφέλη τα οποία προκύπτουν πλέον είναι καταρχήν η εκ των προτέρων δράση και όχι εκ των υστέρων αντίδραση στα όποια προβλήματα παρουσιαστούν. Και αυτό γιατί η επιχείρηση, λόγω πλέον της καλύτερης γνώσης που έχει για τις εξωτερικές απειλές αλλά και ευκαιρίες σε συνδυασμό με την γνώση των εσωτερικών της δυνάμεων και αδυναμιών, είναι πλέον πολύ καλύτερα προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόβλημα προκύψει. Επιπλέον αυξάνεται η παραγωγικότητα των μελών και δημιουργείται ένα συναίσθημα πραγματικής αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης (Fred R. David, 1998).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πάρα πολύ σημαντικά. Το κατά πόσο ένας στρατηγικός σχεδιασμός θα οδηγήσει σε αποτυχία ή επιτυχία, έγκειται στο σύνολο της επιχείρησης, αφού απαιτείται η συμμετοχή όλων των τμημάτων της.

2 Καπνοβιομηχανία

2.1 Ο Καπνός

Ο καπνός είναι ένα ψηλό, πλατύφυλλο, ποώδες φυτό, το οποίο ευδοκιμεί σε θερμά κλίματα. Τα φύλλα του καπνού συλλέγονται και επεξεργάζονται για να χρησιμοποιηθούν στη κατασκευή τσιγάρων και πούρων ή μετά από κατάλληλη επεξεργασία, χρησιμοποιούνται και για μάσημα. Η καλλιέργεια καπνού αποτελεί σημαντικό οικονομικό παράγοντα για τις κατά τόπους τοπικές αλλά και εθνικές οικονομίες, και με την πάροδο των ετών, οι καλλιεργητές σε συνεργασία με τους επιστήμονες έχουν δημιουργήσει μια μεγάλη ποικιλία από τύπους καπνού (Jacobs, 1997).

2.2 Ιστορική Αναδρομή

Ο καπνός προέρχεται από την Αμερική, και η πρακτική της εισπνοής του καπνού του αποξηραμένου φυτικού ιστού έχει καταγραφεί στην κοινωνία των Μάγια τουλάχιστον 2,000 έτη πριν. Ειδικότερα, οι Μάγια ξεκινώντας από τη Κεντρική Αμερική, μετακινήθηκαν βορειότερα διασχίζοντας την αυτοκρατορία των Αζτέκων, μεταφέροντας τα έθιμά τους στις φυλές των Ινδιάνων, που ζούσαν εκεί. Ο Χριστόφορος Κολόμβος, το 1492 μετέφερε σπόρους καπνού από τους Ινδιάνους, στην Ευρώπη, όπου ο Jean Nicot έδωσε στο φυτό τη σημερινή του ονομασία, “nicotiana”.

Φώτο 1: Το φυτό Nicotiana



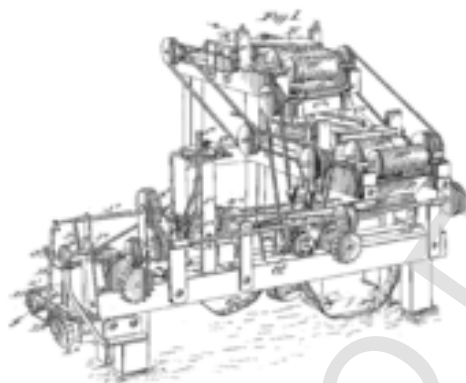
Εν συνεχεία, το 1586 ο Sir Walter Raleigh διέδωσε το κάπνισμα μέσω πίπας, στη Μεγάλη Βρετανία, και έκτοτε η καλλιέργεια και κατανάλωση του καπνού διαδιδόταν μέσω κάθε νέου ταξιδιού για την εξερεύνηση του κόσμου (Borio, 2001).

Δύο είδη καπνού κυκλοφόρησαν στο εμπόριο μεταξύ της Ευρώπης και της Αμερικής:

1. Τύπου Ισπανίας: από τους Ινδιάνους της Δύσης και της νότιας Αμερικής.
2. Τύπου Βιρτζίνια: ο οποίος διατηρείται μέχρι τις μέρες μας.

Οι Ισπανοί ήταν οι πρώτοι Ευρωπαίοι που καλλιέργησαν σημαντικές εκτάσεις με καπνό. Οι Ευρωπαίοι αρχικά κάπνιζαν μέσω πίπας και αργότερα έφτιαξαν τα πούρα. Τα τσιγάρα, ως εναλλακτική πρόταση καπνίσματος έκαναν την εμφάνισή τους μετά τον πόλεμο της Κριμαίας (1854-56). Η διάδοση του τσιγάρου βοηθήθηκε σημαντικά από τη κατασκευή της πρώτης μηχανής αυτόματης δίπλωσης τσιγάρων, από τον James Albert Bonsack το 1880³ (Wikipedia 1, 2006).

Φώτο 2: Η πρώτη μηχανή αυτόματης δίπλωσης των τσιγάρων



2.3 Το Εμπόριο Καπνού

Αρχής γενομένης της αυτοματοποίησης που παρείχε η μηχανή αυτόματης δίπλωσης τσιγάρων που εφεύρε ο Bonsack, με δυνατότητα παραγωγής 120,000 τσιγάρων ανά ημέρα, η εμπορία προϊόντων καπνού άρχισε να γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση. Το τσιγάρο εκλαϊκεύτηκε και όπως ήταν αναμενόμενο, καπνοβιομηχανίες άρχισαν να ιδρύονται. Πρώτος ο James Buchanan Duke ίδρυσε ένα εργοστάσιο παραγωγής τσιγάρων, και την πρώτη χρονιά η παραγωγή του άγγιξε τα 10 εκατομμύρια τσιγάρα, ενώ πέντε χρόνια αργότερα η ετήσια παραγωγή του έφτασε το 1 δισεκατομμύριο τσιγάρα. Η εταιρεία αυτή ονομάστηκε "The American Tobacco Company" και ήταν η μεγαλύτερη και ισχυρότερη επιχείρηση παραγωγής τσιγάρων μέχρι τις αρχές του 20^{ου} αιώνα.

Το 1902 η Philip Morris μπήκε στην αγορά των τσιγάρων με το εμπορικό σήμα "Marlboro". Αρχικά οι εταιρείες απευθυνόντουσαν στον αντρικό πληθυσμό, όμως αυτό άρχισε να αλλάζει κατά τη διάρκεια των δύο παγκοσμίων πολέμων (1914 – 1918) και (1939 – 1945). Κατά τις περιόδους αυτές, τσιγάρα μοιράζονταν στους στρατιώτες, σε καθημερινή βάση, ενώ άρχισαν να καπνίζουν και οι γυναίκες, ιδιαίτερα μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο, ο οποίος έφερε περισσότερη ανεξαρτησία για τις γυναίκες, καθώς ήταν αναγκασμένες να εργαστούν λόγω του ότι οι άντρες τους ήταν στον πόλεμο. Μέχρι το 1944, η παραγωγή τσιγάρων άγγιζε τα 300

³ Ο James Buchanan Duke, ήταν ιδιοκτήτης μιας εταιρείας καπνού, ο οποίος κατάφερε το 1885 να λάβει άδεια για την εγκατάσταση και λειτουργία της πρώτης μηχανής αυτόματης δίπλωσης τσιγάρων που είχε εφεύρει ο Bonsack. Η εφεύρεση της συγκεκριμένης μηχανής αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα για τη περαιτέρω διάδοση του τσιγάρου, μιας που η ολοένα αυξανόμενη ζήτησή του ήταν αδύνατο να καλυφθεί μέσω του δια χειρός τυλίγματος των τσιγάρων (μέσος όρος δίπλωσης τσιγάρων από έναν εξειδικευμένο εργάτη: 4 τσιγάρα / λεπτό) (Wikipedia 2, 2006).

δισεκατομμύρια ετησίως, εκ των οποίων το 75% πήγαινε στους στρατιώτες (Jacobs, 1997).

Μετά το τέλος του 2^{ου} παγκόσμιου πολέμου, έξι γιγαντιαίες επιχειρήσεις τσιγάρων δημιουργήθηκαν. Αυτές είναι:

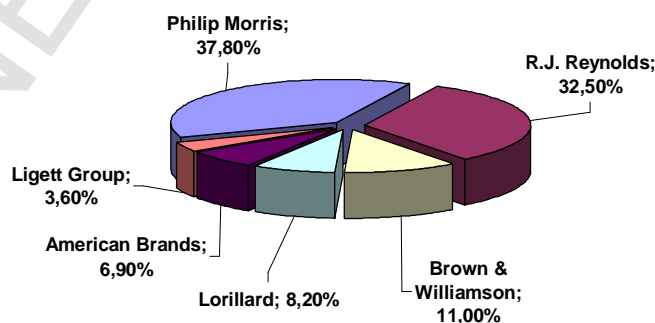
1. Philip Morris
2. R.J. Reynolds
3. American Brands
4. Lorillard
5. Brown & Williamson, and
6. Liggett & Myers (η οποία σήμερα ονομάζεται Brooke Group).

Από την άλλη μεριά, μόλις το 1964, ο Γενικός Χειρουργός των Η.Π.Α. (κάτι σαν τον Προϊστάμενο γιατρό της χώρας), υπέβαλλε έκθεση σχετικά με τους κινδύνους που ενέχει το κάπνισμα. Συγκεκριμένα, ισχυρίστηκε ότι η νικοτίνη και η πίσσα, ουσίες που περιέχονται στα τσιγάρα, είναι δυνατόν να προκαλέσουν καρκίνο στους πνεύμονες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το 1965, το Κογκρέσο των Η.Π.Α. ψήφισε νόμο για τα τσιγάρα και τη διαφήμισή τους (Cigarettes Labeling and Advertising Act). Ο συγκεκριμένος νόμος προέβλεπε ότι κάθε πακέτο τσιγάρων θα πρέπει να έχει προειδοποιητική ετικέτα, στο πλάι, η οποία θα αναγράφει ότι τα «τσιγάρα μπορούν να είναι επικίνδυνα για την υγεία σας» (Dunnington, 1993).

Μέχρι τη δεκαετία του '80, οι καπνοβιομηχανίες είχαν εισάγει στη παγκόσμια αγορά νέα εμπορικά σήματα τσιγάρων, τα οποία περιείχαν μικρότερες ποσότητες νικοτίνης και πίσσας, και διέθεταν βελτιωμένα φίλτρα. Σκοπός των καπνοβιομηχανιών ήταν να διατηρήσουν την πελατεία τους, κάνοντας τους καπνιστές να ξεπεράσουν οποιεσδήποτε φοβίες ενδεχομένως είχαν για τις συνέπειες του καπνίσματος στην υγεία τους. Η περίοδος αυτή ονομάστηκε ως ο «πόλεμος της πίσσας» λόγω του πίσσα και νικοτίνη (Dunnington, 1993).

Στο παρακάτω γράφημα εμφανίζονται τα μερίδια αγοράς που κατείχαν οι έξι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες στην Αμερικανική αγορά κατά το 1987.

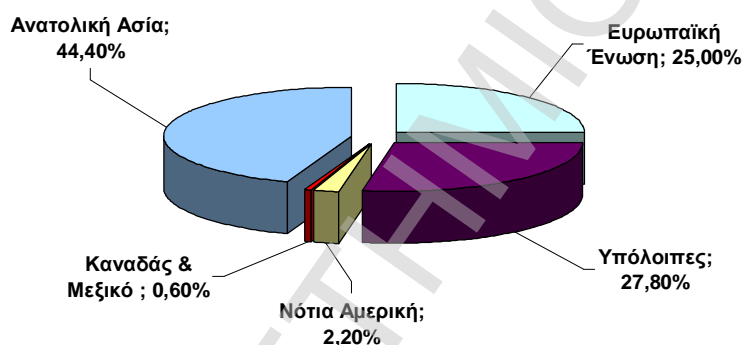
Διάγραμμα 1: Μερίδιο Αγοράς Τσιγάρων (Η.Π.Α. 1987)



Τα μέτρα κατά του καπνίσματος ενισχύθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 με την ψήφιση μέτρων για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους, από την Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση, και τις Τοπικές Διοικήσεις των Πολιτειών. Επιπρόσθετα, δια νόμου από το 1971, οι καπνοβιομηχανίες δεν επιτρέπεται να διαφημίσουν τα προϊόντα τους μέσω τηλεόρασης ή ραδιοφώνου, απαγορεύτηκε το κάπνισμα σε εστιατόρια και στα αεροπλάνα για πτήσεις διάρκειας έως 6 ώρες, και αυξήθηκαν οι κρατικοί φόροι (Dunnington, 1993).

Καθώς η πώληση των τσιγάρων γινόταν ολοένα και δυσκολότερη στις Η.Π.Α., οι καπνοβιομηχανίες έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στο εξωτερικό. Η καλλιέργεια καπνού για τις καπνοβιομηχανίες μεταφέρθηκε και αυτή εκτός των συνόρων των Η.Π.Α., στην Αφρική, τη Νότια Αμερική (Βραζιλία και Παραγουάη), την Ινδία, το Πακιστάν, τις Φιλιππίνες, την Ελλάδα, την Ταϊλάνδη κ.α. Επιπλέον, 50% των πωλήσεων των Αμερικανικών καπνοβιομηχανιών, πλέον Φιλιππίνες και η Ταϊβάν (Jacobs, 1997).

Διάγραμμα 2: Εξαγωγές Αμερικανικών Καπνοβιομηχανιών (1993)⁴



Οι κυριότερες αγορές της ανατολικής Ασίας, στο παραπάνω γράφημα αφορούν τη Κίνα, το Χονγκ Κόνγκ, την Ινδονησία, την Ιαπωνία, τη Μαλαισία, τη Σιγκαπούρη, τη Νότιο Κορέα, τη Ταϊβάν, και την Ταϊλάνδη. Από την άλλη πλευρά, στην κατηγορία των υπολοίπων αγορών κατατάσσεται η Μέση Ανατολή, η Ανατολική Ευρώπη, η Κεντρική Ασία, και η Κεντρική Αμερική.

2.4 Η Αγορά του Καπνού στις Μέρες μας

2.4.1 Η Διεθνής Αγορά του Καπνού & του Τσιγάρου

Η παγκόσμια παραγωγή καπνού κατά μέσο όρο τη διετία 2000 – 2002 ανήλθε στα 6.4 εκατομμύρια τόνους, με τάσης μείωσης για τα επόμενα έτη λόγω της μειωμένης κατανάλωσης τσιγάρων, όπως προβλέπουν οι καπνοβιομηχανίες.

⁴ Πηγή: US Commerce Department.

Στη σημερινή εποχή, η παγκόσμια αγορά τσιγάρων χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωσή της, κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, με διεθνή παρουσία και αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα. Τέτοιες εταιρίες είναι οι: Philip Morris, Altria, British American Tobacco, Japan International Tobacco, House of Prince, Altadis κ.α.

Η καπνοβιομηχανία θεωρείται σημαντική για την παγκόσμια οικονομία, καθώς αποτελεί αξιόλογη πηγή συναλλάγματος, ενώ παράλληλα, αποτελεί σημαντική πηγή εθνικών εσόδων, μέσω της φορολόγησης των προϊόντων καπνού (βλ. τσιγάρα, πούρα κλπ.). Ενδεικτικά, σύμφωνα με την Tobacco Manufacturers' Association, στη Λετονία, ο φόρος επί της τιμής των τσιγάρων ανά πακέτο αγγίζει το 57% της λιανικής τιμής του πακέτου (χαμηλότερη, Μάιος 2004) με τιμή πακέτου περίπου €0,54 και φθάνουμε στη Γαλλία με ποσοστό φόρου περίπου 80% επί της τιμής του πακέτου, με τιμή πακέτου €4,91. Η πλειοψηφία των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιβάλλει φόρο μεταξύ 70%-75% επί της λιανικής τιμής πώλησης του πακέτου.

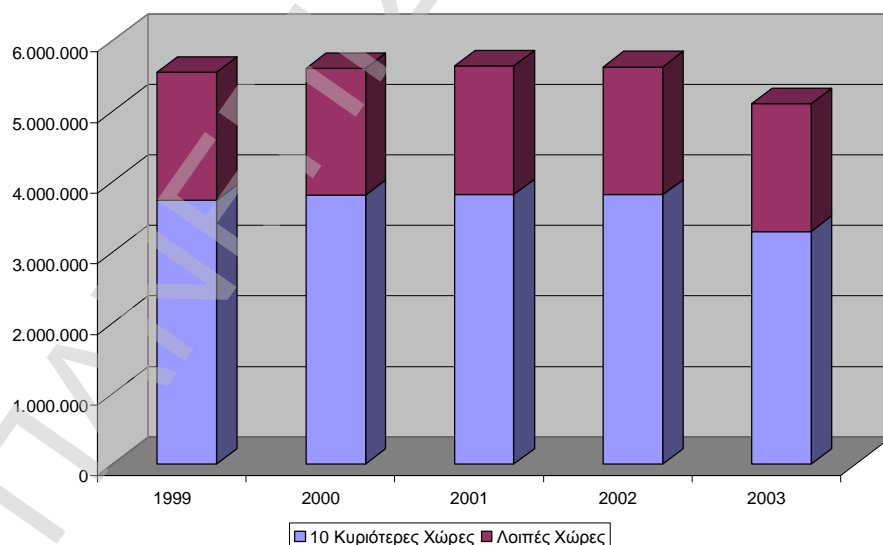
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται η εξέλιξη της συνολικής παραγωγής τσιγάρων από τις 10 κυριότερες παραγωγικές χώρες του κόσμου, και της παγκόσμιας παραγωγής κατά την περίοδο 1999-2003.

Πίνακας 1: Παγκόσμια Παραγωγή Τσιγάρων (1999 – 2003)

	1999	2000	2001	2002	2003
10 Κυριότερες Χώρες	3,737,770	3,806,921	3,818,902	3,814,284	3,296,825
Λοιπές Χώρες	1,816,598	1,802,226	1,820,306	1,813,227	1,811,684
Σύνολο:	5,554,368	5,609,147	5,639,208	5,627,511	5,108,509

Προκειμένου να μπορέσουμε να αντιληφθούμε καλύτερα τη πορεία της παγκόσμιας παραγωγής τσιγάρων κατά την προαναφερθείσα χρονική περίοδο, προβήκαμε σε μια διαγραμματική απεικόνιση των στοιχείων του παραπάνω πίνακα, την οποία παρουσιάζουμε παρακάτω.

Διάγραμμα 3: Παγκόσμια Παραγωγή Τσιγάρων (1999 – 2003)



Παρατηρώντας το διάγραμμα 3. μπορούμε να πούμε ότι η παγκόσμια παραγωγή τσιγάρων παρουσίασε άνοδο κατά τη χρονική περίοδο 1999 – 2001, και ο μέσος όρος της αύξησης ανά έτος υπολογίζεται στο 0,8%, βάσει των στοιχείων του πίνακα 1.

Αντίθετα, κατά την επόμενη διετία (2002 – 2003) η παγκόσμια παραγωγή τσιγάρων σημείωσε πτώση της τάξης του 0.21% το 2002 και 10% περίπου το 2003. Στο σημείο αυτό όμως θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στη παγκόσμια παραγωγή τσιγάρων για το 2003, δεν υπήρχαν στοιχεία για την παραγωγή των Η.Π.Α., χώρα, η οποία έχει σημαντική βαρύτητα μιας που αποτελεί τη δεύτερη σε παραγωγή τσιγάρων δύναμη μετά τη Κίνα. Σημειώνεται επίσης ότι η βαρύτητα των Η.Π.Α. στη παγκόσμια παραγωγή τσιγάρων άγγιζε το 10.30% για το 2002, ενώ η Κίνα κάλυψε το 31% περίπου της παγκόσμιας παραγωγής. Τέλος, επισημαίνεται πως οι 10 μεγαλύτερες σε παραγωγή τσιγάρων χώρες κάλυψαν το 67,8% της παγκόσμιας παραγωγής το 2002 (ICAP, 2004).

2.4.2 Η Ελληνική Αγορά του Καπνού

Η οικονομική και κοινωνική σημασία της καλλιέργειας καπνών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την Ελλάδα, όπως επίσης και ο ρόλος των επιχειρήσεων επεξεργασίας και εμπορίας καπνών, οι οποίες διαμεσολαβούν μεταξύ των καλλιεργητών καπνού και των καπνοβιομηχανιών.

Το μεγαλύτερο μέρος (90% - 95%) της Ελληνικής παραγωγής καπνού, αφού επεξεργασθεί, στην Ελλάδα προωθείται από τις εταιρείες εμπορίας καπνού, στο εξωτερικό. Λόγω της υψηλής ποιότητας των ελληνικών καπνών, το μεγαλύτερο ποσοστό της ελληνικής παραγωγής πωλείται σε γνωστές πολυεθνικές εταιρείες τσιγάρων όπως η Philip Morris, η Rothmans κ.α., ενώ οι υπόλοιπες ποσότητες επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες της εγχώριας καπνοβιομηχανίας. Οι συνηθέστεροι προορισμοί των ελληνικών καπνών στο εξωτερικό είναι η Ρωσία, η Γερμανία και οι Η.Π.Α. (ICAP, 2004)..

Οι εταιρείες εμπορίας καπνών στην Ελλάδα, συνεργάζονται με τους καλλιεργητές / παραγωγούς καπνών, μέσω κλειστών συμφωνιών αγοράς. Ο αριθμός των εταιρειών αυτών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι περίπου 25. Από αυτές οι 6 -7 είναι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις με επαρκές μέγεθος που τους επιτρέπει να δραστηριοποιούνται επιτυχώς στη διεθνή αγορά.

Η Ελλάδα επίσης εισήγαγε καπνά σε ποσότητες που αντιστοιχούσαν στο 17.5% της εγχώριας παραγωγής, το 2001. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εισαχθέντων καπνών προέρχονται από χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και κυρίως από τη Ζιμπάμπουε. Εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα εισάγει κάποιες ποικιλίες καπνών από την Ολλανδία.

Θέλοντας να τοποθετήσουμε την Ελλάδα στη διεθνή αγορά καπνών, η χώρα μας βρίσκεται στην 7^η θέση διεθνώς από άποψη παραγωγής καπνών και στην 6^η θέση από την άποψη εξαγωγών. Στη 1^η θέση από άποψη παραγωγής καπνών βρίσκεται η Κίνα και η χώρα με την υψηλότερη εξαγωγική δραστηριότητα είναι η Βραζιλία.

Σε διεθνές επίπεδο, το εμπόριο καπνών ελέγχεται από 3 πολυεθνικές επιχειρήσεις (Universal, Dimon and Standard Commercial) οι οποίες διαθέτουν εργοστάσια επεξεργασίας καπνών σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο ή/και συμμετέχουν σε κοινοπραξίες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Ελληνική Αγορά του Τσιγάρου

Σύμφωνα με πρόσφατες δημοσκοπήσεις (Μάρτιος 2006) μεγάλων διαφημιστικών εταιρειών για λογαριασμό καπνοβιομηχανιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα δείχνουν πως οι Έλληνες σε ποσοστό πάνω από 30% καπνίζουν συστηματικά, με μέση ημερήσια κατανάλωση 23 τσιγάρων ανά ημέρα ανά καπνιστή. Επίσης, ενδιαφέρονσα είναι η κατανομή των καπνιστών ανά φύλο, με τους άντρες να υπερτερούν έναντι των γυναικών με 60% και 40% αντίστοιχα.

Το κύριο χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς τσιγάρου είναι ο οξύς ανταγωνισμός, καθώς στη χώρα δραστηριοποιούνται 14 εταιρείες με περίπου 100 «οικογένειες» και 300 μικρότερα επιμέρους σήματα (styles). Η κατηγοριοποίηση των τσιγάρων γίνεται βάσει πολλών παραγόντων όπως:

1. Της περιεκτικότητας τους σε πίσσα
2. Της καταγωγής τους (εισαγωγής ή εγχώρια)
3. Το μήκος τους
4. Τη ποσότητα των τσιγάρων σε κάθε πακέτο
5. Τη τιμή τους.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των τσιγάρων βάσει των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών τους.

Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων

Χαρακτηριστικά	Βασικές Κατηγορίες	Υποκατηγορίες
	$\geq 10\text{mg}$	
Περιεκτικότητα σε Πίσσα	$\leq 9\text{ mg}$	6 – 9 mg 2 – 5 mg 1 mg
Καταγωγή	Εισαγωγής Εγχώρια	
	KS	
Μήκος (μήκος τσιγάρου σε χιλιοστά)	Slims 90's 100's 120's	
	20 25	
Ποσότητα (αριθμός τσιγάρων ανά πακέτο)	10 18 30 40	
Τιμή	Super Premium Premium Μεσαία Οικονομικά	

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως αν κατηγοριοποιήσουμε τα τσιγάρα βάσει της περιεκτικότητάς τους σε πίσσα, τότε έχουμε δύο κύριες κατηγορίες:

1. Των εκείνων τσιγάρων που η περιεκτικότητά τους σε πίσσα υπερβαίνει τα 10 mg
2. Των εκείνων τσιγάρων που η περιεκτικότητά τους σε πίσσα δεν υπερβαίνει τα 9 mg. Σε αυτή τη κατηγορία διακρίνονται επιπλέον, τρεις υποκατηγορίες, δηλαδή τα τσιγάρα που περιέχουν πίσσα:
 - από 6-9mg
 - από 2-5mg
 - 1mg.

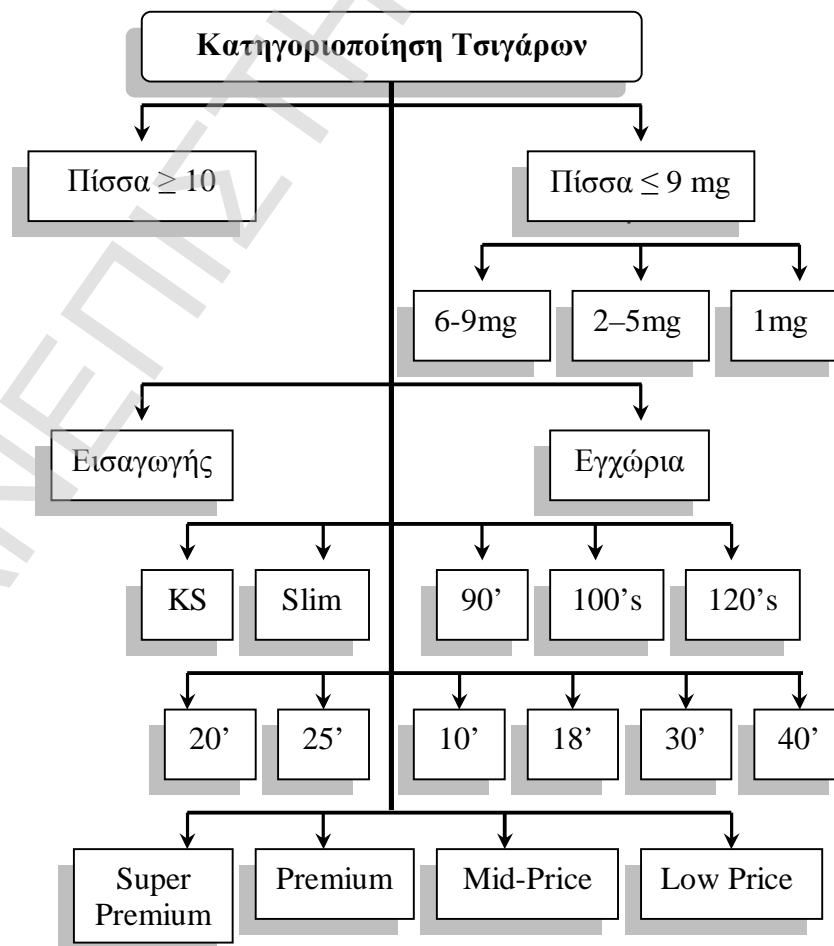
Ενδιαφέρουσα είναι επίσης η κατηγοριοποίηση των τσιγάρων σε σχέση με τη τιμή του πακέτου και με τον αριθμό των τσιγάρων ανά πακέτο.

Πίνακας 3: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων (βάσει Τιμής & Αριθμού Τσιγάρων/Πακέτο)

Κατηγορίες	Εύρος Τιμής (σε €)	Αριθμός Τσιγάρων ανά Πακέτο
Super Premium	3.20 – 3.30	20
Premium	2.70 – 3.10	20
Mid-Price	3.00 – 2.80	25
Low Price	2.20	20
	2.00	20
	2.30	25
	1.40 – 1.80	20

Αν προσπαθούσαμε σχηματικά να παρουσιάσουμε τις πληροφορίες από τους πίνακες 2 και 3 τότε αυτό θα ήταν όπως παρακάτω:

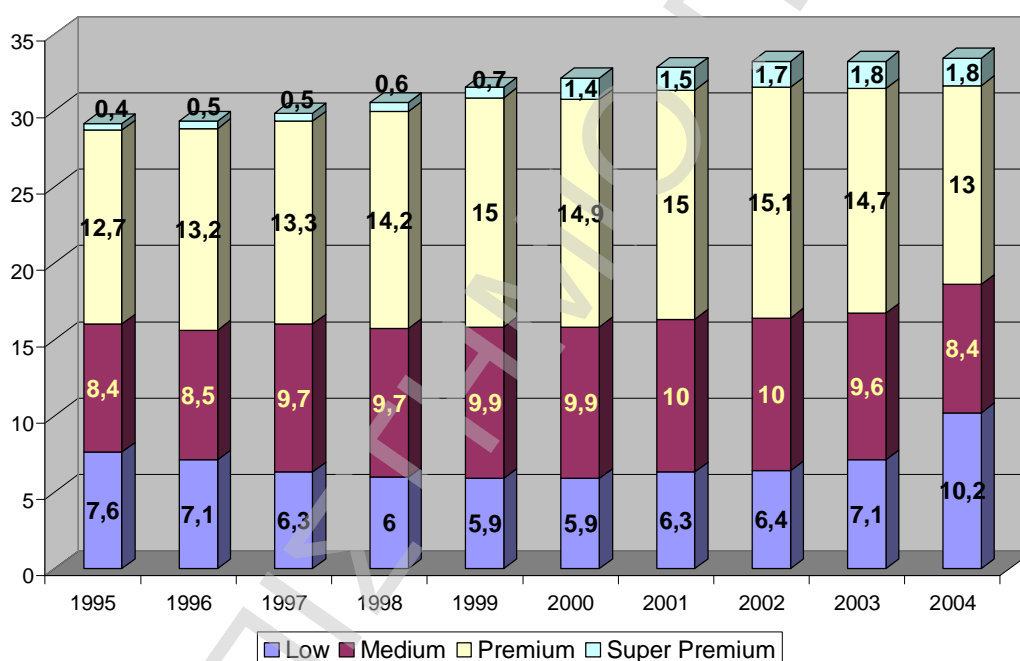
Σχήμα 2: Κατηγοριοποίηση Τσιγάρων



Στην προσπάθειά τους οι καπνοβιομηχανίες να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν την πελατειακή του βάση, στο παρελθόν κατέφυγαν στη παραγωγή τσιγάρων με διαφορετικές περιεκτικότητες σε πίσσα, και ειδικά εξελιγμένα φίλτρα για τη συγκράτηση των βλαβερών ουσιών, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ιατρικές δημοσιεύσεις που αναφέρονταν στις βλαπτικές συνέπειες του καπνίσματος. Πιο πρόσφατα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην ολοένα αυξανόμενη φορολόγηση του τελικού τους προϊόντος, και κατά συνέπεια την αύξηση της τιμής τους, οι καπνοβιομηχανίες παρουσίασαν μια νέα σειρά τσιγάρων, τα επονομαζόμενα «φθηνά τσιγάρα». Ως εκ τούτου, στην ελληνική αγορά παρατηρείται μια αύξηση της προτίμησης των καταναλωτών (καπνιστών) στα ελαφριά χαρμάνια και στα φθηνά τσιγάρα.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται καθαρά οι προτιμήσεις των καταναλωτών ανά κατηγορία τσιγάρων.

Διάγραμμα 4: Πωλήσεις ανά Κατηγορία Τσιγάρων (σε δισεκατομμύρια τσιγάρα)



Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα μπορεί να συμπεράνει κανείς την στροφή των καπνιστών στα φθηνά τσιγάρα, ιδίως μετά το 2002. Επίσης είναι εμφανής οι περιοδικές μετακινήσεις των καταναλωτών μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών των τσιγάρων κατά τη διάρκεια των ετών, δεδομένου του γεγονότος ότι οι ποσοστιαίες μεταβολές των προτιμήσεων είναι σημαντικά μεγαλύτερες από τη μεταβολή των συνολικών πωλήσεων. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ο πενταπλασιασμός περίπου των πωλήσεων Super Premium τσιγάρων από το 1995 – 2004.

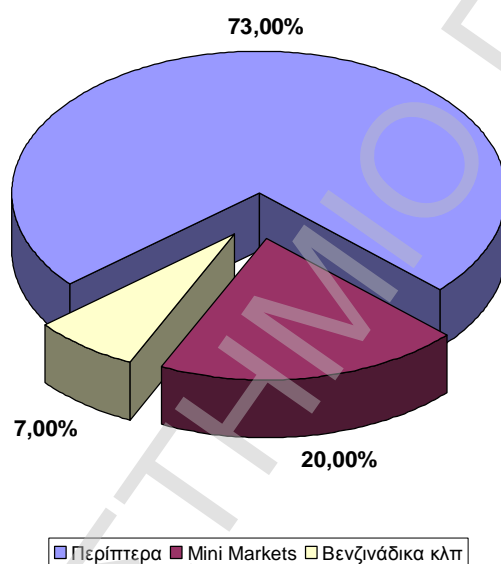
Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται συνολικά τέσσερις καπνοβιομηχανίες (Philip Morris, Καρέλιας, ΣΕΚΑΠ, Γεωργιάδης) καθώς και πολυεθνικές εταιρείες που ασκούν εμπορική δραστηριότητα.

Τα περίπου 300 σήματα που συνωστίζονται στην ελληνική αγορά για να κερδίσουν την εύνοια των 4 εκατομμυρίων περίπου καπνιστών, φτάνουν στον τελικό

καταναλωτή μέσω του δικτύου διανομής της εταιρείας και των πρατηριούχων, στα σημεία πώλησης που είναι τα περίπτερα, τα ψιλικάτζιδικα και τα βενζινάδικα. Ειδικότερα, τα σημεία πώλησης προϊόντων καπνού στην Ελληνική επικράτεια υπολογίζονται περίπου στα 32,000, εκ των οποίων το 73% είναι περίπτερα, το 20% mini markets και το υπόλοιπο 7% κυλικεία, βενζινάδικα, πρακτορεία εφημερίδων κ.α., όπως παρουσιάζεται και στο επόμενο διάγραμμα (ICAP, 2004).

Συγκεκριμένα στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, η Ένωση Επαγγελματιών Καπνοπωλών και Περιπερούχων Αθηνών υπολογίζει ότι δραστηριοποιούνται περίπου 12,500 περίπτερα ενώ άλλα 10,000, κατά εκτίμηση θα πρέπει να λειτουργούν στην υπόλοιπη χώρα. Όσον αφορά τις πωλήσεις σε super market και από αυτόματα μηχανήματα δεν έχουν αναπτυχθεί λόγω απαγόρευσης, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις (Δημαρά Ε. και λοιποί, 2006).

Διάγραμμα 5: Σημεία Πώλησης Προϊόντων Καπνού στην Ελλάδα



Από τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς πως η μάχη για την επικράτηση των εμπορικών σημάτων (ελληνικών και διεθνή) είναι συνεχής. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια παρατηρούσαμε συνεχή αύξηση του ποσοστού των ξένων σημάτων, το οποίο έφτασε το 2000 στο 68%. Το 2001 το κλίμα ανετράπη. Οι ελληνικές καπνοβιομηχανίες πέρασαν στην αντεπίθεση και προωθώντας νέα πρωτοποριακά προϊόντα κατόρθωσαν να ανακόψουν την επέλαση των πολυεθνικών καπνοβιομηχανιών. Έτσι το 2001 έκλεισε με τα ξένα σήματα να κατέχουν το 66,8% της αγοράς και τα ελληνικά το 33,2%. Τα επόμενα χρόνια, η μεταστροφή των καταναλωτών στα φθηνά ελληνικά τσιγάρα, επέτρεψε στα ελληνικά εμπορικά σήματα να διατηρήσουν και να αυξήσουν το ποσοστό τους φθάνοντας το 33,6% το 2003.

Βασική στρατηγική πάντως των Ελληνικών καπνοβιομηχανιών προκειμένου να αντισταθούν στις πιέσεις των ξένων εταιρειών είναι η ενίσχυση των εξαγωγών και η πραγματοποίηση επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού και ειδικότερα στις βαλκανικές χώρες.

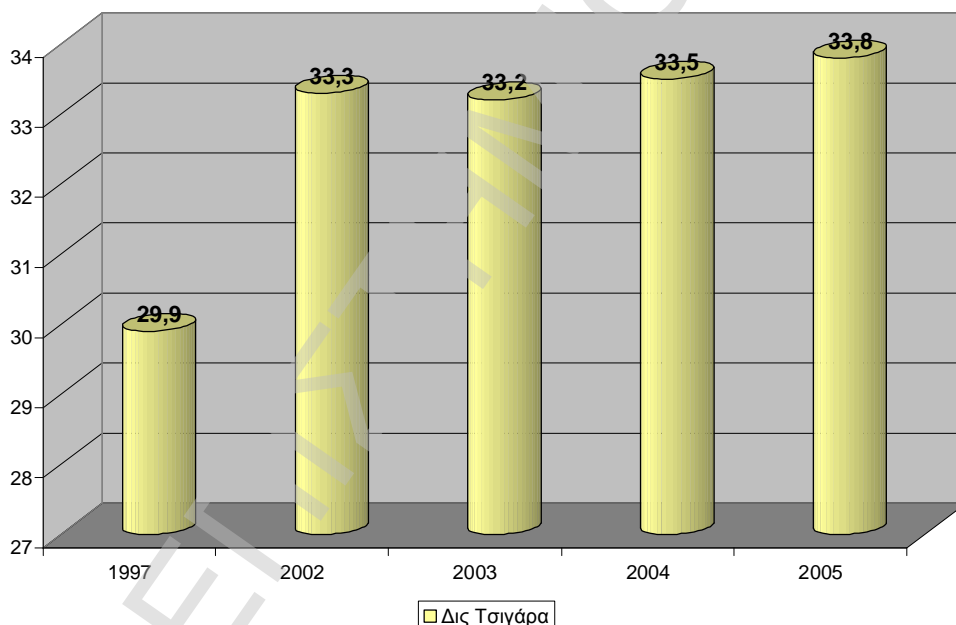
2.4.2.1 Το Μέγεθος της Ελληνικής Αγοράς του Τσιγάρου

Στην ελληνική αγορά η τάση κατανάλωσης τσιγάρων είναι από το 1997 διαρκώς αυξητική. Η ετήσια κατανάλωση τσιγάρου, που εκείνη την χρονιά ήταν 29,9 δισεκατομμύρια τσιγάρα, το 2002 ανήλθε σε 33,2 δισεκατομμύρια σημειώνοντας συνολική αύξηση 11%. Επίσης, η κατά κεφαλή κατανάλωση φτάνει πλέον τα 3.010 τσιγάρα ετησίως, και είναι η υψηλότερη μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εν συνεχεία, παρ' όλες τις συντηρητικές προβλέψεις για κάμψη της ανοδικής πορείας του τσιγάρου στην Ελληνική αγορά, το 2003, λόγω της κακής τουριστικής σεζόν καθώς τα 14 εκατομμύρια ξένων τουριστών αποτελούν πολύ καλούς πελάτες για τις ελληνικές εταιρείες, οι Κασσάνδρες διαψεύστηκαν. Στη πραγματικότητα το επίπεδο πωλήσεων τσιγάρων διατηρήθηκε στα ίδια επίπεδα με το 2002 (33.2 δισεκατομμύρια τσιγάρα, ήτοι μείωση κατά 0.30%).

Κατά τα δύο επόμενα έτη, το 2004 και το 2005, η ελληνική αγορά του τσιγάρου ήταν ανοδική με 33.5 και 33.8 δισεκατομμύρια τσιγάρα περίπου. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται και στο παρακάτω διάγραμμα (Καπνοβιομηχανία Καρέλια)

Διάγραμμα 6: Ελληνική Αγορά Τσιγάρου



Οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, όπως η αυξανόμενη φορολόγηση των τσιγάρων, η αύξηση των τιμών από τις καπνοβιομηχανίες αλλά και η οικονομική συρρίκνωση των νοικοκυριών που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο μετά το 1999, ή αν το δούμε από την αντίθετη οπτική γωνία, οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημά του (disposable income), καθώς η κοινωνία μας έχει συνδυάσει τη κατανάλωση προϊόντων καπνού (τσιγάρα, πούρα) ως μέσο για τον προσδιορισμό της κοινωνικής τάξης στην οποία ανήκει ο καθένας. Η παρατήρηση αυτή ενισχύεται αν παρατηρήσουμε το διάγραμμα 4, όπου το μερίδιο αγοράς των φθηνών τσιγάρων αυξάνεται σημαντικά μετά το 1999, 2000, λόγω των οικονομικών δυσκολιών των καταναλωτών.

Εκτός των προαναφερθέντων παραγόντων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση για τα τσιγάρα και τα πούρα, οι αντικαπνιστικές εκστρατείες που λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς σε παγκόσμιο επίπεδο, ή οι ιατρικές έρευνες οι οποίες δημοσιεύονται και αναπαράγονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και οι νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που επιβάλλονται σε όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως:

1. Η απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους και στο εργασιακό περιβάλλον.
2. Η απαγόρευση χρήσης της επωνυμίας “light” στα τσιγάρα, λόγω του αποπροσανατολισμού που δημιουργεί στους καταναλωτές πως τα συγκεκριμένα προϊόντα δεν βλάπτουν την υγεία τους.
3. Η αναγραφή προειδοποιήσεων, με μεγάλα γράμματα, στις συσκευασίες των τσιγάρων, πως το κάπνισμα βλάπτει σοβαρά την υγεία.
4. Η απαγόρευση διαφημίσεων στην τηλεόραση, στον ηλεκτρονικό τύπο, και σταδιακά και στα έντυπα μέσα.

Βέβαια για όλα αυτά θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο, όπου θα κάνουμε την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εν συνεχεία, παρ’ όλες τις συντηρητικές προβλέψεις για ανάκαμψη της ανοδικής πορείας του τσιγάρου στην Ελληνική αγορά, το 2003, λόγω της κακής τουριστικής σεζόν καθώς τα 14 εκατομμύρια ξένων τουριστών αποτελούν πολύ καλούς πελάτες για τις ελληνικές εταιρείες, οι Κασσάνδρες διαψεύστηκαν. Στη πραγματικότητα το επίπεδο πωλήσεων τσιγάρων διατηρήθηκε στα ίδια επίπεδα με το 2002 (33.2 δισεκατομμύρια τσιγάρα) ενώ την επόμενη χρονιά οι πωλήσεις αυξήθηκαν φτάνοντας τα 33.4 δισεκατομμύρια τσιγάρα (ICAP, 2004).

2.4.3 Επιχειρήσεις που Δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα

Η Ελληνική παραγωγή τσιγάρων βρίσκεται συγκεντρωμένη σε πέντε καπνοβιομηχανίες. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία τσιγάρων στην Ελλάδα είναι:

1. **Philip Morris:** ιδρύθηκε το 1989 και ελέγχεται από τη Philip Morris Holland BV, η οποία είναι θυγατρική της Philip Morris International. Το 2004 ολοκληρώθηκε και η εξαγορά και συγχώνευση δια τη μέθοδο της απορρόφησης, της εταιρείας Παπαστράτος ABE. Γνωστά εμπορικά σήματα είναι: Marlboro, Assos, Muratti, L&M, Philip Morris, Chesterfield, Merit, Papasratow, President, Old Navy, Next, Classic, Sante, Saga..

Το 2002 οι πωλήσεις της Philip Morris Hellas, που διευθύνεται από τον κ. Frederic de Wilde, αυξήθηκαν κατά 6,4%. Έτσι το μερίδιο αγοράς της έφθασε το 26,8% παρουσιάζοντας αύξηση 1,3 ποσοστιαίων μονάδων σε σύγκριση με το 2001. Τα κύρια διεθνή σήματα της εταιρείας που συνέβαλαν σε αυτά τα αποτελέσματα είναι τα L&M, Philip Morris και Muratti, αλλά ιδιαίτερη ήταν η συμβολή του «νούμερο ένα» σε πωλήσεις σήματος, του Marlboro, του οποίου οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 6,7% σε σχέση με το 2001, αγγίζοντας το υψηλότερο μερίδιο αγοράς, 24,9%. Στα στοιχεία των ισολογισμών του 2004 φαίνεται μια σημαντική ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και μια

ισχυροποίηση της κεφαλαιακής της δομής με αύξηση των ιδίων κεφαλαίων που υπερβαίνει τα 38 εκατ. ευρώ (ίδια κεφάλαια 2004 στα 133 εκατ. έναντι των 94,5 εκατ. της 31/12/2003), μηδενισμό των υποχρεώσεων προς τράπεζες, ρευστότητα στο 1,23 περίπου αλλά και μεικτά αποτελέσματα χρήσης στο 16,95% του κύκλου εργασιών μετά την αφαίρεση του ειδικού φόρου καπνού. Ειδικότερα το 2004 - και χωρίς σύγκριση αλλά με απλή αναφορά των μεγεθών του 2003 - ο κύκλος εργασιών με ΕΦΚ ανήλθε στα 1.625,7 εκατ. ευρώ έναντι των 1.534,7 εκατ. ευρώ το 2003 και μετά την αφαίρεση του ΕΦΚ στα 502,85 εκατ. από 391,65 εκατ. ευρώ, τα μεικτά αποτελέσματα ήταν στα 85,26 εκατ. από 56,06 εκατ. ευρώ και τα καθαρά προ φόρων κέρδη ανήλθαν στα 34,044 εκατ. από 34,86 εκατ. ευρώ (www.philipmorris.com).

2. **ΚΑΡΕΛΙΑ Καπνοβιομηχανία Α.Ε.**: Ιδρύθηκε το 1962 από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης που προϋπήρχε από το 1888 με ιδρυτή τον Γεώργιο Καρέλια, και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Η αρχική της επωνυμία ήταν Καρέλια Γ. Αφοί Παραγωγή Τσιγάρων Α.Ε. Από το 1991 άλλαξε η επωνυμία της στη σημερινή. Πρόκειται για τη δεύτερη μεγαλύτερη του κλάδου και τη μεγαλύτερη ελληνική πλέον καπνοβιομηχανία η οποία συνεχίζει να λειτουργεί στην περιφέρεια (Καλαμάτα). Τα γνωστά σήματα της εταιρείας είναι: : Karelia Slims, Karelia Slims Ultima/Karelia Slims Krem Color, George Karelias & Sons (filters, lights/smoother taste και plain ovals), Origin (πακέτο των 10 τσιγάρων),Karelia Blue,Karelia Blue 100's, Karelia Ultra Low 25's/Karelia White 25's, Karelia Ultra 100's/Karelia White 100's, Rex Lights 25's/Rex Blue 25's, Rex Ultima 25's/Rex Ciel 25's, Rex Milds 25's/Rex Red 25's, American Legend, American Legend LTS, Karelia Royal, Wellington, Leader, Origin 10's,Extra 20's,Καρέλια Φίλτρο Κασετίνα. Εκτός από την παραγωγή και εμπορία τσιγάρων η εταιρεία εισάγει πούρα από Η.Π.Α., Μεξικό και Βέλγιο. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της εξάγεται προς διάφορους προορισμούς, όπως:

- Ευρωπαϊκή Ένωση
- Τουρκία
- Τσεχία
- Ρουμανία
- Βουλγαρία
- Ρωσία
- Αίγυπτο
- Μαυριτανία
- Κένυα
- Λίβανο
- Ισραήλ
- Κορέα κ.α.

Το 2005 η Καρέλιας πραγματοποίησε κύκλο εργασιών 435,766 εκατ. ευρώ έναντι των 340,644 εκατ. ευρώ του 2003. Η εταιρεία για το έτος 2005 παρουσίασε κέρδη προ φόρων 39.267 ευρώ, σαφώς αυξημένα σε σχέση με τα κέρδη του 2004 όπου ανέρχονταν στα 33.800 ευρώ και του 2003 τα οποία ήταν στα 26.626.

Η αύξηση αυτή των κερδών της εταιρείας επιτεύχθηκε τόσο από την αύξηση των εγχωρίων πωλήσεων, που ανήλθαν σε 4,5 δισεκατομμύρια τσιγάρα έναντι 4,4 δισεκατομμυρίων το 2004, όσο κυρίως από την αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας στις διεθνείς αγορές όπου το 2005 έφτασαν στο υψηλότερο σημείο της ιστορίας της. Συγκεκριμένα σε 66 χώρες πωλήθηκαν 10,9 δισεκατομμύρια τσιγάρα έναντι 10,4δισ.εκατομμυρίων το 2004. (ICAP,2004, Ελευθερία, 2006). .

3. **ΣΕΚΑΠ:** Ιδρύθηκε το 1975 και ξεκίνησε τις παραγωγικές της δραστηριότητες το 1980. Εδρεύει στην Ξάνθη και οι δραστηριότητες της έχουν να κάνουν κυρίως με την παραγωγή τσιγάρων, καπνού και φίλτρων. Τα κύρια εμπορικά της σήματα είναι Cooper, GR, Sekap, BF, Jet Set, Brooks, Άριστα, Ξάνθη. Πραγματοποιεί μικρού ύψους εξαγωγές προς Αλβανία, Βουλγαρία, ΗΠΑ και Αραβικά Εμιράτα. Το 2003 οι εξαγωγές κάλυψαν λιγότερο από 1% της συνολικής παραγόμενης ποσότητας. Το ίδιο έτος η παραγωγή τσιγάρων συμμετείχε με ποσοστό 96,5% στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών της εταιρείας. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP Databank, η εταιρεία κατέλαβε την 78^η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού, και την 95^η θέση βάσει πωλήσεων μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών το 2002. Επίσης, κατέλαβε την 3η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού μεταξύ των μεγαλύτερων βιομηχανιών προϊόντων καπνού το ίδιο έτος. Μέχρι και το 2001 πραγματοποιούσε παραγωγή φασόν των σημάτων R6 και Astor για την εταιρεία Ρεεμτμα Ελλάς ΑΕ (νυν Imperial Tobacco Hellas ΑΕ). Με βάση τον προγραμματισμό της διοίκησης η εταιρεία προσδοκά ότι θα καταφέρει και φέτος αλλά και τις επόμενες χρήσεις, όχι απλώς να ανταπεξέλθει των δυσκολιών, αλλά και να συνεχίσει να αναπτύσσεται.

Πρόβλημα για την εταιρεία αποτελεί η μη δυνατότητα ευελιξίας και διαρθρωτικών αλλαγών λόγω ακριβώς της συνεταιριστικής της μορφής. Επιπροσθέτως η εταιρεία κατάφερε τα τελευταία χρόνια να επιτύχει ανάπτυξη των εξαγωγών της και των στρατηγικών της συνεργασιών, με στόχο οι εξαγωγές να φτάσουν για το 2005 να αποτελούν το 30% του συνολικού όγκου πωλήσεων, από το 16% που ήταν το 2004 (ICAP,2004).

4. **Γεωργιάδης Θ.Α. Καπνοβιομηχανία Α.Ε.:** Ιδρύθηκε το 1938 και Πραγματοποιεί εισαγωγές σε τσιγάρα από Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Φιλανδία, Αυστρία, Ελβετία και Κύπρο. Πραγματοποιεί εξαγωγές σε ποσοστό περίπου 90% των συνολικών της πωλήσεων, προς Τουρκία, Ρουμανία, Αλβανία, Ουκρανία, Ρωσία, Νιγηρία, Ηνωμένες Πολιτείες, Ισραήλ και Ιορδανία.

Πρόκειται για τη μικρότερη βιομηχανία του κλάδου με γνωστότερο σήμα το «22 Filter». Εκτός από αυτό παράγει και μια σειρά από άλλα εμπορικά σήματα όπως Smoker Blue Bio Filter, 22Silver Blue , Smoker Gold Bio Filter , 22 Extra Five , 22 No Filter , Falcon

Υγιής εταιρεία προ ολίγων ετών, δεν κατάφερε να ακολουθήσει τον ανταγωνισμό και να παράξει νέα σήματα.

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP Databank, η εταιρία κατέλαβε την 5^η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού μεταξύ των 5 μεγαλύτερων βιομηχανιών προϊόντων καπνού το 2002. (ICAP,2004)

Εκτός των καπνοπαραγωγικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός εισαγωγικών εταιρειών τσιγάρων. Αυτές είναι:

1. **British American Tobacco (BAT)**: Ιδρύθηκε το 1991. Το 1994 απορρόφησε τις εταιρείες RothmansAs Ελλάς A.E.B.E. και Τομάσος Ελλάς Καπνοεισαγωγική A.E. Η αρχική επωνυμία της εταιρείας ήταν RothmansAs Διανομών A.E.E. Το 1999 απορρόφησε την εταιρεία British American Tobacco Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ και άλλαξε την επωνυμία της στην σημερινή. Οι δραστηριότητες της έχουν να κάνουν με την εισαγωγή και το χονδρικό εμπόριο τσιγάρων, καπνού και πούρων. Το σύνολο των προϊόντων της εισάγεται από τις Κάτω χώρες, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Γερμανία.

Η Εταιρεία εισάγει και διακινεί τα τσιγάρα Peter Stuyvesant, Lucky strike, Pall Mall, Cartier, Vendome, Dunhill, Rothmans, Samson, Vogue και Havana. Όσων αφορά το καπνό διακινεί τα Samson, Clan, Bison, Craven, Flying Dutchman, Captain Black, Sail Black, Erinmore, Schimmelpennick. Η British American Tobacco (BAT) πάντα με δικές της εκτιμήσεις αύξησε τις πωλήσεις τσιγάρων της – σε σχέση με την προηγούμενη οικονομική χρήση – κατά 3,14%. Ο κύκλος εργασιών διαμορφώθηκε το 2002 σε 91,8 εκατ. ευρώ έναντι 82,5 εκατ. το 2001 εμφανίζοντας άνοδο κατά 11,3%. Αντιστοίχως τα καθαρά κέρδη προ φόρων διαμορφώθηκαν το 2002 σε 3 εκατ. ευρώ έναντι 1,8 εκατ. ευρώ το 2001 εμφανίζοντας αύξηση 68% (ICAP, 2004).

2. **Japan Tobacco International**: Ιδρύθηκε το 1981 με την επωνυμία J R Reynolds Tobacco Ελλάς AEBE. Μέχρι το 1990 ασχολούνταν με την προώθηση πωλήσεων τσιγάρων. Βέβαια με την εισαγωγή και εμπορία των τσιγάρων ασχολείται από το Δεκέμβριο του 1990 και ύστερα. Η επωνυμία της εταιρείας άλλαξε στην σημερινή της μορφή το 1999. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως μέχρι το 2002 η εταιρεία ανέθετε συγκεκριμένη κατηγορία τσιγάρων :Camel στην Καρέλιας Καπνοβιομηχανία A.E. Όμως από τον Ιανουάριο του 2002 και μετά η εταιρεία εισάγει το σύνολο των τσιγάρων Camel από την Γερμανία.

Η εταιρεία διακινεί τα σήματα Camel, More, Mustang, Salem, Vantage, Winston και Yves Saint Laurent. Η JIT έχοντας σκοπό την συνέχιση της ανοδικής της πορείας την περίοδο 2002-2003 πραγματοποιείσαι επενδύσεις της τάξεως των 230.000 ευρώ, οι οποίες είχαν να κάνουν με βελτιώσεις κτιρίων και πάγιο εξοπλισμό γενικότερα. Η εταιρεία επιδιώκει να ανταγωνίζεται τις άλλες εταιρείες του κλάδου μέσω της προσφοράς ποιοτικών προϊόντων και στοχεύει στην ισχυροποίηση της θέσης της στην ελληνική αγορά, βελτιώνοντας παράλληλα τα οικονομικά

⁵ Η 5^η θέση προϋποθέτει την αυτόνομη ύπαρξη της εταιρείας ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, η οποία πλέον δεν υφίσταται μιας που όπως έχουμε ήδη αναφέρει νωρίτερα στο κεφάλαιο, εξαγοράστηκε και απορροφήθηκε από την Philip Morris.

της μεγέθη. Το 2002 τα έσοδα της εταιρείας σημείωσαν άνοδο κατά 15% φτάνοντας τα 59 εκατ. ευρώ, αλλά καταγράφηκαν ζημιές ύψους 821 χιλ. ευρώ (ICAP, 2004).

3. **Gallaher Hellas:** Ιδρύθηκε το 1994 ύστερα από μετατροπή της εταιρείας Γκάλαχερ Ελλάς ΕΠΕ. Είναι υπεύθυνη για τις αγορές Ελλάδας, Κύπρου και Μάλτας. Αξίζει να σημειωθεί πως είναι 100% θυγατρική εταιρεία του ομίλου Gallaher Group PLC, η οποία είναι διεθνής καπνοβιομηχανία (4^η στην Ευρώπη & 5^η παγκοσμίως) με έδρα της το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η εταιρεία, η οποία μεταξύ άλλων διακινεί τα σήματα Silk Cut, Benson & Hedges, Mayfair, Sovereign, Sobranie, Dorchester, Prima, LD, Hamlet, La Femme Slims, Memphis, Ronson, Meine Sorte, Old Holborn, Amber Leaf και Condor. και το νέο σήμα Odyssey. Οφείλουμε εδώ να επισημάνουμε πως στην Ελλάδα το Silk Cut βρίσκεται στις πρώτες θέσεις σε πωλήσεις ελαφριών σημάτων στην αγορά τσιγάρων και ο Old Holborn είναι νο 1 σε πωλήσεις στην αγορά καπνού.

Ο κύκλος εργασιών της κινήθηκε υψηλότερα από το 2001. Συγκεκριμένα το 2002 ανήλθε σε 40,4 εκατ. ευρώ έναντι 34,8 εκατ. ευρώ. Τα μεικτά κέρδη διαμορφώθηκαν σε 11,7 εκατ. από 10,1 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας άνοδο της τάξεως του 15%. Τα προ φόρων κέρδη διαμορφώθηκαν σε 1,75 εκατ. έναντι 1,3 εκατ. ευρώ, βελτιωμένα κατά 34% έναντι του 2001. Η εταιρεία ακολουθεί πενταετές πλάνο επενδύσεων και υποστήριξης των δραστηριοτήτων της με βασικό άξονα το ανθρώπινο δυναμικό και την εξέλιξή του καθώς επίσης και την αύξηση του κύκλου εργασιών της με βάση τη δύναμη των προϊόντων της στην αγορά των ήδη υπάρχοντων καπνιστών (Gallaher Hellas S.A.)

4. **Imperial Tobacco Hellas A.E.- (Reemtsma Hellas):** Ιδρύθηκε το 1984 με την επωνυμία Reemtsma Hellas A.E. Ανέλαβε και συνέχισε τις εργασίες της Ρεεμτσμα Βιομηχανία Σιγαρέτων ΕΠΕ, η οποία είχε ιδρυθεί από το 1981 ως υποκατάστημα της γερμανικής εταιρείας Reemtsma Cigaretten Fabriken GmbH. Η μέχρι το 2002 η εταιρεία ασχολούνταν και με την παραγωγή (φασών) των εμπορικών σημάτων R6 και Astor. Από το 2003 και ύστερα ισχύει η σημερινή επωνυμία λόγω της διεθνής συγχώνευσης της Reemtsma με την Imperial. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ελληνική θυγατρική ανέλαβε την περιφερειακή ευθύνη για τη νοτιοανατολική Ευρώπη, και ειδικότερα τις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Κύπρου.

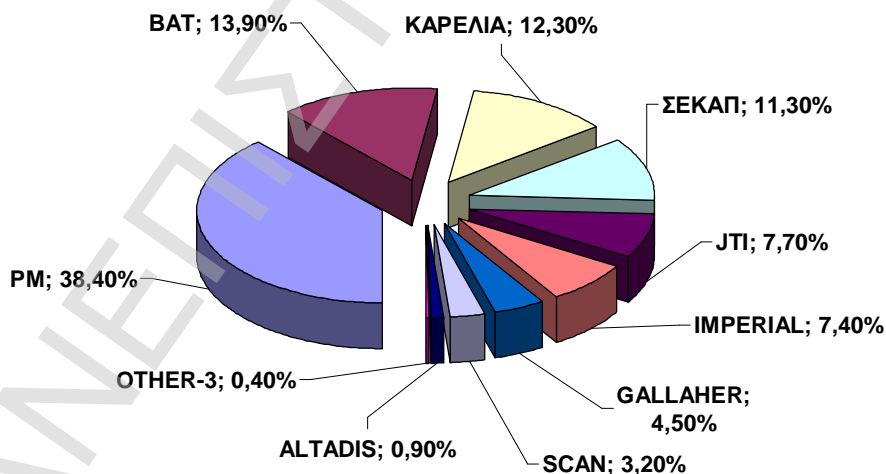
Η εταιρεία διαθέτει τις μάρκες τσιγάρων Davidoff, Slim Line, R1, και West. Πολύ γνωστά στη Ελληνική αγορά είναι και τα σήματα, Drum, Golden Virginia, Special, Astor, R6, Lambert & Batler, Superkings, Embassy, κατάφερε να βελτιώσει τις πωλήσεις της κατά 9%, παρότι η συνολική αγορά τσιγάρων αυξήθηκε μόνο κατά 1,2% σε σχέση με το 2001. Έτσι πέτυχε να αυξήσει το μερίδιό της και να είναι για μία ακόμα χρονιά η εταιρεία τσιγάρων με τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα της καλής πορείας των πωλήσεων και παρά τη συνέχιση της μεγάλης εμπορικής της επένδυσης στην οικονομική χρήση του 2002 (που ήταν εννεάμηνη), τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης σχεδόν τριπλασιάστηκαν ξεπερνώντας τα 2,8 εκατ. ευρώ από 1,1 εκατ.

ευρώ που ήταν στη δωδεκάμηνη χρήση του 2001. Στη θετική εξέλιξη των μεγεθών της εταιρείας στο μέλλον αναμένεται να συμβάλει η διεθνής συγχώνευση της Reemtsma με την Imperial. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ελληνική θυγατρική ανέλαβε την περιφερειακή ευθύνη για τη νοτιοανατολική Ευρώπη, και ειδικότερα τις αγορές της Ρουμανίας, της Βουλγαρίας και της Κύπρου (ICAP, 2004).

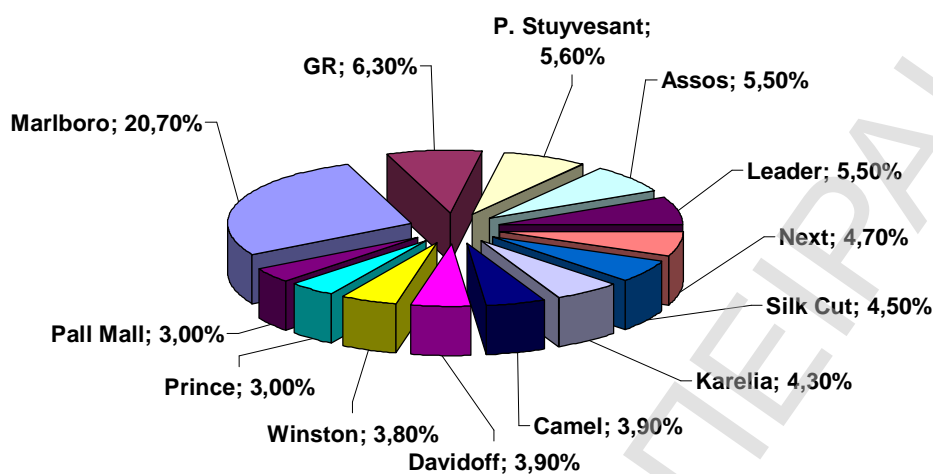
5. **Scandinavian Tobacco Ελλάς:** Η εταιρεία ιδρύθηκε το καλοκαίρι του 2002 με σκοπό την καλύτερη υποστήριξη και προώθηση των σημάτων της House of Prince στην ελληνική αγορά. Έκτοτε έγιναν επενδύσεις σε πάγια περιουσιακά στοιχεία ύψους 250.000 ευρώ. Σήμερα το δυναμικό της εταιρείας ανέρχεται σε 25 άτομα. Τα προβλεπόμενα κέρδη της για την πρώτη διαχειριστική περίοδο, που έληξε στις 30 Ιουνίου του 2003, εκτιμώνται στο ύψος των 30.000 ευρώ. Οι πωλήσεις των σημάτων της εταιρείας το 2002 σημείωσαν αύξηση κατά 13%, φθάνοντας τα 942 εκατ. sticks (από 834 εκατ. sticks το 2001) και επιτυγχάνοντας μερίδιο αγοράς της τάξεως του 2,80%. Τέλος, οι πωλήσεις στη διετία 2001 - 2002 πραγματοποιήθηκαν μέσω του δικτύου διανομής της Αθανασίου ΑΕ (ICAP, 2004).

Στα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζουμε, στο μεν πρώτο τα μερίδια των εταιρειών στην Ελληνική αγορά, στο δε δεύτερο τα μερίδια των σημάτων στο 75% της αγοράς, για το έτος 2005:

Διάγραμμα 7: Μερίδια Εταιρειών στην Ελληνική Αγορά (2005)



Διάγραμμα 8: Μερίδια Σημάτων στο 75% της Ελληνικής Αγοράς (2005)



2.5 Προβληματισμοί

Τα προβλήματα της καπνοβιομηχανίας δεν προέρχονται ωστόσο μόνο από τη δυσμενή οικονομική συγκυρία των τελευταίων ετών (μετά το 1999). Η καπνοβιομηχανία παγκοσμίως εισέρχεται σε ένα διαρκώς αυστηρότερο καθεστώς απαγορεύσεων και ρυθμίσεων, το οποίο θεωρείται σχεδόν βέβαιο ότι θα παίζει καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική της πορεία.

Για παράδειγμα ένα από τα θέματα που κυριάρχησαν κατά το 2003 στην αγορά, ήταν οι ανατιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν το περασμένο καλοκαίρι, οι οποίες προκάλεσαν την αντίδραση του υπουργείου Ανάπτυξης το οποίο παρέπεμψε τις επιχειρήσεις στην επιτροπή ανταγωνισμού. Όμως το σημαντικότερο γεγονός για την αγορά ήταν η εξαγορά της βιομηχανίας Παπαστράτος από της Philip Morris με την οποία πέρασε σε ξένη ιδιοκτησία μια από τις παλαιότερες και πλέον γνωστές βιομηχανίες της χώρας.

Πολλοί εκπρόσωποι του κλάδου υποστηρίζουν ότι το κύριο πρόβλημα είναι η συνεχής και αρκετές φορές αφηνιαστική επιβολή νέων μέτρων, τοπικής ή κοινοτικής προέλευσης, όπως είναι ο περιορισμός στην επικοινωνία, η αλλαγή στην εμφάνιση των πακέτων, ακόμη και ο εξοστρακισμός των καπνιστών. Οι περιορισμοί αυτοί, υποστηρίζουν, φτάνουν στα όρια της υπερβολής και πυροδοτούν την αντικαπνιστική υστερία, οπότε τα αποτελέσματα μπορεί να είναι αντίθετα από τα επιδιωκόμενα.

Ένα ακόμη σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η εγχώρια αγορά τσιγάρων είναι η λαθρεμπορία. Ενώ το πρόβλημα στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα έντονο σήμερα, αντιπροσωπεύοντας κατ'εκτίμηση το 2%-3% της συνολικής αγοράς, όλοι θεωρούν ότι θα οξυνθεί. Οι ποσότητες των τσιγάρων και των απομιμητικών προϊόντων καπνού που εισάγονται λαθραία στη χώρα μας, εκτιμάται ότι θα σημειώσουν ραγδαία

άνοδο. Η πρόβλεψη αυτή δεν είναι άσχετη με τη συνεχή αύξηση του αριθμού των οικονομικών μεταναστών στη χώρα.

Το πρόβλημα της λαθρεμπορίας τσιγάρων δεν αποτελεί ασφαλώς ελληνική πρωτοτυπία. Στη Βρετανία το 25% της αγοράς διακινείται από το λαθρεμπόριο, ενώ μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το φαινόμενο αυτό έχει τις ρίζες του στην υψηλή φορολογία που αυξάνει τις λιανικές τιμές και κάνει ελκυστικότερα τα προϊόντα του λαθρεμπορίου. Ένας από τους χαμένους είναι και το ελληνικό κράτος, που αντιμετωπίζει σημαντικές απώλειες εσόδων από τη μη καταβολή των φόρων. Περισσότερα όμως για αυτό το σημαντικό πρόβλημα, θα πούμε στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Εισαγωγή

Πρωταρχικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, γενικευμένου και άμεσου, η οποία είναι και στόχος του παρόντος κεφαλαίου. Μετά την παρουσίαση της αγοράς των τσιγάρων, οφείλουμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη πορεία του κλάδου.

3.2 Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος.

Όπως αρχικά αναφέρθηκε το ευρύτερο περιβάλλον αποτελείται από τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες δυνάμεων:

1. Πολιτικές-νομοθετικές (Political-legal forces), οι οποίες αναφέρονται στη νομοθεσία, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς.
2. Οικονομικές (Economic forces), όπως είναι οι τιμές, τα επιτόκια δανεισμού, το εισόδημα των καταναλωτών, το πληθωρισμό, το επίπεδο ανεργίας και γενικά όσες δυνάμεις είναι σχετικές με τις ευρύτερες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.
3. Πολιτισμικές (Sociocultural forces), οι οποίες ουσιαστικά προσδιορίζουν τον τρόπο ζωής, τις καταναλωτικές συνήθειες, τις αξίες και τα ήθη που ρυθμίζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.
4. Τεχνολογικές (Technological forces), οι οποίες αντιστοιχούν σε καινοτομίες είτε για την επίλυση προβλημάτων, είτε για την περαιτέρω εξέλιξη των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό πως ο σωστός προσδιορισμός και η ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων αποτελούν απαραίτητη καθώς και υψίστης σημασίας προϋπόθεση για το στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιτυχία του σταδίου αυτού συνδέεται άμεσα με την κερδοφόρα ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης, ενώ στην αντίθετη περίπτωση με την ολοκληρωτική αποτυχία της.

3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον - Νομικό περιβάλλον

3.2.1.1 Φορολογία των τσιγάρων

Η φορολόγηση των προϊόντων καπνού ξεκίνησε στην Ελλάδα το 1883 και μέχρι σήμερα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές πηγές εσόδων για το κράτος. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα, όπου φαίνεται το σύνολο των φορολογικών εσόδων που εισπράττει το κράτος, από τα φορολογηθέντα εγχώρια και εισαγόμενα τσιγάρα.

Πίνακας 3: Εισπραθθέντες Φόροι από τα Τσιγάρα (1997 – 2005)⁶

ΕΤΗ	ΦΟΡΟΙ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΤΣΙΓΑΡΩΝ	ΦΟΡΟΙ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ ΤΣΙΓΑΡΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΦΟΡΩΝ ΕΓΧΩΡΙΩΝ & ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ
1997	1.077.916.815	628.806.236.	1.706.723.052
1998	1.092.638.341	687.785.298	1.780.423.639
1999	1.283.277.522	750.376.868	2.033.654.390
2000	1.324.515.013	809.284.588	2.133.799.602
2001	1.502.738.710	947.558.082	2.450.288.793
2002	1.388.455.427	1.136.114.720	2.524.570.147
2003	1.535.385.361	1.136.406.249	2.671.791.610
2004	1.655.171.269	1.066.402.518	2.720.195.130
2005	1.727.104.470	1.060.542.907	2.787.647.376

Η φορολόγηση των τσιγάρων γίνεται με βάση τις Οδηγίες και τους Κανονισμούς της Ε.Ε. Συγκεκριμένα σύμφωνα με το νόμο 2127/93, τα προϊόντα καπνού επιβαρύνονται με έναν ειδικό φόρο, ο οποίος υπολογίζεται ως ποσοστό της πλέον ζητούμενης τής όσον αφορά τα τσιγάρα, ή της κατά χιλιόγραμμο τιμής λιανικής πώλησης για τα υπόλοιπα προϊόντα καπνού.

Ο ειδικός φόρος που επιβάλλεται στα τσιγάρα περιλαμβάνει έναν πάγιο και έναν αναλογικό φόρο. Ο πάγιος φόρος ανέρχεται σε 0,098 ευρώ ανά πακέτο και επιβάλλεται ομοίμορφα σε όλα τα εμπορικά σήματα, ανεξαρτήτως κόστους. Ο αναλογικός φόρος υπολογίζεται ως ποσοστό επί της λιανικής τιμής πώλησης. Κατά την περίοδο αυτή, ο συντελεστής του αναλογικού φόρου ανέρχεται σε 53,8625%.

Στις 12 Φεβρουαρίου 2002 το Συμβούλιο της Ε.Ε. εξέδωσε την οδηγία 2002/10/ΕΚ, η οποία τροποποιεί τις οδηγίες 92/80/ΕΟΚ, 92/79/ΕΟΚ και 95/59/ΕΚ και αφορά τη διάρθρωση και τους συντελεστές του ειδικού φόρου κατανάλωσης που επιβάλλεται στα βιομηχανοποιημένα καπνά. Σκοπός της οδηγίας ήταν η σύγκλιση των φορολογικών συντελεστών που επιβάλλονται στην ΕΕ και η αντιμετώπιση των αθέμιτων πρακτικών τιμολόγησης, με τρόπο τέτοιο ώστε να αποφευχθεί η στρέβλωση του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με την παραπάνω αναφερόμενη οδηγία, κάθε κράτος μέλος θα πρέπει να επιβάλλει συνολικό ελάχιστο ειδικό φόρο κατανάλωσης (πάγιο και αναλογικό εξαιρουμένου του ΦΠΑ), η επίπτωση του οποίου θα καθορίζεται στο 57% της τιμής λιανικής πώλησης (συμπεριλαμβανόμενων όλων των φόρων) και ο οποίος θα ανέρχεται σε τουλάχιστον 64 ανά 1000 τσιγάρα για τα τσιγάρα της πλέον ζητούμενης κατηγορίας τιμών. Κατά εξαίρεση η Ελλάδα εξουσιοδοτείται να θέσει τις διατάξεις σε ισχύ το αργότερο μέχρι την 1η Ιανουαρίου 2008. Σημειώνεται ότι, από τις αρχές του 2005 η πλέον ζητούμενη τιμή των τσιγάρων στην Ελλάδα ανέρχεται σε 2,80ευρώ, εκ των οποίων 1,57 αφορούν φόρους.

Ο συνολικός ελάχιστος ειδικός φόρος κατανάλωσης στα τσιγάρα ορίζεται βάσει των τσιγάρων της πλέον ζητούμενης κατηγορίας τιμών, σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται την 1η Ιανουαρίου κάθε έτους (ICAP,2004).

⁶ Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών-Διεύθυνση ειδικών φόρων κατανάλωσης.

Λόγω όμως της μείωσης των φορολογικών εσόδων του κράτους, η οποία προκλήθηκε από την είσοδο στην αγορά (μέσα του 2004) φθηνών τσιγάρων, τα οποία απέσπασαν σημαντικό μερίδιο αγοράς, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, επέβαλε τροποποίηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης. Αυτό είχε συνέπεια την επιβολή ενός κατώτερου ποσού φόρου ανά πακέτο τσιγάρων, το οποίο θα ανέρχεται σε 65% επί του συνολικού φόρου που επιβάλλεται στα τσιγάρα με την πλέον ζητούμενη τιμή.

Έτσι λοιπόν, ενώ το 2004 υπήρχε μόνο ο πάγιος αναλογικός φόρος και το Φ.Π.Α., το Μάρτιο του 2005 το υπουργείο Οικονομικών επέβαλε όπως είπαμε ελάχιστο φόρο κατανάλωσης σε ποσοστό 65%. Το μέτρο αυτό έπληξε κυρίως τα φθηνά σήματα. Και αυτό γιατί με την επιβολή ελάχιστου φόρου, το κάθε πακέτο ανεξαρτήτου κόστους φορολογείται πλέον με το ποσό του 1,09 ευρώ. Σε κάθε περίπτωση και για να καλύψουν τη διαφορά του φόρου οι καπνοβιομηχανίες πρόέβησαν σε αύξηση της τιμής των φθηνών τσιγάρων από 1 σε 1,50 ευρώ.

Τον Ιούλιο του 2006 και συγκεκριμένα στις 26/7/06 κατατέθηκε στην βουλή τροπολογία για την αύξηση του συντελεστή φορολογίας στο 75%. Αυτή η τελευταία τροπολογία αποτελεί ένα πολύ σοβαρό χτύπημα στα φθηνά τσιγάρα και ιδιαίτερα στις Ελληνικές καπνοβιομηχανίες τις οποίες έπληξε περισσότερο. Διότι με την αύξηση αυτή, ο ελάχιστος φόρος στα οικονομικά τσιγάρα διαμορφώνεται πια στο 1,21 ευρώ με αποτέλεσμα να αυξηθεί για δεύτερη φορά η λιανική τιμή πώλησης του πακέτου, από 1,50 σε 1,70 ευρώ.

Συνέπειες των τελευταίων πολιτικών αποφάσεων είχαν ως αποτέλεσμα να πλήξουν τις καπνοβιομηχανίες ελληνικών συμφερόντων, καθώς επιβάρυνε μόνο τα φθηνότερα αφήνοντας σχεδόν ανεπηρέαστα τα ακριβότερα τσιγάρα, δηλαδή αυτά που διακινούν στην αγορά οι τεράστιες πολυεθνικές του κλάδου. Συγκεκριμένα η αύξηση της τιμής των οικονομικών σημάτων σημαίνει απώλεια του συγκριτικού πλεονεκτήματος που είχαν έναντι των ξένων. Υπολογισμοί ελληνικών εταιρειών δείχνουν ότι μέχρι και τον Ιούλιο ένα “ακριβό” τσιγάρο ισοδυναμούσε με 2,8 “φθηνά” ενώ μετά την αύξηση του συντελεστή φορολογίας η “ισοτιμία” γίνεται 1 προς 1,76. Χαρακτηριστικό είναι ότι το μερίδιο της Καρέλιας από 18% που είχε φθάσει το 2005, σήμερα έχει πέσει πάλι στα επίπεδα του 10%-11%. Ο προβληματισμός πλέον έχει περιέλθει στην πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων, ψάχνοντας τρόπους για να αντεπιτεθούν και να ανακτήσουν τα χαμένα μερίδια αγοράς. Επειδή όμως οι ευκαιρίες για διεξόδου με νέα προϊόντα είναι ελάχιστες, το λιγότερο που μπορούν να κάνουν στη φάση αυτή είναι να υπερασπίσουν τα ποσοστά τους. (ΤΑ ΝΕΑ, 2006)

3.2.1.2 Αντικαπνιστικές Νομοθεσίες

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επιδρά άμεσα στην κατανάλωση τσιγάρων είναι οι αντικαπνιστικές εκστρατείες, όπως αυτές έχουν εφαρμοστεί και συνεχίζουν να εφαρμόζονται τόσο από την Ελληνική όσο και την Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Συγκεκριμένα η Ελληνική νομοθεσία από το 1979 και κατά επέκταση η Ευρωπαϊκή μέχρι σήμερα περιλαμβάνει σημαντικές αντικαπνιστικές διατάξεις.

Η πρώτη σημαντική προσπάθεια κατά του καπνίσματος ξεκινά το 1979 από τον τότε Υπουργό Κοινωνικών Υπηρεσιών Σπυρίδων Δοξιάδη. Συγκεκριμένα στις 3 Μαΐου 1979 δημοσιεύεται στην Εφημερίδα Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 416) η Υπουργική Απόφαση

«Περί απαγορεύσεως του καπνίσματος στα νοσηλευτικά ιδρύματα και στις ιδιωτικές κλινικές», της οποίας η έναρξη της ισχύς της ορίζεται 15 ημέρες μετά τη δημοσίευσή της. (Λυχνάρης, 2001)

Στη συνέχεια στις 9 Μαΐου 1980 δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 475) η Υπουργική Απόφαση «Περί απαγορεύσεως του καπνίσματος σε κοινούς κλειστούς χώρους», η οποία και υπογράφεται από τον ίδιο υπουργό στις 25 Απριλίου 1980. Η έναρξη της ισχύς αυτής της απόφασης ορίζεται επίσης 15 ημέρες μετά τη δημοσίευσή της. Η πρώτη αυτή αντικαπνιστική εκστρατεία θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για την καταπολέμηση του καπνίσματος στη χώρα μας, μια και όπως αναφέραμε είναι και η πρώτη που εφαρμόζεται από πλευράς πολιτείας. Οφείλουμε βέβαια να επισημάνουμε ότι η διάρκεια αυτής της αντικαπνιστικής εκστρατείας ήταν τρία έτη, δηλαδή από το 1979 μέχρι και το 1981, διότι μετά το 1981 ανετράπη. (Λυχνάρης, 2001)

Η δεύτερη σημαντική αντικαπνιστική νομοθεσία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ξεκινά το 1989 όπου ο τότε Υπουργός Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Απόστολος Κακλαμάνης, ο οποίος με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε. υπογράφει στις 23 Δεκεμβρίου 1988, την Υπουργική Απόφαση «Περί σήμανσης προϊόντων καπνού σχετικά με τη βλαπτική επίδραση του καπνίσματος στην υγεία». Η συγκεκριμένη απόφαση τέθηκε σε ισχύ στις 28 Φεβρουαρίου 1989.

Στη συνέχεια ο ίδιος υπουργός υπογράφει την Υπουργική Απόφαση «Περί της υποχρεωτικής σήμανσης στις έντυπες διαφημίσεις προϊόντων καπνού σχετικά με τη βλαπτική επίδραση του καπνίσματος στην υγεία». Η έναρξη της ισχύς της ορίζεται στις 29 Μαΐου 1989. Η ισχύς της συγκεκριμένης αντικαπνιστικής νομοθεσίας όχι απλά εξακολουθεί να υφίσταται μέχρι τις μέρες μας, αλλά έχει ενισχυθεί με νέες επιπρόσθετες οδηγίες από την πλευρά της Ε.Ε. (Λυχνάρης, 2001)

Έτσι λοιπόν από τις 30 Σεπτεμβρίου του 2003 τέθηκε σε ισχύ μια νέα νομοθεσία όσον αφορά τις σημάνσεις που προειδοποιούσαν για την υγεία. Σύμφωνα λοιπόν με τις νέες οδηγίες.

1. Οι προειδοποιήσεις υγείας θα καλύπτουν το 30% της μπροστινής πλευράς και το 40% της πίσω.
2. Οι προειδοποιήσεις θα είναι με μαύρα γράμματα σε λευκή επιφάνεια με μαύρο πλαίσιο.
3. Θα υπάρχουν δύο διαφορετικές προειδοποιήσεις για τη μπροστινή πλευρά και δεκατέσσερις για την πίσω, που θα κυκλοφορούν εναλλάξ.
4. Κατάργηση των ενδείξεων Mild, Extra Mild, Lights, Ultra Lights, κτλ.
5. Θέσπιση ορίων για τις περιεκτικότητες σε πίσσα-νικοτίνη-μονοξειδίο του άνθρακα σε 15mg-1mg-10mg αντίστοιχα. Οι περιεκτικότητες θα πρέπει να είναι τυπωμένες με έντονα γράμματα μέσα σε μαύρο πλαίσιο. (Gallagher Hellas S.A.)

3.2.1.3 Πολιτική για τις Διαφημίσεις

Το νομικό περιβάλλον όπου αναπτύσσονται οι καπνοβιομηχανίες στην Ελλάδα αλλά και στο διεθνές επίπεδο αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε συνδυασμό με τη υψηλή φορολογία στην μείωση των μεριδίων αγοράς των καπνοβιομηχανιών. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση και ιστορική αναδρομή της πολιτικής για απαγόρευση της διαφημιστικής καμπάνιας των καπνοβιομηχανιών.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 80 με αρχές του 90 υφίσταται απαγόρευση της διαφημιστικής προβολής των προϊόντων καπνού μέσω του ηλεκτρονικού τύπου.

Συγκεκριμένα στις 10 Ιουλίου 1992, ο τότε Πρόεδρος της Δημοκρατίας, Κωνσταντίνος Καραμανλής, υπογράφει το Προεδρικό Διάταγμα «Περί της άσκησης τηλεοπτικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα σε συμμόρφωση προς την οδηγία 89/552/ΕΟΚ του συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων της 3.10.89». Το συγκεκριμένο προεδρικό διάταγμα δημοσιεύεται στην εφημερίδα της κυβερνήσεως στις 16 Ιουλίου 1992 και η έναρξη της εφαρμογής του αρχίζει από την δημοσίευσή του. Με βάση λοιπόν αυτό απαγορεύεται εξολοκλήρου, για πρώτη φορά η διαφήμιση τσιγάρων και άλλων προϊόντων καπνού στον ηλεκτρονικό τύπο. Το γεγονός αυτό οδήγησε τις εταιρίες του κλάδου στην αναζήτηση άλλων μεθόδων προβολής, με βασικές διεξόδους τη διαφήμιση σε εφημερίδες και περιοδικά καθώς και την υπαίθρια διαφήμιση. (Λυχναράς, 2001)

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με νέα Οδηγία την οποία πρότεινε το Συμβούλιο των Υπουργών Υγείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 4 Δεκεμβρίου 1997 και η οποία εγκρίθηκε από την Επιτροπή Περιβάλλοντος και Καταναλωτικών Υποθέσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου τον Ιούλιο του 1998, πρόκειται από το φθινόπωρο του 2006 και ύστερα να απαγορευτούν σταδιακά όλων των ειδών οι διαφημίσεις καπνών. Επιπλέον οι υπουργοί πρότειναν την απαγόρευση της δωρεάν δείγματος-διανομής που άμεσα ή έμμεσα προωθεί τα προϊόντα καπνού. Παρατηρούμε βέβαια ότι η εφαρμογή της Οδηγίας προβλέπεται να είναι σταδιακή. Δίδεται δηλαδή μια περίοδο χάριτος οκτώ ετών για να προσαρμοστούν όλα τα κράτη μέλη. Επομένως από τον Οκτώβριο του 2006 οι διαφημίσεις στον κινηματογράφο και στα ειδικά διαφημιστικά πόστερ στους δρόμους θα σταματήσουν έπειτα από τρία χρόνια, οι διαφημίσεις στον έντυπο τύπο έναν χρόνο αργότερα και οι χορηγίες που περιλαμβάνουν τόσο τα αθλητικά γεγονότα, για παράδειγμα Formula 1, όσο και πολιτιστικές ή καλλιτεχνικές εκδηλώσεις θα σταματήσουν έπειτα από 8 χρόνια. (Οικονομικός ταχυδρόμος, 1998)

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να τονίσουμε πως η τελευταία Οδηγία της Ε.Ε. έχει προκαλέσει κάποια σύγχυση καθώς δεν ισχύει για την διαφήμιση που βρίσκεται εντός των καταστημάτων που πωλούν τσιγάρα και στα περίπτερα (στην περίπτωση της Ελλάδας). Επίσης δεν ισχύει για έντυπα που περιέχουν διαφημίσεις προϊόντων καπνού, αλλά τυπώνονται σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι διαφημίσεις τσιγάρων θα κυκλοφορούν ελεύθερα, αλλά μόνο σε έντυπα που δεν εκδίδονται εντός της Ευρώπης-κάτι το οποίο είναι προς όφελος των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως ένα επιπλέον «παράθυρο» της Οδηγίας αφορά προϊόντα που φέρουν το όνομα τσιγάρων όπως τα ρολόγια Camel, τα ρούχα Marlboro καθώς και τα καλλυντικά Dunhill. Ενώ λοιπόν αυτά θα μπορούν να διαφημίζονται νόμιμα, δεν θα συμβαίνει το ίδιο με τα ομώνυμα προϊόντα καπνού. Όμως η διαφήμιση των πρώτων, παρέχει έμμεσα διαφήμιση στα δεύτερα. (Οικονομικός ταχυδρόμος, 1998)

Παρόλα αυτά οι καπνοβιομηχανίες αντιτείνουν το επιχείρημα ότι η διαφήμιση των τσιγάρων έχει ανταγωνιστικό ρόλο και αποσκοπεί στη διεκδίκηση ανταγωνιστών άλλης μάρκας. Κοινή είναι η εκτίμηση ότι η πλήρης απαγόρευση της διαφήμισης θα επιδράσει αρνητικά στην ελληνική καπνοπαραγωγή και τη βιομηχανία τσιγάρου. Μια πιθανή μείωση της ζητούμενης ποσότητας μακροχρόνια είναι σίγουρο ότι θα επιφέρει σημαντικές συνέπειες σε όλους τους τομείς του κλάδου, όπως:

- Πιθανή υστέρηση του εισοδήματος των 400.000 Ελλήνων που άμεσα ή έμμεσα από τον καπνό καθώς και των 70.000 που υπολογίζεται ότι είναι περίπου οι οικογένειες καπνοκαλλιεργητών.
- Μείωση των φορολογικών εσόδων που ανέρχονται σε ποσό άνω των 200 εκατομμυρίων ευρώ.
- Μείωση των αγροτικών εξαγωγών, αφού ο καπνός αντιπροσωπεύει το 16% αυτών.
- Άμεσες συνέπειες στο χώρο της διαφήμισης. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG Peat Marwick Kyriacou, υποστηρίζεται ότι με την ολοκλήρωση των μέτρων οι διαφημιστικές εταιρίες θα υποστούν απώλειες 58 εκατ. ευρώ το χρόνο και θα απαλλάξουν 450 θέσεις εργασίας.
- Εν κατακλείδι οφείλουμε να επισημάνουμε ότι δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι η απαγόρευση των διαφημίσεων προϊόντων καπνού θα αποτελούσε αποτελεσματικό τρόπο μείωσης της κατανάλωσης τσιγάρου. Την ίδια άποψη υποστηρίζει η κ. Βίκη Καρέλια, πρόεδρος της καπνοβιομηχανίας Καρέλια. “Η διαφήμιση τσιγάρων έχει ανταγωνιστικό ρόλο. Αποσκοπεί στη διεκδίκηση των καπνιστών άλλης μάρκας. Η διαφήμιση δεν ευθύνεται για τη δημιουργία νέων καπνιστών”. Ο κ. Schier της Reemtsma ενισχύει τη θέση αυτή: “Η οποιαδήποτε απαγόρευση στη διαφήμιση τσιγάρων δεν πρόκειται να πείσει τους ανθρώπους να μην καπνίζουν, απλώς θα θωρακίσει τα υπάρχοντα μερίδια αγοράς”. (Οικονομικός ταχυδρόμος, 2000)

3.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Εκτός από τις ήδη ισχύουσες πολιτικές-νομοθετικές δυνάμεις που διέπουν την αγορά των τσιγάρων, πολύ σημαντικό ρόλο στην γενική πορεία του κλάδου παίζει και το οικονομικό περιβάλλον. Ειδικά οι παράγοντες όπως η τιμή πώλησης των τσιγάρων καθώς και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση για τσιγάρα.

3.2.2.1 Τιμές Πώλησης

Η ζήτηση των τσιγάρων επηρεάζεται από την τιμή. Τα τελευταία χρόνια η άνοδος των τιμών των τσιγάρων, σε συνδυασμό με τη αύξηση των εισοδημάτων των νοικοκυριών, έχουν οδηγήσει σε αύξηση της ελαστικότητας ζήτησης. Ενδεικτική της τάσης αυτής είναι η προ-διετίας διεξόδυση στην αγορά τσιγάρων, με τιμή πολύ χαμηλότερη από τη μέση τιμή διάθεσης, τα οποία απέσπασαν αξιόλογα μερίδια αγοράς. Στη αγορά των τσιγάρων, έχουν διαμορφωθεί τρεις κατηγορίες τιμών, όπως βλέπουμε και στη παρακάτω εικόνα.

Φώτο 3: Κατηγορίες Τιμών των Τσιγάρων⁷



Ξεκινάμε από την κατηγορία «Low price», η οποία περιλαμβάνει τα πιο οικονομικά σήματα. Περνάμε στη κατηγορία «Mid price», όπου υπάρχουν τα τσιγάρα μεσαίας κατηγορίας. Ύστερα ακολουθούν τα «Premium». Αξίζει να σημειώσουμε εδώ, πως αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τα πιο εμπορικά σήματα. Και τελειώνουμε με τα «Super Premium», στα οποία περιλαμβάνονται, τα πιο ακριβά σήματα τσιγάρων της ελληνικής αγοράς. (Gallaher Hellas S.A.)

Για να μπορέσουμε να δούμε πως διαμορφώνονται οι τιμές των τσιγάρων με την πάροδο των χρόνων, δεν θα ασχοληθούμε με την κάθε κατηγορία χωριστά. Και αυτό γιατί στην αγορά των τσιγάρων για να προσδιορίσουμε το πώς διαμορφώνονται από χρονιά σε χρονιά, χρησιμοποιούμε το μέγεθος της «Πλέον Ζητούμενης τιμής/έτος». Ο όρος αυτός αναφέρεται στο πιο εμπορικό σήμα, που κινείται στην αγορά. Δηλαδή την τιμή του προϊόντος εκείνου, που οι καταναλωτές ζητούν περισσότερο.

Στον επόμενο πίνακα σας παραθέτουμε τα στοιχεία για το πώς διαμορφώνεται η πλέον ζητούμενη τιμή, τα τελευταία 13 χρόνια.

⁷ Πηγή: Gallaher Hellas S.A.

Πίνακας 4: Ζητούμενη Ποσότητα ανά Έτος⁸

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ	ΠΛΕΟΝ ΖΗΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ/ΕΤΟΣ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1993	1.17ευρώ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1994	1.40ευρώ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 1995	1.47ευρώ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1996	1.61ευρώ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1997	1.76ευρώ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1998	1.91ευρώ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1999	1.99ευρώ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1999	2.05ευρώ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2000	2.20ευρώ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2001	2.35ευρώ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2002	2.50ευρώ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006	3.00 ευρώ

Με βάση λοιπόν τα στοιχεία του Πίνακα(4), παρατηρούμε πως οι τιμές των τσιγάρων παρουσιάζουν αυξητική πορεία, με την πάροδο των χρόνων. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά πρώτον, από την αύξηση της φορολογίας που επιβάλλεται από την κυβέρνηση και κατά δεύτερον από απόφαση των εταιρειών, οι οποίες προτιμούν να διατηρούν σταθερές τις τιμές των προϊόντων τους. Ωστόσο αξίζει να επισημάνουμε στο σημείο αυτό, πως οι τιμές των τσιγάρων ακόμα και σήμερα παραμένουν φθηνότερες από πολλές χώρες της Ε.Ε.

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα απεικονίζονται χαρακτηριστικά στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 9: Εξέλιξη Λιανικών Τιμών



⁸ Πηγή: Gallaher Hellas S.A

3.2.2.2 Πωλήσεις Τσιγάρων - Κατάσταση Αγοράς.

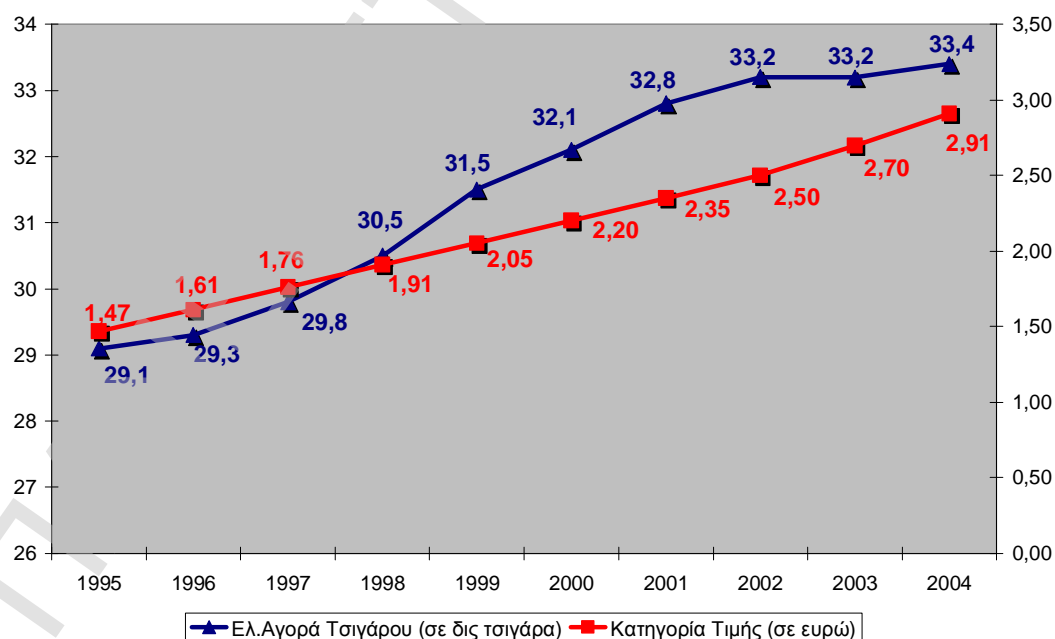
Παρόλο τη συνεχιζόμενη αύξηση της τιμής των τσιγάρων, εντούτοις οι πωλήσεις αυτών όχι απλά μειώνονται, αλλά συνεχίζουν να αυξάνονται, έστω και με φθίνοντα ρυθμό μέχρι και το 2002 τουλάχιστο. Το γεγονός ότι η ελληνική αγορά τσιγάρου αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία, ενώ παράλληλα αυξάνονταν οι τιμές, οφείλεται:

1. Στην αύξηση του πληθυσμού από τους μετανάστες.
2. Στην είσοδο νέων καπνιστών.

Λόγω όμως της επιπρόσθετης φορολογίας, που επιβλήθηκε από πλευράς κράτους, την τελευταία τριετία, αυτό οδήγησε τις εταιρίες να αυξήσουν τη τιμή των τσιγάρων και ιδιαίτερα των φθηνών σημάτων, όπως θα δούμε παρακάτω. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης, είναι ότι στην αγορά υπάρχει πλέον μια σταθεροποίηση, η οποία φτάνει και στα επίπεδα της οριακής πώσης. Επιπροσθέτως τονίζουμε πως η αγορά είναι κατακερματισμένη λόγω των πολλών κωδικών που υπάρχουν. Για τις εταιρείες αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη μπορεί να προέλθει μονάχα από μερίδια ανταγωνισμού.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι συνολικές πωλήσεις τσιγάρων, σε δισεκατομμύρια τσιγάρα, σε αντιπαράθεση με την τιμή της κατηγορίας των τσιγάρων εκείνων που κατείχαν για την εκάστοτε χρονιά το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Διευκρινίζουμε ότι για τα έτη 2003 και 2004, λόγω έλλειψης στοιχείων έχουμε χρησιμοποιήσει εκτιμώμενες τιμές τις οποίες υπολογίσαμε βάσει του μέσου όρου της ποσοστιαίας αύξησης των τιμών κατά τα προηγούμενα 7 χρόνια. Αυτό ήταν εφικτό διότι καθ' όλα τα έτη η κατηγορία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς τσιγάρων είναι η Premium, έτσι κάναμε την παραπάνω παραδοχή και υπολογίσαμε τη μέση ποσοστιαία αύξηση της τιμής των τσιγάρων ανά έτος (Καπνοβιομηχανία Καρέλια).

Διάγραμμα 10: Ελληνική Αγορά Τσιγάρων vs Εξέλιξη Διανικτών Τιμών



3.2.2.3 Διαθέσιμο Εισόδημα Καταναλωτών

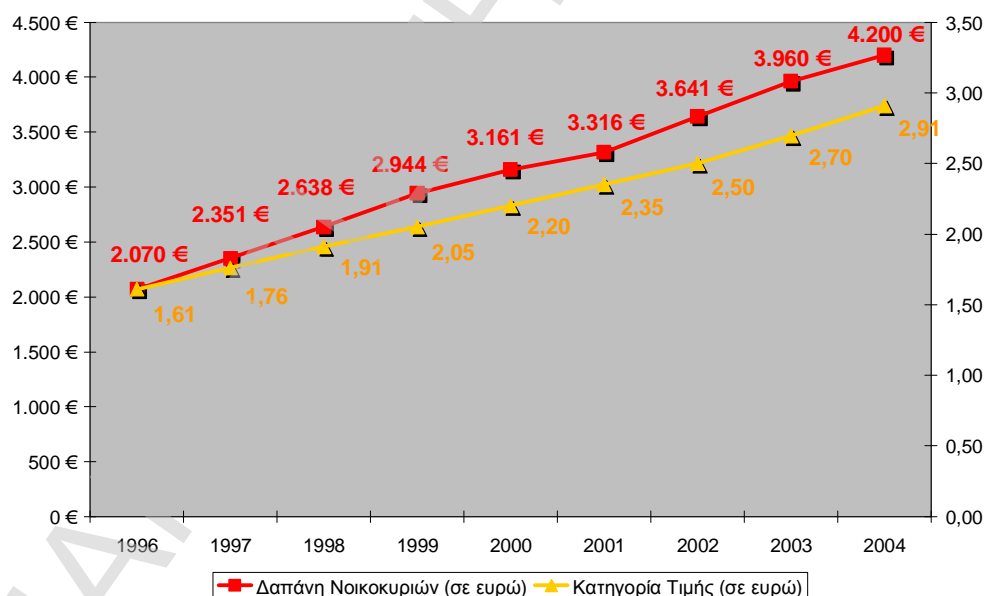
Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών είναι ένας σημαντικός παράγοντας της ζήτησης και αυτό γιατί πρόκειται για προϊόντα που έχουν συνήθως υψηλή τιμή και που πολλές φορές συνδυάζονται με εικόνα κοινωνικής καταξίωσης ή και το ανάποδο

Πίνακας 5: Δαπάνη Νοικοκυριών για Τσιγάρα ανά Έτος⁹

ΕΤΗ	ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΣΙΓΑΡΑ
1996	2.070
1997	2.351
1998	2.638
1999	2.944
2000	3.161
2001	3.316
2002	3.641
2003	3.960
2004	4.200

Παρατηρούμε λοιπόν από τα στοιχεία του πίνακα, πως χρόνο με χρόνο η τελική καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών αυξάνεται παρότι παράλληλα αυξάνεται και η τιμή των τσιγάρων. Αυτό μας δείχνει πως το τσιγάρο σαν προϊόν αποκτά ολοένα και πιο φανατικούς καταναλωτές. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται η τελική καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών, σε αντιπαράθεση με την τιμή της κατηγορίας των τσιγάρων εκείνων που κατείχαν για την εκάστοτε χρονιά το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Διάγραμμα 11: Δαπάνη Νοικοκυριών vs Κατηγορίες Τιμών



Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε στο συγκεκριμένο διάγραμμα είναι η αύξηση των πωλήσεων των τσιγάρων, σχεδόν καθ' όλη τη διάρκεια από το 1996 – 2000 και από το 2001 – 2004, σε σχέση με την αύξηση τη τιμής της κατηγορίας εκείνης των

⁹ Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

τσιγάρων με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (Premium). Αυτό φαίνεται λόγω της εντονότερης κλίσης (γωνία ανόδου) της γραμμής της δαπάνης των νοικοκυριών, σε σχέση με την άλλη γραμμή της τιμής της κυριαρχούσας κατηγορίας τσιγάρων.

3.2.2.4 Γενική Οικονομική Κατάσταση Ελλάδας.

Η Ελλάδα ως μέλος της ΟΝΕ αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα, πληθωρισμό, ανεργία, χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης κ.α. Οι επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας με βάση συγκεκριμένους διαθρωτικούς δείκτες που μετρούν την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν από τους ευρωπαίους ηγέτες το Μάρτιο του 2000 στην σύνοδο της Λισαβόνας είναι αποθαρρυντικές.

Μέχρι τις αρχές του 2005 η Ελλάδα σε θέματα ανταγωνιστικότητας βρισκόταν σε όλους τους σχετικούς πίνακες αξιολόγησης στην τελευταία ή στην προτελευταία θέση με συνολικό βαθμό απόδοσης 4 στα 7. Σύμφωνα με μελέτη του IMD (International Institute for Management Development), η Ελλάδα βρισκόταν το 2001 στην 31^η θέση παγκοσμίως, το 2002 στην 36^η, το 2003 στην 42^η και το 2004 στην 44^η. Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε η Ελλάδα έχει την χειρότερη επίδοση σε όρους ανταγωνιστικότητας από το 1996 ως το 2003.

Όσον αφορά την τελευταία διετία(2004-2006), με βάση ετήσιες δημοσιεύσεις της Έκθεσης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Report) που συντάσσεται από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) καθώς και την Ετήσια Έκδοση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Yearbook) που δημοσιεύτηκε από το IMD (Διεθνές Ινστιτούτο Ανάπτυξης της διαχείρισης), η Ελλάδα, κατατάσσεται στην 47η θέση (μεταξύ 117 χωρών) για την περίοδο 2005-6 με βάση τον Δείκτη Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Index), στην 46η θέση με βάση τον Δείκτη Ανταγωνιστικότητας της Ανάπτυξης (Growth Competitiveness Index) και στην 40η θέση με βάση τον Δείκτη Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικότητας (Business Competitiveness Index).

Η Ετήσια Έκδοση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Yearbook) κατατάσσει την Ελλάδα για το 2006 στην 42η θέση (μεταξύ 61 χωρών και περιφερειακών οικονομιών), 8 θέσεις ψηλότερα από το 2005.

Μια ανάλογα δυσοίωνη εικόνα αντλείται και από εκδόσεις, όπως η ετήσια έκθεση "διαφάνειας" που εκδίδεται από τον οργανισμό Transparency International, η οποία κατατάσσει την Ελλάδα τελευταία ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε., καθώς και από τις εκτιμήσεις για την πρόοδο της Ελλάδας αναφορικά με τους 17 στόχους της ατζέντας της Λισαβόνας, της οποίας ο όλο και περισσότερο ανεδαφικός στόχος είναι να μετατρέψει την Ε.Ε. στην πιο ανταγωνιστική οικονομία του κόσμου έως το 2010.

Συνοπτικά η κατάσταση της οικονομίας της χώρας με αριθμούς έχει ως εξής:

- Το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε από κατά το 2005 σε 5,9% του ΑΕΠ από 7,7 το 2004. (Υπουργείο Οικονομικών και Οικονομίας.)
- Ο δείκτης τιμών καταναλωτή το τέταρτο τρίμηνο του 2005 αυξήθηκε σε 3,7% σε σχέση με 3,2% που ήταν την ίδια περίοδο το προηγούμενο χρόνο. (Ε.Σ.Υ.Ε.)

- Το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε το 2^ο και 3^ο τρίμηνο του 2005 σε 9,6 και 9,7 αντίστοιχα συγκριτικά με 10,4% που ήταν το τελευταίο τρίμηνο του 2004. (Ε.Σ.Υ.Ε.)
- Ο ρυθμός μεγέθυνσης της οικονομίας ήταν βέβαια χαμηλότερος έναντι του 2004, 3,7% έναντι 4,7%, συνέχισε όμως να είναι πολύ μεγαλύτερος του μέσου όρου της Ζώνης του Ευρώ. Η κατανάλωση ήταν και πάλι ο μοχλός ανάπτυξης, αφού οι συνολικές επενδύσεις παγίου κεφαλαίου μειώθηκαν, λόγω κυρίως περικοπής των δημοσίων επενδύσεων μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες (Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2007)
- Ο Ελληνικός εταιρικός τομέας, εξαιρουμένου του χρηματοπιστωτικού συστήματος, περιλαμβάνει 24.452 επιχειρήσεις Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων αυτών ανήλθε το 2005 σε 153,7 δις. ευρώ, σημειώνοντας έτσι αύξηση 5,4% έναντι του προηγούμενου έτους (Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός, 2007).

Ως κύριοι παράγοντες που συντελούν στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας έχουν επισημανθεί, μεταξύ άλλων, το αναποτελεσματικό κανονιστικό πλαίσιο και η καθυστέρηση της απελευθέρωσης σε βασικούς τομείς της οικονομίας, η αναβλητικότητα στην εξυγίανση των δημοσίων επιχειρήσεων, ο πλημμελής έλεγχος των δημοσιονομικών δαπανών και αναποτελεσματική πολιτική του ανταγωνισμού. (Υπουργείο Ανάπτυξης, 2005).

3.2.2.5 Η Τιμή του Πετρελαίου

Η τιμή του πετρελαίου που τα τελευταία χρόνια εξ' αιτίας της τεταμένης κατάστασης στη Μέση Ανατολή, σημειώνει κατακόρυφη αύξηση, επηρεάζει τις τιμές όλων των προϊόντων και φυσικά και των καπνικών προϊόντων. Η όποια μεταβολή της τιμής του πετρελαίου προκαλεί ανάλογες μεταβολές στις τιμές όλου του φάσματος της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως για παράδειγμα των μέσων μεταφοράς που χρησιμοποιούν ως βασική πηγή ενέργειας το πετρέλαιο με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών για την παρασκευή των τελικών προϊόντων καπνού.

3.2.2.6 Λαθραία Τσιγάρα

Λαθραία είναι τα αγαθά που εισάγονται και διακινούνται παράνομα σε διάφορες χώρες χωρίς να πληρώνονται οι ισχύοντες φόροι. Τα λαθραία διακρίνονται σε αυθεντικά και πλαστά τσιγάρα, όπως συμβαίνει συχνότερα με τα προϊόντα της Philip Morris International.

Τα αυθεντικά-λαθραία είναι τσιγάρα, τα οποία αρχικώς προορίζονται για εξαγωγές, πράγμα που σημαίνει ότι είναι αφορολόγητα. Αφού βγούνε από τα σύνορα της χώρας, κατά ένα περίεργο τρόπο επιστρέφουν και φυσικά πωλούνται σε τιμή αρκετά χαμηλότερη. Αυτός που πλήττεται άμεσα από αυτό το εκτεταμένο λαθρεμπόριο τσιγάρων είναι το κράτος και η Ε.Ε. γενικότερα, λόγω απώλειας των φορολογικών εσόδων και για το λόγο αυτό οι καπνοβιομηχανίες δεν συνδράμουν ιδιαίτερα, για τη πάταξη του φαινομένου, παρά μόνο έπειτα από πίεση της Ε.Ε.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δικαστική διαμάχη που είχε ξεσπάσει μεταξύ της Κομισιόν και της Philip Morris International, με την πρώτη να κατηγορεί τη δεύτερη ότι διέθετε στην αγορά ανεξέλεγκτες ποσότητες τσιγάρων, που δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης περιοχής. Με την τακτική αυτή ευνοείτο το λαθρεμπόριο με αποτέλεσμα τα κράτη μέλη να έχουν μεγάλες απώλειες φορολογικών εσόδων. Έτσι λοιπόν στις 9 Ιουλίου 2004 μέσω της οδού του συμβιβασμού οι δύο πλευρές προχώρησαν στη σύναψη μιας συμφωνίας πολυετούς ισχύος, η οποία περιλαμβάνει ένα μηχανισμό για την καταπολέμηση λαθρεμπορίας και της παραποίησης/απομίμησης τσιγάρων. Βάσει της συμφωνίας η Phillip Morris δεσμεύεται να περιορίζει τις πωλήσεις της σε ποσότητες, οι οποίες να αντιστοιχούν στη πραγματική ζήτηση που ισχύει στη νόμιμη αγορά. Η Ε.Ε. και δέκα κράτη μέλη της, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα θα λάβουν 1 δις. ευρώ σε μια διάρκεια 10 ετών (από το ποσό αυτό το 6.35% θα διατεθεί στη Ελλάδα). Το ποσό των πληρωμών που θα πραγματοποιήσει η Phillip Morris θα αντισταθμίζει τις απώλειες που είχαν και έχουν τα κράτη μέλη από το λαθρεμπόριο, ενώ θα χρηματοδοτηθούν και οι δράσεις για την καταπολέμηση του. (Ναυτεμπορική, 2006)

Η δεύτερη κατηγορία λαθραίων τσιγάρων είναι τα πλαστά, όπου πρόκειται περί φθηνών απομιμήσεων των γνησίων σημάτων. Σε αυτή λοιπόν τη κατηγορία, οι καπνοβιομηχανίες είναι αυτές που πλήττονται άμεσα, από την απώλεια τεράστιων εσόδων. Τα πλαστά τσιγάρα, προέρχονται κυρίως από ανατολικές χώρες με την Βόρεια Κορέα να έχει αναδειχθεί σε κορυφαία πηγή παραγωγή “τσιγάρων-μαϊμού”, μιας και έχει την ικανότητα παραγωγής πλέον των 2 δις. πακέτων ετησίως, σύμφωνα πάντα με τις αναφορές στελεχών αμερικανικών καπνοβιομηχανιών. (Απογευματινή, 2006).

Η Philip Morris, που ανήκει στην AltriaGroup Inc. της Ν. Υόρκης, αναφέρει ότι, στη διάρκεια των τελευταίων ετών, διαπίστωσε ότι η Β. Κορέα έχει κατασκευάσει απομιμήσεις του Marlboro, τα οποία βρέθηκαν να διατίθενται σε περισσότερες από 1.300 τοποθεσίες, από τη Νέα Υόρκη μέχρι την Οκλαχόμα Σίτι, το Σιάτλ και το Λος Αντζελες (www.philipmorris.com).

Μεγάλες βιομηχανίες καπνού, που υφίστανται απώλειες εσόδων ύψους πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, έχουν ήδη προσλάβει στελέχη που παλαιότερα υπηρέτησαν στις μυστικές υπηρεσίες, καθώς και σε κρατικές υπηρεσίες εντεταλμένες για την εφαρμογή των νόμων, ενώ προχώρησαν και σε στρατολόγηση πληροφοριοδοτών από το χώρο του ασιατικού συνδικάτου εγκλήματος. Ακόμα, δεν δίστασαν να στείλουν πράκτορες στη Βόρεια Κορέα σε μια προσπάθεια να ανακοπεί αυτή η πλημμύρα των παρανόμων εξαγωγών (www.philipmorris.com).

Ο Αντρέ Ράιμαν, αντιπρόεδρος της Philip Morris International και υπεύθυνος για την εφαρμογή των προγραμμάτων κατά των λαθραίων προϊόντων, ανέφερε ότι η εταιρεία του «ενδιαφέρεται στο μέγιστο βαθμό να εντοπίσει απομιμήσεις προϊόντων μας στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κορέας» (www.philipmorris.gr).

Το εύρος του δικτύου διανομής -που πιστεύεται ότι περιλαμβάνει στόλους πλοίων που ανήκουν σε ομάδες του οργανωμένου εγκλήματος- έχει οδηγήσει τις αμερικανικές αρχές στο να αναλάβουν έναν περισσότερο ενεργό ρόλο, κατόπιν αιτημάτων της βιομηχανίας, επί σειρά ετών, για την πάταξη της παραγωγής τσιγάρων, που είναι απομίμηση επωνύμων προϊόντων.

Οι αρμόδιες αμερικανικές αρχές προέβησαν στην κατάσχεση πάνω από 1 δισ. παραποιημένων τσιγάρων -πολλά των οποίων θεωρείται ότι είχαν προέλευση τη Βόρεια Κορέα- στην Καλιφόρνια το περασμένο έτος, στο πλαίσιο της γενικότερης εκστρατείας που είχε στόχο Ασιάτες λαθρέμπορους. Επίσης, εκατομμύρια τέτοιων πακέτων Marlboro, Mild Seven και άλλων, με προέλευση τη Βόρεια Κορέα, κατασχέθηκαν στην Ταϊβάν, τις Φιλιππίνες, το Βιετνάμ και το Μπελίζε. (Ναυτεμπορική, 2006)

Ωστόσο οφείλουμε να επισημάνουμε πως και στην Ελληνική αγορά παρατηρούνται τέτοιου είδους αρνητικά φαινόμενα. Έτσι σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έκθεσης για το οργανωμένο έγκλημα στην Ελλάδα το 2005 που συντάσσει το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης παρουσιάζεται αξιοσημείωτη αύξηση σε παράνομες δραστηριότητες, όπως αυτή της λαθρεμπορίας τσιγάρων. Χαρακτηριστικό είναι το περιστατικό, όπου εξαρθρώθηκε στη Θεσσαλονίκη σπείρα λαθρεμπόρων, η οποία είχε δημιουργήσει, για πρώτη φορά στα χρονικά της χώρας μας, εργοστάσιο παραγωγής λαθραίων τσιγάρων. Η σπείρα διατηρούσε και δύο αποθήκες, από όπου φορτώνονταν τα τσιγάρα και ταξίδευαν «νόμιμα» στην Ιταλία. Επίσης εξαρθρώθηκε και άλλη σπείρα, η οποία μετέφερε τσιγάρα από χώρες εκτός Ε.Ε. στην Ελλάδα και στη συνέχεια με φορτηγά αυτοκίνητα μεταφέρονταν κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία, όπου η τιμή των τσιγάρων είναι ιδιαίτερα υψηλή. (Τα Νέα, 2006).

Τα λαθραία τσιγάρα όμως, δεν επιφέρουν αρνητικές συνέπειες μόνο στις καπνοβιομηχανίες και στα κράτη, αλλά και στους ίδιους τους καπνιστές. Διότι η κατανάλωση τους μπορεί να βλάψει ακόμα και την ίδια τους την υγεία. Και αυτό γιατί οι καπνιστές που εξαπατώνται και αγοράζουν πλαστά τσιγάρα δεν παίρνουν το προϊόν που περίμεναν. Για παράδειγμα, όπως αναφέρθηκε σε ένα πρόσφατο ντοκιμαντέρ του BBC, πλαστά τσιγάρα βρέθηκαν να περιέχουν "75% περισσότερη πίσσα, 28% περισσότερη νικοτίνη και περίπου 63% περισσότερο μονοξείδιο του άνθρακα" από τα γνήσια τσιγάρα στην αγορά της Αγγλίας ενώ πολλά από αυτά ήταν "νοθευμένα με άμμο και άλλα προϊόντα συσκευασίας όπως κομμάτια από πλαστικό". Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι εγκληματικές οργανώσεις που δρουν σε παγκόσμιο επίπεδο και εμπλέκονται στην παραγωγή πλαστών προϊόντων "εκμεταλλεύονται το εργατικό δυναμικό τους το οποίο συχνά αποτελείται κυρίως από παιδιά που είναι κλειδωμένα και στοιβαγμένα σε χώρους χωρίς καμία μέριμνα για προσωπική ασφάλεια ή ανθρώπινα δικαιώματα" (www.europa.eu).

Για να πάρουμε μια ιδέα για τις τεράστιες ποσότητες λαθραίων που διακινούνται στην Ελληνική αγορά, σας παραθέτουμε ένα πίνακα από τη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, στον οποίο καταγράφονται ενδεικτικά, σήματα των κατασχθέντων λαθραίων τσιγάρων για το έτος 2005.

Πίνακας 6: Λαθραία Τσιγάρα¹⁰

ΣΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑΣΧΕΘΕΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΚΑΤΑΣΧΕΘΕΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΑΤΑΣΧΕΘΕΝΤΩΝ (%)
Raquel	43.558.000	16,85%
Lucky Strike	1.260.000	0,49%

¹⁰ Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών-Γενική διεύθυνση τελωνείων & Ε.Φ.Κ.

Assos int.	42.516.920	16,45%
Karelia Lights	1.007.600	0,39%
Karelia Lights 100	13.912.200	5,38%
Karelia Slim	3.916.160	1,52%
Karelia	4.688.800	1,81%
Super Kings	29.650.800	11,47%
Memfis	382.000	0,15%
Marlboro	50.378.760	19,49%
Marlboro Lights	59.100	0,02%
Sovereign	14.927.000	5,78%
Dunhill	1.200.000	0,46%
Dorchester	2.860.000	1,11%
Cleopatra	110.000	0,04%
BF	2.814.000	1,09%
Rothmans	4.559.200	1,76%
West	10.200.000	3,95%
Benson& Hedge	4.500.000	1,74%
Buckinham	1.660.000	0,64%
Kingston	1.880.000	0,73%
Virginia	1.000.000	0,39%
Warnink	1.935.000	0,75%
Triumph	1.965.000	0,76%
Gold Classic	7.270.000	2,81%
Conway	1.200.000	0,46%
Parisienne	2.349.400	0,91%
Choice	100.000	0,04%
LM	44.000	0,02%
Davidoff	100.000	0,04%
Three Star	140.000	0,05%
Gitanes	260.000	0,10%
Gauloises	820.000	0,32%
LB	2.920.000	1,13%
Διάφορα	2.300.060	0,89%
Σύνολο	258.444.000	100,00%

Σύμφωνα με όλα αυτά που αναφέραμε έως τώρα, συμπεραίνουμε πως το λαθρεμπόριο τσιγάρων είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η καπνοβιομηχανία σήμερα.

Εκτός από τις μεγάλες απώλειες των φορολογικών εσόδων για λογαριασμό των κρατών, το λαθρεμπόριο συνεπάγεται απώλεια πωλήσεων για τους καπνοπώλες και άλλους λιανοπωλητές προϊόντων καπνού, συνεπάγεται την απώλεια μεριδίου αγοράς για τις εγχώριες καπνοβιομηχανίες, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να πλήξει τις θέσεις εργασίας, τόσο στο λιανεμπόριο, όσο και στη βιομηχανία.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής επιτροπής υπολογίζεται ότι η παραγωγή και το εμπόριο πλαστών προϊόντων όλων των ειδών οδηγούν στην απώλεια 100.000 θέσεων εργασίας στην Ευρώπη κάθε χρόνο. Εν κατακλείδι οι καπνοβιομηχανίες και άλλοι φορείς χάνουν τις επενδύσεις που έχουν κάνει τόσο σε ποιοτικά συστήματα διανομής, όσο και σε σύγχρονα συστήματα παραγωγής (www.europa.eu).

Με βάση λοιπόν αυτά τα οποία προαναφέρθηκαν, καταλαβαίνουμε πόσο αναγκαία είναι η συνεργασία κράτους και καπνοβιομηχανιών, με σκοπό την πάταξη αυτής της κατάστασης. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με την υιοθέτηση ορισμένων μέτρων όπως:

- Σωστή παρακολούθηση και καταγραφή της ζήτησης των καταναλωτών για τα σήματα σε αγορές όπου πωλούνται οι συγκεκριμένες μάρκες και προσαρμογή του όγκου των πωλήσεων σύμφωνα με τη ζήτηση αυτή.
- Προσεχτική επιλογή από την πλευρά των καπνοβιομηχανιών και αυστηρός έλεγχος στα άτομα που συνεργάζονται
- Συνεργασία των καπνοβιομηχανιών με τους επιχειρηματικούς τους εταίρους, ώστε να προωθήσουν από κοινού πρακτικές ενάντια στο λαθρεμπόριο.
- Χρήση κωδικών στα κιβώτια και άλλων τεχνολογικών μεθόδων εντοπισμού και ανίχνευσης, έτσι ώστε τα καπνικά προϊόντα να πωλούνται μόνο εκεί που πρέπει.
- Διεξαγωγή, με την συνδρομή του κράτους, συνεχών ελέγχων στα σημεία μεταφοράς, παράδοσης και λιανικών πωλήσεων των τσιγάρων (www.philipmorris.com).

3.2.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον

3.2.3.1 Τεχνολογία Παραγωγής

Οι εταιρίες πλέον όσον αφορά την τεχνολογική επάνδρωση αυτών καθαυτών των εργοστασίων παραγωγής τσιγάρων διαθέτουν τα πιο εξελιγμένα και παραγωγικά συστήματα (μηχανές making-packing που παράγουν δεκάδες χιλιάδες τσιγάρα το λεπτό) αλλά και εκσυγχρονισμένες παραγωγές φίλτρων με νέες μονάδες. Διαθέτουν μηχανή πακέτου round corner (πρώτη στην Ελλάδα η εταιρία ΚΑΡΕΛΙΑΣ) και διαθέτουν επίσης υπερσύγχρονα συστήματα ποιοτικού ελέγχου με laser. Όλες οι μονάδες laser στις τσιγαρομηχανές έχουν αντικατασταθεί με πιο σύγχρονες. Πολύ μεγάλη σημασία δίνουν οι επιχειρήσεις στο τομέα της πληροφορικής. Για το λόγο αυτό, γίνονται σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονα υπολογιστικά συστήματα όπως το νέο πληροφοριακό σύστημα SAP R/3. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η πληροφόρηση σε επίπεδο διοίκησης και στελεχών, ενώ παράλληλα διευκολύνεται ο επανασχεδιασμός πολλών εσωτερικών διαδικασιών με βάση σύγχρονα πρότυπα. (Καπνοβιομηχανία Καρέλια)

3.2.3.2 Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντων

Επίσης στο επίπεδο του τεχνολογικού περιβάλλοντος όσον αφορά την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων υπάρχουν σημαντικές αλλαγές. Μια από τις βασικές προτεραιότητες πλέον των καπνοβιομηχανιών είναι η ανάπτυξη προϊόντων που θα μπορούσαν να μειώσουν τις βλαβερές επιπτώσεις του καπνίσματος στην υγεία. Για το λόγο αυτό εδώ και πολύ καιρό δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα και μοιράζονται τα πορίσματά τους με τους αρμόδιους λειτουργούς και φορείς της δημόσιας υγείας. Οι προσπάθειες που καταβάλλουν στην έρευνα και την ανάπτυξη

αφορούν τόσο σε εσωτερικά προγράμματα όσο και σε ερευνητικά έργα, τα οποία υλοποιούνται εξ' ολοκλήρου εκτός από τις εταιρείες. Οι περισσότερες ακολουθούν ένα παγκόσμιο εξωτερικό ερευνητικό πρόγραμμα που έχει τρεις γενικούς στόχους: τον εμπλουτισμό με νέα στοιχεία της γενικότερης επιστημονικής κατανόησης σχετικά με τις επιπτώσεις των προϊόντων στην υγεία, την ανακάλυψη τρόπων βελτίωσης και σχεδιασμού των προϊόντων, που θα μπορούσαν να μειώσουν αυτές τις επιπτώσεις, και την ανάπτυξη κατάλληλων μεθόδων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των βελτιώσεων αυτών.

Έτσι λοιπόν στόχος των εταιριών είναι να καταφέρουν να προσφέρουν στους καπνιστές μια ποικιλία προϊόντων, ανάμεσά τους και τσιγάρα, τα οποία μπορεί να μειώνουν τις βλαβερές επιπτώσεις του καπνίσματος στην υγεία. Αυτού του είδους τα προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: προϊόντα που μειώνουν την έκθεση στα συστατικά του καπνού ή προϊόντα που μειώνουν τον κίνδυνο των ασθενειών που προκαλούνται από τον καπνό. Χαρακτηριστικό για την ελληνική αγορά τσιγάρων είναι και το παράδειγμα του BF με bio-filter της καπνοβιομηχανίας ΣΕΚΑΠ., της πρώτης που ξεκίνησε την έρευνα για λιγότερα βλαβερά τσιγάρα. Το BF είναι εμπλουτισμένο με πρόσθετα συστατικά ενεργό άνθρακα και αιμοσφαιρίνη, ουσία η οποία εμπεριέχεται φιλικά στον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα την εξουδετέρωση σε μεγάλο βαθμό πολλών βλαβερών ουσιών. Ουσιαστικά λειτουργεί σαν τεχνητός πνεύμονας για τον οργανισμό, αφού χάρη στην ειδική του σύνθεση, οι οξειδωτικές αντιδράσεις αντί να γίνονται μέσα στον ανθρώπινο οργανισμό γίνονται στο σώμα του φίλτρου. Παρατηρούμε λοιπόν πως οι σύγχρονες εταιρείες δίνουν μεγάλη βάση στην παρασκευή τσιγάρων, όπου θα όχι μόνο θα αποφεύγεται η επιπλέον επιβάρυνση του ενεργητικού καπνιστή, αλλά παράλληλα θα προστατεύεται και ο παθητικός από την επίδραση του εκπνεόμενου καπνού (Οικονομικός ταχυδρόμος, 1998)

Αντιλαμβανόμαστε ότι ορισμένοι οργανισμοί δημόσιας υγείας πιστεύουν πως η διάθεση λιγότερο επικίνδυνων τσιγάρων στους καπνιστές μπορεί να ενθαρρύνει ορισμένους ανθρώπους να αρχίσουν το κάπνισμα ή να κάνει τους καπνιστές να αναθεωρήσουν την απόφασή τους να κόψουν το κάπνισμα. Για το λόγο αυτό οι καπνοβιομηχανίες υποχρεούνται να συμβάλουν στην καθιέρωση του κατάλληλου ρυθμιστικού πλαισίου, έτσι ώστε οι καταναλωτές να μπορούν να είναι βέβαιοι ότι οι πληροφορίες που τους παρέχονται σχετικά με τέτοιου είδους προϊόντα είναι σαφείς, εμπειρισταωμένες και μη παραπλανητικές, ενώ παράλληλα θα επισημαίνεται πως δεν υπάρχει "ασφαλές" τσιγάρο και πως οι καπνιστές θα πρέπει να κατανοήσουν πως η μόνη "ασφαλής" οδός είναι να μην καπνίζουν καθόλου.

3.2.4 Πολιτισμικό περιβάλλον

3.2.4.1 Οι Έλληνες καπνιστές

Ως πολιτισμικό χαρακτηριστικό στον Ελλαδικό χώρο καταγράφεται η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία του Έλληνα καταναλωτή τσιγάρων που κατατάσσεται πρώτος στο κάπνισμα παγκοσμίως. Αυτά έδειξε έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), που καταγράφει τις σχετικές με την υγεία συνήθειες των πληθυσμών των 30 κρατών-μελών του.

Με το 35% των Ελλήνων να δηλώνουν ότι καπνίζουν σε καθημερινή βάση, η χώρα μας έρχεται πρώτη στο κάπνισμα. Ακολουθεί η Ιαπωνία με ποσοστό 32,9%, η Νορβηγία (32%), ενώ στις τελευταίες θέσεις του πίνακα, με τους λιγότερους καπνιστές η Αυστραλία (19,8%), οι ΗΠΑ (19%) και η Σουηδία (18,9%).

Επίσης η χώρα μας κατέχει την τρίτη θέση στην Ευρώπη, μετά την Ουγγαρία και την Πολωνία, σε ποσοστά των καθημερινών καπνιστών από την ηλικία των 15 και άνω κάτι το οποίο είναι πολύ ανησυχητικό και ίσως αποτελεί και οίονό για το τι πρόκειται να ακολουθήσει στο μέλλον.

Σήμερα στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Αθηνών το 40% του πληθυσμού είναι καπνιστές και το ποσοστό αυτό απέχει κατά πολύ από το μέσον όρο της γηραιάς ηπείρου, που είναι 28,7%. Συγκεκριμένα το 49,9% των ενήλικων ανδρών και το 30,8% των ενήλικων γυναικών καπνίζουν σε καθημερινή βάση. Το 44,3% των νέων καπνίζουν καθημερινά, ενώ το 31,5% των μη καπνιστών δήλωσαν παθητικό κάπνισμα στο σπίτι και το 38% παθητικό κάπνισμα στο χώρο εργασίας. Ενθαρρυντικό είναι βέβαια το γεγονός ότι 2 στους 3 καπνιστές δηλώνουν θετικοί στη διακοπή. (Ελευθεροτυπία, 2006).

Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας που έγινε σε δείγμα 500 μαθητών (261 αγόρια και 249 κορίτσια) της έκτης τάξης του Δημοτικού και του Γυμνασίου σχολείων του Δήμου Ανατολικού Ολύμπου (Πόρων, Πλαταμώνα, Παντελεήμονα, Σκοτίνας και Λεπτοκαρυάς) έδειξε ότι το 21% έχει καπνίσει ή καπνίζει, ενώ το 79% δεν έχει δοκιμάσει. Η πλειονότητα των μαθητών που δηλώνουν ότι έχουν καπνίσει, λένε ότι η πρώτη επαφή με το τσιγάρο ήταν στα δέκα τους χρόνια (26%). Κι εάν δεν το δοκιμάσουν στα δέκα, καπνίζουν για πρώτη φορά στα 11 τους χρόνια (17%). Οι υπόλοιποι δοκιμάζουν το τσιγάρο στα 12 ή στα 13 τους, (14% αντίστοιχα), στα 14 (8%), στα 15 (16%), ενώ από τα 16 και μετά μόνο το 5% πρωτοκαπνίζει.

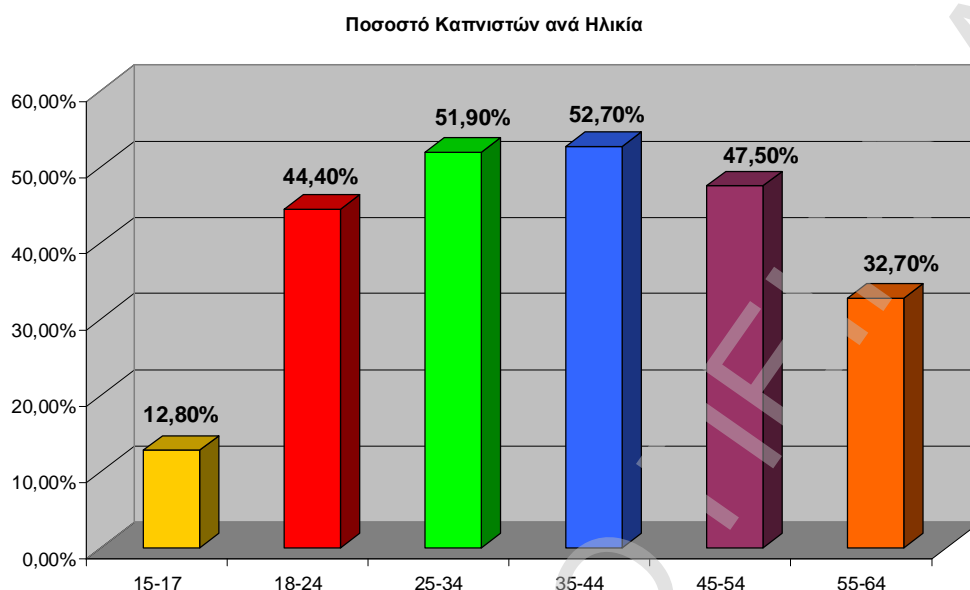
Οι Έλληνες καπνίζουν κατά μέσο όρο 3.010 τσιγάρα ετησίως, τα οποία επιλέγουν μεταξύ των 280 σημάτων που τους «πολιορκούν».

Σύμφωνα με έρευνα της **Stat Bank**, στην ελληνική αγορά, η τάση κατανάλωσης τσιγάρων είναι, από το 1997, διαρκώς αυξητική. Η ετήσια κατανάλωση τσιγάρου, που εκείνη τη χρονιά ήταν 29,9 δισ. τσιγάρα, το 2002 ανήλθε σε 33,3 δισεκατομμύρια, σημειώνοντας συνολική αύξηση 11%. Ενώ το 60% των καπνιστών είναι άντρες και το 40% γυναίκες.

Όσον αφορά τώρα το ποσοστό καπνιστών ανά ηλικία, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της έρευνας που διέπραξε η διαφημιστική εταιρεία TGI, συμπεραίνουμε ότι δεν είναι το ίδιο σε όλες τις κατηγορίες ηλικιών. Παρατηρώντας το διάγραμμα 11 που ακολουθεί βλέπουμε πως οι κατηγορίες ηλικιών στις οποίες καταγράφεται η μεγαλύτερη κατανάλωση είναι τέσσερις. Το μεγαλύτερο ποσοστό με 52,7% παρατηρείται στις ηλικίες 35 με 44. Ακολουθεί με ελάχιστη διαφορά, έχοντας ποσοστό 51,9% οι καπνιστές ηλικίας από 25 έως 34 χρονών. Επόμενες είναι οι κατηγορίες των 45-54 και 18-24 με ποσοστά 47,5% και 44,4% αντίστοιχα. Το ποσοστό καπνίσματος μειώνεται αρκετά (32,7%) στις ηλικίες των 55 ετών και άνω και αυτό γιατί σε αυτές τις ηλικίες αρχίζουν να κάνουν την εμφάνιση τους και τα πρώτα σοβαρά προβλήματα υγείας, γεγονός που οδηγεί στην μείωση του καπνίσματος τις περισσότερες φορές. Όσον αφορά τους έφηβους στις ηλικίες των 14

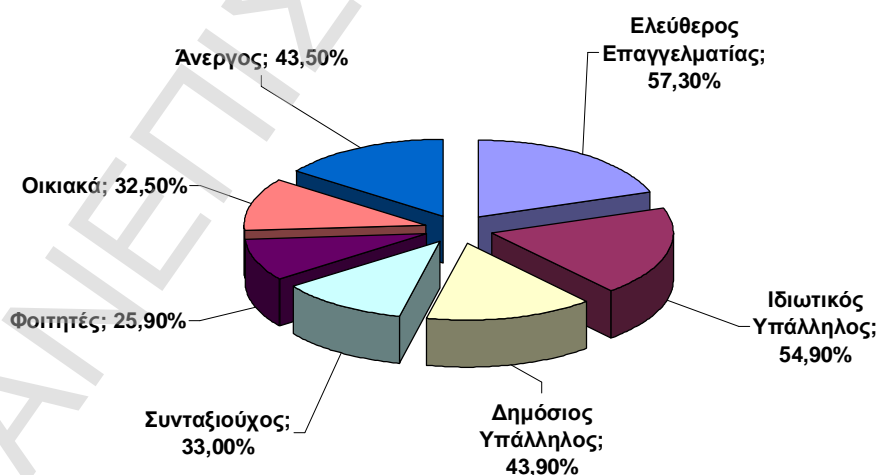
με 17 καταγράφεται το μικρότερο ποσοστό καπνίσματος και είναι της τάξεως του 12,8%.

Διάγραμμα 12: Ποσοστό Καπνιστών ανά Ηλικία¹¹



Όσον αφορά τώρα το προφίλ του σύγχρονου καπνιστή με βάση την επαγγελματική του ιδιότητα, πρώτοι έρχονται οι ελεύθεροι επαγγελματίες με ποσοστό 57,3% και ακολουθούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με 54,9%. Τελευταία κατηγορία με 33% είναι αυτή των συνταξιούχων. Εύκολα λοιπόν συμπεραίνουμε πως το σύγχρονο πιεστικό επαγγελματικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τις ποσότητες τσιγάρων που καταναλώνουν οι καπνιστές. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία των δύο διαγραμμάτων που ακολουθούν.

Διάγραμμα 13: Ποσοστό Καπνιστών βάσει Επαγγέλματος¹²

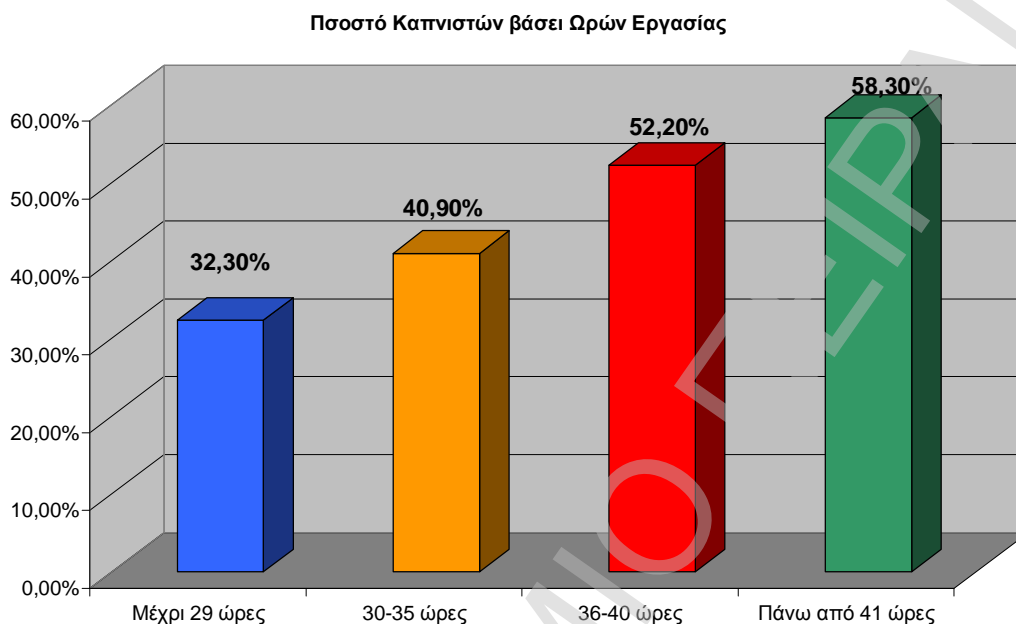


¹¹ Πηγή TGI

¹² Πηγή TGI

Τα στοιχεία του διαγράμματος που ακολουθεί επιβεβαιώνουν το γεγονός πως οι πολυάσχολοι επαγγελματίες με βεβαρημένο πρόγραμμα εργασίας καταναλώνουν τις μεγαλύτερες ποσότητες.

Διάγραμμα14: Ποσοστό Καπνιστών βάσει Ωρών Εργασίας¹³



3.2.4.2 Αντικαπνιστικές Οργανώσεις

Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι και στον Ελλαδικό χώρο λειτουργούν μια σειρά από αντικαπνιστικές διεθνείς και μη οργανώσεις όπως οι:

Διεθνείς και Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί:

1. Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Πρόληψη του Καπνίσματος
2. Πρωτοβουλία για Ελευθερία από τον Καπνό (TFI) - Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας ht

Ελληνικοί Οργανισμοί:

1. Νιώσε Ελεύθερος να Πεις Όχι!
2. ΜΚΟ
3. Παιδιά Ελεύθερα από τον Καπνό
4. Δράση για το Κάπνισμα και την Υγεία (ASH) - ASH Ηνωμένου Βασιλείου
5. Quitnet <http://www.quitnet.com/>
6. Κοχράν: <http://www.cochrane.org/>
7. Αντικαπνιστική οργάνωση HELP

Δυστυχώς σε σχέση με την δράση αντίστοιχων οργανώσεων στην υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση στην Ελλάδα δεν υπάρχει αντικαπνιστική κουλτούρα με αποτέλεσμα αυτές οι οργανώσεις να μην έχουν απήχηση και να υπολειτουργούν κάτι

¹³ Πηγή TGI

που αποτελεί και πρόσθετο χαρακτηριστικό για τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων.

3.2.4.3 Καπνικές συνήθειες

Οι Έλληνες καταναλωτές τσιγάρων έχουν από το '97 αλλάξει τις καπνικές τους συνήθειες παρουσιάζοντας προτίμηση σε ελαφρά τσιγάρα των κατηγοριών light. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι το 17% του συνολικού αριθμού που καπνίζουν να ανήκουν στην κατηγορία ultra light. Κάτι τέτοιο βέβαια είχε σαν αποτέλεσμα να απαγορευθεί η πώληση προϊόντων με ονομασία light, mild, extra mild, κτλ. όπως προηγουμένως αναφέρθηκε σε χώρες εντός ευρωπαϊκής ενώσεως με αποτέλεσμα οι Ελληνικές καπνοβιομηχανίες να τα παράγουν και να πωλούν στις εκτός ευρωπαϊκής ενώσεως χώρες.

Επίσης ύστερα από στατιστικές έρευνες παρατηρήθηκε πώς οι Έλληνες προτιμούν τις διεθνείς μάρκες κάτι που ευνοεί ιδιαίτερα τις διεθνείς εταιρίες με αποτέλεσμα τα προϊόντα της Philip Morris να κυριαρχούν στην Ελληνική αγορά. Συγκεκριμένα το 2005 το σήμα Marlboro καταλάμβανε το 20,7% του μεριδίου της Ελληνικής αγοράς.

Τέλος το στριφτό τσιγάρο παρουσιάζει ανοδική πορεία κάτι που αποδεικνύει ότι οι Έλληνες δίνουν πλέον μεγαλύτερη σημασία στην τελετουργία του καπνίσματος και προτιμούν έτσι τον πιο φυσικό άνετο τρόπο στρίβοντας το δικό τους τσιγάρο.

3.3 Συμπεράσματα-προοπτικές

Με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, διαπιστώνουμε πως οι πολιτικοί-νομοθετικοί παράγοντες και εν συνεχεία οικονομικοί, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη γενικότερη πορεία και ανάπτυξη της καπνοβιομηχανίας. Οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί, οι οποίοι υιοθετούνται στο σύνολο τους από την Ελληνική νομοθεσία, το ισχύον φορολογικό σύστημα καθώς και το ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος-σε μικρότερο βαθμό φυσικά-επηρεάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες αρκετών καπνιστών κάνοντας τους να αλλάξουν σήμα τσιγάρου, ή να επιλέγουν κάποιο νέο με κριτήριο κυρίως την τιμή. Επιπλέον οι εξελίξεις στο τεχνολογικό τομέα θα προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στη μορφή και την σύσταση των τσιγάρων, επηρεάζοντας και αυτές με τη σειρά τους τα καταναλωτικά πρότυπα όλων όσων καπνίζουν. Τέλος λόγω των νομοθετικών αλλαγών που προετοιμάζει η ευρωπαϊκή ένωση κυρίως στο χώρο της διαφήμισης, θα συμβάλει στην δρομολόγηση σημαντικών εξελίξεων στο χώρο αυτό, όπως για παράδειγμα το «πόλεμο» που θα προκύψει μεταξύ των εταιρειών για μια καλύτερη θέση των προϊόντων τους στα σημεία πώλησης. Και αυτό γιατί σύμφωνα με τις οδηγίες, η διαφήμιση τσιγάρων θα είναι ελεύθερη μόνο στα σημεία πώλησης, συμπεριλαμβανομένου και των περιπτέρων, όπου η διαφήμιση θα είναι ορατή μόνο από αυτούς που πάνε να αγοράσουν. Εύκολα λοιπόν συμπεραίνουμε ότι στο μέλλον τα περίπτερα και τα σημεία πώλησης τσιγάρων γενικότερα, θα αναχθούν «σε μήλον της έριδος» για τις καπνοβιομηχανίες, οι οποίες θα ανταγωνίζονται με σκοπό την εξασφάλιση αποκλειστικών συμβολαίων με τα περίπτερα όπου θα φέρουν για παράδειγμα τις τέντες τους και το όνομα των δικών τους σημάτων.

4 Εφαρμογή του Υπόδειγματος του M.Porter.

4.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο μέρος επιχειρήθηκε μια ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος του εξεταζόμενου κλάδου. Με στόχο πάντα την κατάλληλη επιλογή στρατηγικής, η ανάλυση του περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία. Σε αυτό το κεφάλαιο βασιζόμενοι στο υπόδειγμα που αναπτύχθηκε από το καθηγητή του Harvard Business School, M. Porter, θα επικεντρωθούμε στην παρουσίαση και στην περαιτέρω εξέταση των πέντε δυνάμεων που συνθέτουν το υπόδειγμα, οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο της καπνοβιομηχανίας και που τελικά επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον μετέπειτα στρατηγικό σχεδιασμό.

4.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Ως βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας μιας επιχείρησης αναφέρεται η ελκυστικότητα του κλάδου, μέσα στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

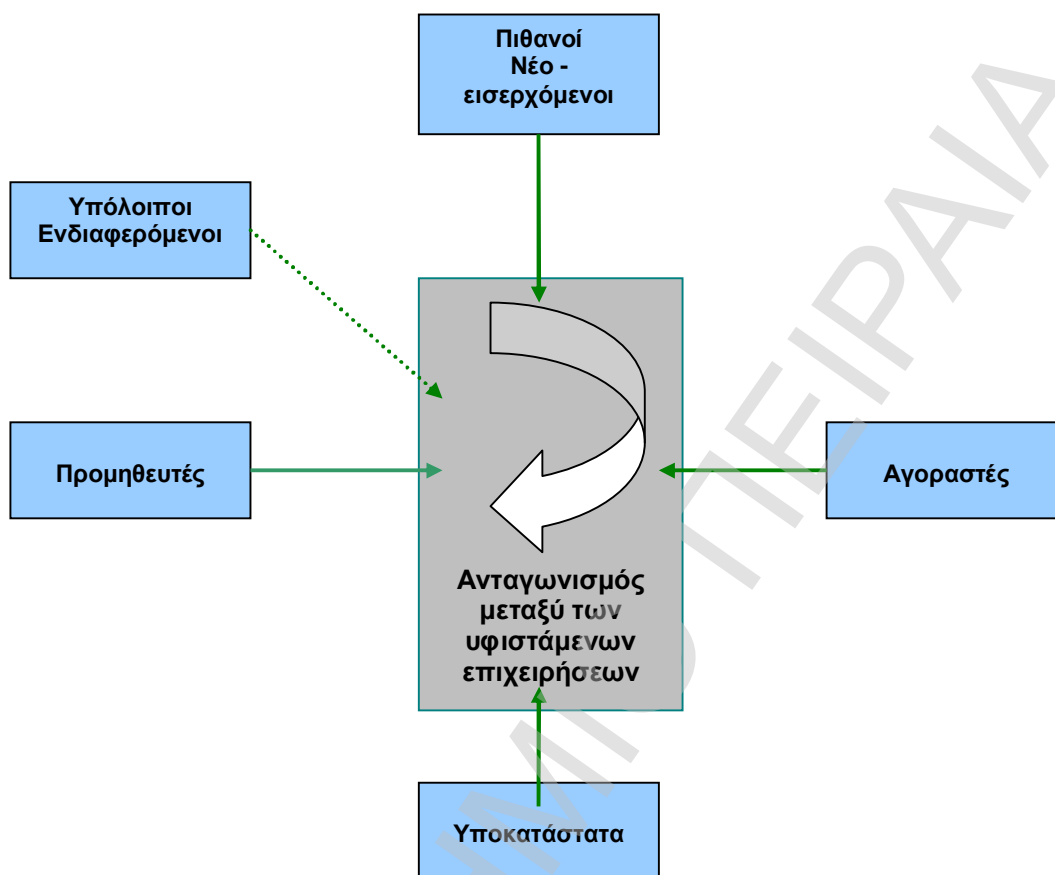
Ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει καταρχήν να καταγράψει σωστά τους κανόνες του ανταγωνισμού που διέπουν και που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του εξεταζόμενου κλάδου.

Ο βασικός στόχος μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να αντιμετωπίσει επιτυχώς και να επηρεάσει, προς όφελος της, τους κανόνες αυτούς. Θα πρέπει δηλαδή, η κάθε επιχείρηση να βρει που ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο και να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζοντας τις υπέρ αυτής.

Όμως εκτός από τους ανταγωνιστές και άλλοι παράγοντες μπορούν επίσης να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό στον κάθε βιομηχανικό κλάδο, όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι νεοεισερχόμενοι καθώς και τα υποκατάστατα προϊόντα.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με τον καθηγητή M. Porter υπάρχουν οι ακόλουθες πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες προσδιορίζουν, εάν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σε θέση να επιτύχουν δείκτες αποδοτικότητας υψηλότερους από το αρχικό κόστος της επένδυσης. (Porter M, 1980)

Σχήμα 3: Οι Δυνάμεις της Αγοράς σύμφωνα με τον M. Porter¹⁴



Μέσα από την ανάλυση που θα ακολουθήσει θα δοθεί η απαραίτητη πληροφόρηση και κατεύθυνση για τη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής αφού πρώτα κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι προαναφερθέντες παράγοντες, επηρεάζουν τον κλάδο. Βέβαια ανάλογα με τον εξεταζόμενο κλάδο δεν έχουν όλοι την ίδια βαρύτητα κάθε φορά. Κάθε κλάδος είναι μοναδικός, για αυτό το λόγο οι πέντε δυνάμεις επιδρούν με διαφορετική ένταση και συχνότητα.

4.3 Οι Δυνάμεις του Michael Porter.

Όπως προαναφέρθηκε η χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής απαιτεί συνεχή και προσεκτική εξέταση κάθε είδους οικονομικού, τεχνολογικού, χαρακτηριστικού τα οποία επηρεάζουν τους παράγοντες ανταγωνισμού.

Η φύση και ο ανταγωνισμός κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του M.Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κυρίες δυνάμεις:

¹⁴ Πηγή:(Competitive strategy :Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter 1980,1988 by The Free Press).

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
4. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.
5. Η πίεση ή απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για ένα κλάδο όσο πιο ισχυρή είναι η συνολική ένταση των πέντε δυνάμεων του Porter τόσο μειώνεται η ισχύς και η κερδοφορία των επιχειρήσεων που μελετάμε κάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό πιο έντονο. Όμως όταν η συνολική ένταση είναι πιο αδύναμη τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να πραγματοποιήσουν καλύτερες επιδόσεις.

Παρακάτω ακολουθεί θεωρητική ανάλυση της κάθε μιας εκ των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος του Porter ξεχωριστά.

4.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων Στον Κλάδο

Ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος και από τα μεγάλα περιθώρια κέρδους, έχει ως αποτέλεσμα να προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης (δηλ. νέου ανταγωνιστή) στο κλάδο φέρνει νέα δυναμικότητα, την επιθυμία από πλευράς της νέας επιχείρησης για εξασφάλιση ικανού μεριδίου αγοράς καθώς και νέους πόρους. Ως αποτέλεσμα μπορεί να υπάρξει πτώση τιμών, αλλά και αύξηση κόστους, δηλαδή μείωση κέρδους για τις επιχειρήσεις. (Porter M., 1998)

Η πιθανότητα όμως για μια επιχείρηση να εισέλθει στο κλάδο εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου που έχουν αναπτυχθεί στο συγκεκριμένο κλάδο, οι οποίοι συνδέονται άμεσα, με τη γρήγορη και έντονη αντίδραση των εταιρειών, που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Κατά το M.Porter λοιπόν, ορίζονται οι ακόλουθοι έξι τρόποι παρεμπόδισης νέων εισόδων στην αγορά.

4.3.1.1 Δημιουργία Οικονομιών Κλίμακας

Καθώς αυξάνεται η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής στην αρχή, με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερα κόστη και φυσικά λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα.

Βέβαια υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί στη χρήση οικονομιών κλίμακας ως εμπόδιο εισόδου. Πιο συγκεκριμένα η παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα και με χαμηλότερο κόστος, μπορεί να αποσπάσει τη προσοχή της επιχείρησης από την δημιουργία επιπλέον εμποδίων εισόδου και νέων αποτελεσματικών μεθόδων ανταγωνισμού, αλλά και να εμποδίσει την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Έτσι η επιχείρηση λόγω έλλειψης ευελιξίας, δεν θα μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα στις τεχνολογικές αλλαγές αν είναι δομημένη εσωτερικά με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύεται αποκλειστικά τις οικονομίες κλίμακας. (Porter M., 1980)

4.3.1.2 Απαιτήσεις για Κεφάλαια.

Είναι προφανές ότι μια επιχείρηση που αποφασίζει να εισέλθει σε μια νέα αγορά χρειάζεται να κάνει κάποιες απαιτούμενες επενδύσεις που θα καθορίσουν το κύριο κόστος για την είσοδο τους. Αυτό το κόστος είναι τα χρηματικά κεφάλαια που απαιτούνται και που μπορεί να είναι από μια οικονομοτεχνική περιβαλλοντική μελέτη, μια έρευνα αγοράς έως το κόστος των κτιριακών μονάδων. Αποτελεί λοιπόν ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου ιδιαίτερα γιατί η πλειοψηφία αυτών των επενδύσεων δεν αποδίδουν άμεσα.

Είναι λογικό ότι ένας κλάδος που απαιτεί μεγάλα κεφάλαια για την είσοδο του να απωθεί ένα μεγάλο μέρος νεοεισερχόμενων επενδυτών. Και βέβαια παρόλο που οι μεγάλες εταιρείες έχουν ή μπορούν να βρουν τους πόρους που απαιτούνται για να εισέλθουν σε κάποιο κλάδο, οι μεγάλες απαιτήσεις αλλά και ο κίνδυνος που μπορεί να συνεπάγεται αυτή η επένδυση, αποτελούν εμπόδια από μόνα τους (Johnson G. & Scholes K., 1997).

4.3.1.3 Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής.

Βασικό στοιχείο εισόδου σε ένα κλάδο αποτελεί η εξασφάλιση των απαραίτητων καναλιών διανομής, έτσι ώστε να επιτευχθεί η σωστή διάθεση προϊόντων στους καταναλωτές. Συνήθως οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δύσκολα προσεγγίζουν το σύνολο των καναλιών διανομής μιας καταξιωμένης στο κλάδο επιχείρησης. Και αυτό γιατί αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη από τα ίδια τα κανάλια διανομής, τα οποία δέχονται πίεση από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να μην διακινούν τα νέα προϊόντα.

Το αποτέλεσμα είναι η νέα επιχείρηση να πρέπει να πείσει τα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής να δεχτούν τα δικά της προϊόντα. Κάτι τέτοιο βέβαια μπορεί να γίνει μόνο μέσω μειωμένης τιμής, εντατικής διαδικασίας πώλησης χρησιμοποιώντας τη διαφήμιση και άλλα προωθητικά μέσα που κοστίζουν στην νεοεισερχόμενη επιχείρηση περιορίζοντας έτσι το όποιο κέρδος της. Μερικές φορές σε αυτές τις περιπτώσεις, η λύση για κάποιο επίδοξο ανταγωνιστή είναι η δημιουργία ενός εξολοκλήρου καινούργιου καναλιού διανομής, το οποίο τουλάχιστον στην αρχή μπορεί να επιφέρει τεράστιο κόστος (Tompson A. & Strickland A.J., 1992).

4.3.1.4 Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο και μοναδικό στους αγοραστές. Προσπαθούν οι επιχειρήσεις λοιπόν να δεσμεύσουν τους πελάτες και να δημιουργήσουν σχέσεις πίστης (loyalty), δηλαδή τα προϊόντα τους να αναγνωρίζονται εύκολα από τους καταναλωτές και γενικά οι καταναλωτές να τα εμπιστεύονται κατά εξακολούθηση. Ο καταναλωτής, λοιπόν θα πρέπει να είναι ικανοποιημένος από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το όνομα, την ποιότητα, την εικόνα, το δίκτυο διανομής, το σύστημα εξυπηρέτησης κτλ.

Αυτό όμως το χτίσιμο εμπιστοσύνης και η προσπάθεια της επιχείρησης για αφοσιωμένους καταναλωτές απαιτεί μεγάλα κεφάλαια(διαφήμιση, εξυπηρέτηση)και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα εμπόδια εδώ για μια νεοεισερχόμενη στο κλάδο εταιρεία, είναι ότι θα χρειαστεί να ξοδέψει αρκετά χρήματα για να μπορέσει να υπερβεί την υπάρχουσα πίστη των καταναλωτών στα ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι λοιπόν λόγω αυτών των εξόδων η επιχείρηση στην αρχή θα παρουσιάζει ζημιές. Για το λόγω αυτό οι επενδύσεις αυτές εμπεριέχουν μεγάλο στοιχείο ρίσκου και κινδύνου.

4.3.1.5 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Κόστους, Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις, που λόγω της πολύχρονης πείρας τους στην αγορά μπορεί να αντιμετωπίζουν πλεονεκτήματα κόστους, που οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν να έχουν, ανεξαρτήτως αν αυτές επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγάλη κλίμακα και μέγεθος. Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα τέτοιου είδους είναι:

- *Η προνομιακή γνώση της τεχνολογίας:* Το “know-how” της παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος μπορεί να μείνει στη κυριότητα των υπαρχουσών-ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μέσω μυστικότητας ή μέσω πατέντων.
- *Η προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες:* Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν δεσμεύσει τις καλύτερες πηγές πρώτων υλών για μεγάλο χρονικό διάστημα και επιπλέον να έχουν συμφωνήσει σε τιμές χαμηλότερες από αυτές που διαμορφώνονται στην ελεύθερη αγορά από τις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης.
- *Οι προνομιακές τοποθεσίες:* Οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν προνομιακές τοποθεσίες σε χαμηλές τιμές, πριν αυτές προλάβουν να αποκτήσουν τη πραγματική τους αξία λόγω δυνάμεων της αγοράς.
- *Οι κρατικές επιχορηγήσεις:* Προνομιακές κρατικές επιχορηγήσεις που μπορούν να δώσουν μεγάλο πλεονέκτημα στις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις.
- *Η καμπύλη μάθησης ή εμπειρίας:* Σε μερικούς κλάδους, παρατηρείται η τάση να μειώνεται το κόστος παραγωγής, όσο μια επιχείρηση κερδίζει ολοένα και περισσότερο εμπειρία και γνώση πάνω στη παραγωγή ενός προϊόντος. Το κόστος μειώνεται καθώς οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις μεθόδους τους, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο παραγωγικοί, να βελτιώνεται ο έλεγχος της παραγωγής και να αναπτύσσονται ειδικευμένοι εξοπλισμοί και διαδικασίες. Η μείωση του κόστους δεν αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της αλλά προέρχεται από σημαντικά τμήματα της επιχείρησης, όπως τα logistics και το marketing, στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα η αποκτημένη εμπειρία.

Επομένως παρατηρούμε πως αν, το κόστος μειώνεται ανάλογα με την εμπειρία που υπάρχει σε ένα κλάδο και αν ταυτόχρονα οι γνώσεις που αποκτήθηκαν μέσω της εμπειρίας παραμένουν προνόμιο των εγκατεστημένων επιχειρήσεων, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου. Οι νεοεισερχόμενες δηλαδή επιχειρήσεις λόγω έλλειψης εμπειρίας, θα αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος από τις εμπειρότερες, ενώ μπορεί να είναι και ζημιογόνες τουλάχιστον στην αρχή, αφού θα πρέπει να τιμολογούν με ελάχιστο περιθώριο κέρδους έτσι ώστε να μπορούν να

ανταγωνιστούν τις χαμηλότερες τιμές του κλάδου. Από την άλλη όμως οι υφιστάμενες επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής θα αποκτούν πολύ πιο γρήγορα εμπειρία, πράγμα που σημαίνει ότι οι νεοεισερχόμενες δεν θα μπορούν να φτάσουν το επίπεδο εμπειρίας των υφισταμένων. Βέβαια η εμπειρία παύει να αποτελεί εμπόδιο εισόδου από τη στιγμή που μπορεί να γίνει κοινή προς τους ανταγωνιστές μέσω απλής αντιγραφής, πρόσληψης εργαζομένων από τον ανταγωνιστή, αγοράζοντας σύγχρονα μηχανήματα ή το “know how”. Υπάρχουν όμως και άλλοι περιορισμοί στη χρήση της εμπειρίας ως περιορισμού εισόδου. Για παράδειγμα, ένα καινούργιο προϊόν μπορεί να οδηγήσει σε νέες τεχνολογίες και να δημιουργήσει νέες απαιτήσεις, από πλευράς εμπειρίας. Έτσι ένας νέος ανταγωνιστής σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να βρεθεί σε πλεονεκτικότερη θέση απέναντι στο πρωτοπόρο του κλάδου, του οποίου οι γνώσεις και εμπειρίες αφορούν παλιότερες διαδικασίες. (Porter M. , 1980)

4.3.1.6 Κυβερνητικοί-Νομικοί Περιορισμοί

Ο ρόλος των κυβερνήσεων είναι καθοριστικός για τη λειτουργία κάποιων επιχειρήσεων. Μπορεί να είναι από ενθαρρυντικός με επιδοτήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους όπως και εντελώς αποθαρρυντικός μέσω των νομοθετικών τους ρυθμίσεων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία φραγμών εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, ιδιαίτερα σε θέματα χορήγησης αδειών λειτουργίας, πρόσβασης πρώτων υλών, θέματα ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος.

4.3.1.7 Αναμενόμενα Αντίποινα

Τελειώνοντας την ανάλυση για την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, οφείλουμε να αναλογιστούμε και την αντίδραση που θα προκληθεί από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αν αναμένεται ακραία αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, με σκοπό να δυσκολέψουν τη παραμονή της νεοεισερχόμενης επιχείρησης στο κλάδο, τότε πιθανότατα η είσοδος στο κλάδο θα εμποδιστεί. Οι συνθήκες που μπορούν να προϋδεάσουν για πιθανά αντίποινα κατά την είσοδο στο κλάδο όπως, μείωση τιμών, κλείσιμο καναλιών διανομής, αύξηση διαφημίσεων καθώς και προσπάθειες δυσφήμισης της νέας επιχείρησης είναι:

- Έντονο ιστορικό αντιποίνων σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στο κλάδο.
- Ύπαρξη εδραιωμένων επιχειρήσεων με ικανούς πόρους, αποθέματα μετρητών, με μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και περιθώρια αύξησης της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και με μεγάλη επιρροή στα κανάλια διανομής και τους καταναλωτές.
- Μικρός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, που να περιορίζονται οι δυνατότητες του να απορροφηθεί στην αγορά μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, χωρίς παράλληλα να μειωθούν οι πωλήσεις και επιδόσεις των εδραιωμένων επιχειρήσεων. (Porter M., 1980)

4.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.

Οι προμηθευτές εμφανίζουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις διακυμάνσεις του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος. Άλλωστε σε πολλούς κλάδους όπως και στην καπνοβιομηχανία τα έξοδα για μηχανολογικό εξοπλισμό, για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους. Έτσι οι προμηθευτές με ισχυρή θέση στη παραγωγή μιας επιχείρησης συχνά ιδιοποιούνται μεγάλο μέρος από την αξία που δημιουργεί το προϊόν στην επιχείρηση μειώνοντας τα κέρδη της, λόγω της αδυναμίας μετατόπισης του αυξημένου κόστους σε άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα τους τελικούς καταναλωτές. Επιπλέον οι προμηθευτές λόγω της διαπραγματευτικής τους δύναμης μπορούν να επηρεάσουν την ένταση του ανταγωνισμού, μέσω της δυνατότητας που έχουν να αυξήσουν τις τιμές των πρώτων υλών, των προϊόντων ή των παρερχόμενων υπηρεσιών ή και να μειώσουν το επίπεδο της ποιότητας αυτών. Παρακάτω αναλύουμε θεωρητικά τους παράγοντες που επιδρούν καταλυτικά στη δύναμη που χαρακτηρίζει τους προμηθευτές.

4.3.2.1 Αριθμός Προμηθευτών

Είναι λογικό πως όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη, αφού γνωρίζουν πως οι εναλλακτικές πηγές εύρεσης των πρώτων υλών από τους αγοραστές είναι περιορισμένες. Έτσι η εξάρτηση των επιχειρήσεων γίνεται μεγαλύτερη, με αποτέλεσμα να αποδίδουν στους προμηθευτές μεγάλο μέρος από αυτά που θα ζητήσουν.

4.3.2.2 Μέγεθος και Σημασία Αγοραστή

Όταν οι προμηθευτές πωλούν σε πολλούς αγοραστές και κάποιοι από αυτούς τους αγοραστές εκπροσωπούν ένα ασήμαντο κομμάτι των πωλήσεων, τότε δεν είναι σημαντικοί πελάτες για τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα να απαιτείται μικρός όγκος παραγγελιών, γεγονός που ισχυροποιεί τη θέση των προμηθευτών. Αντίθετα αν κάποιος είναι σημαντικός σε πωλήσεις, τότε οι προμηθευτές θα είναι πιο προσεκτικοί, θα θέλουν να βοηθήσουν το κλάδο με λογική τιμολογιακή πολιτική καθώς και δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν την έρευνα, την ανάπτυξη κτλ.

4.3.2.3 Διαφοροποίηση Προϊόντων και Υψηλό Κόστος Μετακίνησης

Όταν τα προϊόντα ενός προμηθευτή είναι ή εκλαμβάνονται από τους αγοραστές ως διαφοροποιημένα έναντι των υπολοίπων, τότε η δύναμη του συγκεκριμένου προμηθευτή αυξάνει σημαντικά. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση όπου η αλλαγή προμηθευτή συνεπάγεται ιδιαίτερα υψηλά κόστη για τον αγοραστή είτε χρηματικά είτε χρονικά, είτε κόστος εύρεσης και εκπαίδευσης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού.

4.3.2.4 Η Σημασία των Υποκατάστατων Προϊόντων

Όταν σε μια αγορά υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, είναι φυσιολογικό οι αγοραστές τους να έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι πιο περιορισμένη. Στις περιπτώσεις εκείνες όμως, κατά τις οποίες οι πωλήσεις των προϊόντων ενός προμηθευτή δεν επηρεάζονται από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων καθώς και από τις πολιτικές που υιοθετούν άλλοι προμηθευτές, τότε μεγαλώνει η διαπραγματευτική του προμηθευτή δύναμη έναντι των αγοραστών.

Έτσι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται, κατά μια ευρεία έννοια, και με τις αντίστοιχες που παράγουν τα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη της αγοράς, βάζοντας ένα πλαφόν στις τιμές που μπορούν να πωλήσουν οι επιχειρήσεις για να έχουν κέρδος. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία της αγοράς. Επομένως, η αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στα υποκατάστατα είναι συνήθως συλλογική και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις υποκατάστατων που έχουν τη τάση να βελτιώνουν τη σχέση τιμής-απόδοσης σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου και αυτά που παράγονται από κλάδους με μεγάλα περιθώρια κέρδους.

4.3.2.5 Δυνατότητα Κάθετης Ολοκλήρωσης προς τα Εμπρός (Forward Integration)

Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στη δυνατότητα που έχει ο προμηθευτής να επεκτείνει τις δραστηριότητες του, έτσι ώστε να μπορεί να απευθυνθεί απευθείας στο τελικό καταναλωτή, παρακάμπτοντας τους μέχρι τώρα αγοραστές. Τέτοια φαινόμενα συναντάμε συνήθως σε περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής είναι δυσαρεστημένος με τους όρους των συμβολαίων, ενώ δεν απαιτούνται ιδιαίτερα υψηλά κεφάλαια για την είσοδο του στο κλάδο.

4.3.2.6 Προϊόν Προμηθευτών Πολύτιμο

Όταν το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Να προσφέρουν δηλαδή οι προμηθευτές ένα προϊόν που να είναι τόσο απαραίτητο, έτσι ώστε δίχως αυτό να μην είναι δυνατή η παραγωγή των προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου. Στην περίπτωση αυτή η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη. Αυτό ισχύει και σε ειδικές περιπτώσεις όπου το προϊόν του προμηθευτή δε μπορεί να εναποθηκευτεί από τον αγοραστή, εμποδίζοντας τον να δημιουργήσει ένα ικανό απόθεμα για μελλοντική χρήση.

4.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Κύριος παράγοντας της ελκυστικότητας ενός κλάδου αποτελεί και η διαπραγματευτική δύναμη που χαρακτηρίζει τους αγοραστές αυτού. Οι αγοραστές μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος, αλλά μπορεί να είναι και παραγωγοί που το χρησιμοποιούν για τη παραγωγή άλλου προϊόντος. Οι αγοραστές-

καταναλωτές πιέζουν για μείωση των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, αύξηση παρερχόμενων υπηρεσιών, γεγονός που οδηγεί στην όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων εταιρειών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται κατά τον Porter από διάφορους παράγοντες όπως:

4.3.3.1 Μέγεθος των Αγορών που Πραγματοποιεί ο Αγοραστής ή μια Ομάδα Αγοραστών

Όταν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα του κλάδου αυτού, αυτόματα δημιουργείται μια κατάσταση σύμφωνα με την οποία οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν επιτρέπεται να χάσει οποιοδήποτε πελάτη, διότι λόγω του συγκεκριμένου αριθμού αγοραστών θα ήταν πολύ δύσκολη η εύρεση νέων. Συνεπώς κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε μείωση της παραγωγής ή ακόμη και σε κλείσιμο της επιχείρησης. Εύκολα λοιπόν αντιλαμβανόμαστε οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν έτσι να επιβάλουν τους δικούς τους όρους.

4.3.3.2 Αριθμός Προμηθευτών

Αντίθετα, όταν έχουμε περιορισμένο αριθμό προμηθευτών, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, διότι περιορίζονται κατά πολύ οι εναλλακτικές πηγές εύρεσης των πρώτων υλών που χρειάζονται.

4.3.3.3 Χαρακτηριστικά Προϊόντος-Ποιότητα Προϊόντος

Όταν οι πελάτες γνωρίζουν ότι μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα από πολλές διαφορετικές πηγές χωρίς αυτά να παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη, αναγκάζοντας έτσι τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν σκληρά ώστε να προσφέρουν την καλύτερη πρόταση.

Όταν η ποιότητα των προϊόντων που παράγει ο αγοραστής, εξαρτάται από το προϊόν της αγοράς, τότε οι αγοραστές θα πληρώσουν αρκετά προκειμένου να διασφαλίσουν τη ποιότητα του δικού τους προϊόντος.

4.3.3.4 Χαμηλό Κόστος Μετακίνησης

Στην περίπτωση όπου το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή για τον αγοραστή είναι χαμηλό, τότε η διαπραγματευτική δύναμη του τελευταίου είναι αρκετά υψηλή, καθώς μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή. Σε αντίθετη όμως περίπτωση αναγκάζονται να προσκολλώνται σε συγκεκριμένους προμηθευτές.

4.3.3.5 Επαρκής Πληροφόρηση Αγοραστών

Είναι λογικό ότι στις περιπτώσεις που οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση της αγοράς , των τιμών ακόμα και αρχικού κόστους παραγωγής , να διαπραγματεύονται καλύτερα τους όρους αγοράς των προϊόντων. Με πλήρη πληροφόρηση οι αγοραστές είναι σε πλεονεκτική θέση, ώστε να εξασφαλίσουν τις καλύτερες τιμές που παρέχονται στην αγορά και να αντιμετωπίσουν πιθανές αιτιάσεις των προμηθευτών, ως προς τη βιωσιμότητα τους.

4.3.3.6 Κάθετη Ολοκλήρωση των Αγοραστών προς τα Πίσω (Backward Integration)

Εδώ αναφερόμαστε στην περίπτωση κατά την οποία δυσαρεστημένοι πελάτες , που δεν καταφέρνουν να πετύχουν ικανοποιητικές τιμές ή ποσότητες προμηθειών, αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγόραζαν ή ακόμα και να προχωρήσουν σε ενοποίηση με τις εταιρείες που αρχικά τους προμήθευαν τα προϊόντα αυτά.(Johnson G. & Scholes K., 1997)

4.3.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Βασικό στοιχείο ελκυστικότητας ενός κλάδου αποτελεί ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά. Ως υποκατάστατα ορίζουμε τα προϊόντα εκείνα, που προσφέρουν τις ίδιες λειτουργίες με τα προϊόντα των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου και που στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η αύξηση της τιμής του ενός επιφέρει αύξηση της ζήτησης του άλλου. Έτσι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται, κατά μια ευρεία έννοια, και με τις αντίστοιχες που παράγουν τα υποκατάστατα προϊόντα. Για το λόγο αυτό και η ύπαρξη υποκατάστατων σε ένα κλάδο, περιορίζει τα πιθανά κέρδη, αφού δρουν ως ρυθμιστικός παράγοντας κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των τιμών, γεγονός που επηρεάζεται άμεσα και από το βαθμό ελαστικότητας της ζήτησης που χαρακτηρίζει την εν λόγω αγορά. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία της αγοράς. Εκεί όμως που η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγαλύτερη είναι όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε καταναλωτές με μικρό ή καθόλου κόστος μετακίνησης. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων , οφείλουν να προσφέρουν διαφοροποιημένο προϊόν ως προς την τιμή, την ποιότητα, καθώς και τη διανομή του προϊόντος.

4.3.5 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων

Ο λόγος που δημιουργείται ένταση μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων είναι η προσπάθεια όλων να εξασφαλίσουν μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Το αποτέλεσμα αυτής της έντασης μπορεί να πάρει πολλές γνωστές μορφές, όπως ανταγωνισμός τιμών, έρευνα και εισαγωγή νέων προϊόντων, βελτίωση ποιότητας, διαφημιστικές κόντρες και φυσικά βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Η αντιπαλότητα αυτή υφίσταται γιατί πολύ απλά κάποια από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορεί να νιώθει την πίεση των υπολοίπων ανταγωνιστών ή διακρίνει την ευκαιρία να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Στους πιο πολλούς κλάδους, όταν μια επιχείρηση προβεί σε μια ανταγωνιστική κίνηση, αυτό θα έχει προφανές αντίκτυπο και στους

υπόλοιπους ανταγωνιστές και είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει τα αντίποινα και άλλες προσπάθειες αντιμετώπισης της κίνησης αυτής. Όλος αυτός ο αναπόφευκτος ανταγωνισμός και η κλιμάκωση του, είναι λογικό να επιφέρει μεγάλα έξοδα, ακόμα και ζημιές, καθώς όλοι προσπαθούν για την απόκτηση κάποιου πλεονεκτήματος, με πιθανό αποτέλεσμα τελικά να τους φέρει σε χειρότερη θέση από αυτή που ήταν αρχικά. Ειδικότερα ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές δημιουργεί αστάθεια και ζημιώνει όλες τις επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστές μπορούν να αναγνωρίσουν και να συναγωνιστούν εύκολα τις μειώσεις των τιμών, μειώνοντας τα έσοδα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, εκτός αν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλή. Σε αντίθεση βέβαια με τα προηγούμενα, οι διαφημιστικές κόντρες, μπορούν να διευρύνουν τη ζήτηση στην αγορά και να βελτιώσουν τη διαφοροποίηση προϊόντων στο κλάδο, ωφελώντας όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. (JOHNSON G & SCHOLLES K., 1997)

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών παραγόντων. Ακολουθεί μια θεωρητική ανάλυση αυτών.

4.3.5.1 Μεγάλος Αριθμός Ανταγωνιστών Ισοδύναμου Μεγέθους

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι ανάμεσα στο μεγάλο πλήθος των ανταγωνιστών μπορούν να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές χωρίς να γίνονται αντιληπτές. Κάτι που δεν ισχύει γιατί στον επιχειρησιακό στίβο η λογική του “benchmarking” είναι αρκετά διαδεδομένη. Βέβαια οφείλουμε να προσθέσουμε πως σε αγορές με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, πάντα θα υπάρχουν αυτοί που θα θέλουν να κάνουν κάποιες κινήσεις για να βρεθούν σε καλύτερη θέση στην αγορά, οδηγώντας σε αντίστοιχες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές και προκαλώντας ταραχή και αστάθεια στο κλάδο. Ακόμα και αν μια αγορά αποτελείται από λίγους αλλά ισάξιους ανταγωνιστές, μπορεί και πάλι να δημιουργηθεί αναταραχή στην αγορά, καθώς όλοι θα έχουν τη προδιάθεση να πολεμήσουν για να αποκτήσουν τον έλεγχο της. Αντίθετα όταν μια αγορά κυριαρχείται από μια ή μερικές επιχειρήσεις, τότε αυτοί μπορούν να την πειθαρχήσουν και να τη διεθύνουν, κατά κάποιο τρόπο, επιβάλλοντας τις τιμές (TOMPSON A. & STRICKLAND A. J. 1992).

4.3.5.2 Χαμηλός-Υψηλός Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Όταν τα προϊόντα είναι στη φάση της ωρίμανσης, δεν σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου μειώνεται. Αντιθέτως η προσπάθεια των επιχειρήσεων να διατηρήσουν τα μερίδια τους στα ίδια επίπεδα έχει σαν αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός. Από την άλλη όταν ο ρυθμός είναι υψηλός τότε νέες επιχειρήσεις επιθυμούν να εισέλθουν στο κερδοφόρο κλάδο με αποτέλεσμα να έχουμε νέους ανταγωνιστές, άρα και μεγαλύτερο ανταγωνισμό. (Mintzberg H., Quinn J. B. & Ghosal S., 1995).

4.3.5.3 Υψηλό Σταθερό Κόστος

Η παρουσία υψηλού κόστους σε συνδυασμό με πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας δημιουργεί τέτοιες πιέσεις στις επιχειρήσεις, που τις οδηγεί στο να παράγουν στο μέγιστο της παραγωγικής τους δυναμικότητας, ώστε να μειώνεται το κόστος ανά μονάδα. Όμως αυτό μπορεί να προκαλέσει κλιμακωτές μειώσεις στη τιμή των προϊόντων, ειδικά αν υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά. Αντίστοιχα υπάρχουν και κλάδοι όπου τα προϊόντα αποθηκεύονται δύσκολα ή έχουν υψηλό κόστος αποθήκευσης. Και σε αυτή τη περίπτωση όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα κόστους, προτιμούν να πουλήσουν το προϊόν σε χαμηλότερες τιμές, παρά να το διατηρούν στις αποθήκες, αυξάνοντας έτσι ολοένα και περισσότερο το κόστος. (PORTER M., 1980)

4.3.5.4 Διαφοροποίηση Προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος μετακίνησης, μειώνει την ένταση του ανταγωνισμού καθώς οι αγοραστές έχουν προτιμήσεις και δείχνουν αφοσίωση σε συγκεκριμένους προμηθευτές.

4.3.5.5 Ποικιλόμορφοι Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές που έχουν διαφορετικές στρατηγικές, προσωπικότητες και φιλοσοφίες, είναι φυσικό να έχουν διαφορετικούς στόχους και διαφορετική στρατηγική όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Έτσι οι επιχειρήσεις ασχολημένες αποκλειστικά και μόνο με τις δικές τους στρατηγικές, κινδυνεύουν να μην διακρίνουν τις προθέσεις και τις στρατηγικές των υπολοίπων ανταγωνιστών και να μην μπορέσουν να έρθουν σε συνεννόηση μεταξύ τους. Αποτέλεσμα λοιπόν είναι να υιοθετήσουν στρατηγικές που να οδηγήσουν τους ανταγωνιστές σε αλληλοσύγκρουση. Και αυτό γιατί οι στρατηγικές που μπορεί να είναι ευδόκιμες για κάποιες επιχειρήσεις, μπορούν αντίθετα να είναι βλαβερές για κάποιες άλλες. (PORTER M., 1980)

Όταν απαιτείται να εγκατασταθεί μια πρόσθετη παραγωγικότητα σε μεγάλα μεγέθη, αυτό θα έχει σαν συνέπεια να προκληθεί αναπόφευκτα μια διαταραχή στη βραχυχρόνια ισορροπία προσφοράς και ζήτησης. Αυτός και μόνο ο κίνδυνος προκαλεί όξυνση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα μείωση των τιμών.

4.3.5.6 Υψηλά Εμπόδια Εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου είναι όλοι αυτοί οι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, που διατηρούν τις επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό, παρότι μπορεί να αντιμετωπίζουν χαμηλή ή ακόμη και αρνητική απόδοση της επένδυσής τους. Πιο αναλυτικά τα κύρια εμπόδια εξόδου είναι:

- Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία: Εδώ αναφερόμαστε σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία είναι ειδικευμένα σε συγκεκριμένη

παραγωγική διαδικασία και έτσι έχουν χαμηλή τιμή ρευστοποίησης καθώς και υψηλό κόστος μεταφοράς και μετατροπής.

- Σταθερό κόστος εξόδου: αντιπροσωπεύει τους διακανονισμούς αποζημίωσης των εργαζομένων, το κόστος μετεγκατάστασης κτλ.
- Αμοιβαίες στρατηγικές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης: εκπροσωπούν τις σχέσεις του καθαρά επιχειρησιακού κομματιού με άλλα τμήματα, όσον αφορά τη εικόνα, το μάρκετινγκ, τη πρόσβαση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τις κοινές εγκαταστάσεις κτλ. Όλα αυτά τα στοιχεία θεωρούνται μεγάλης στρατηγικής σημασίας για ένα οργανισμό και έχουν καθοριστικό ρόλο στο να παραμείνει στην αγορά.
- Συναισθηματικά εμπόδια: εδώ έχει να κάνει με την απροθυμία της διοίκησης να λάβει οικονομικά δικαιολογημένες αποφάσεις εξόδου από την αγορά, εξαιτίας παραγόντων όπως ταύτισης με το κλάδο, καλών σχέσεων με τους εργαζομένους, περηφάνιας για το όνομα της επιχείρησης καθώς και φόβοι για την μετέπειτα πορεία και καριέρα.
- Κρατικοί και κοινωνικοί περιορισμοί: αφορούν την άρνηση και αποθάρρυνση του ίδιου του κράτους να επιτρέψει την έξοδο από την αγορά, λόγω των ανησυχιών για την ανεργία που θα προκληθεί από την απόλυση των εργαζομένων και των μετέπειτα αρνητικών συνεπειών στην τοπική οικονομία.

Όταν τα εμπόδια εξόδου υπάρχουν, η πλεονάζουσα προσφορά παραμένει στο κλάδο και έτσι οι επιχειρήσεις που από τη μια έχουν χάσει το παιχνίδι του ανταγωνισμού και από την άλλη δεν μπορούν να φύγουν από το κλάδο, αναγκάζονται να καταφύγουν σε ακραίες στρατηγικές πολέμου τιμών με σκοπό την ενίσχυση του μεριδίου τους. Κάτι τέτοιο όμως τις περισσότερες φορές οδηγεί και συνάμα κρατά τη κερδοσκοπία του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα.

4.4 Η Επίδραση του Υποδείγματος Porter στο Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας

Αφού έχει προηγηθεί θεωρητική ανάλυση του μοντέλου του M. Porter και η μελέτη του κλάδου της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα, το κεφάλαιο αυτό έχει σκοπό την εξέταση της επίδρασης των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας, όπως υφίσταται σήμερα. Με ευκαιρία της εφαρμογής του υποδείγματος στο κλάδο που εξετάζουμε, θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε θέματα όπως τα δίκτυα διανομής, τους προμηθευτές κτλ. ενώ σε άλλα ζητήματα, όπως κυβερνητική πολιτική, που έχουμε ήδη αναλύσει σε προηγούμενα κεφάλαια (Pest analysis) η ανάλυση θα είναι λιγότερο διεξοδική.

4.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων Στο Κλάδο

4.4.1.1 Οικονομίες Κλίμακας

Ο χώρος της καπνοβιομηχανίας αποτελεί μια κατεξοχήν χαρακτηριστική περίπτωση οικονομιών μεγέθους. Και αυτό γιατί, όταν παράγουμε μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος, το αποτέλεσμα είναι να έχουμε μείωση του μοναδιαίου κόστους λόγω της

αυξημένης παραγωγής. Με μεθόδους όπως χονδρική αγορά πρώτων υλών, οι μεγάλες καπνοβιομηχανίες έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν πιο κερδοφόρους όρους. Πολύ σημαντική οφείλουμε να τονίσουμε πως είναι και η προσφορά της τεχνολογίας για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Χάρη στα υπερσύγχρονα μηχανήματα παρασκευής τσιγάρων (τεχνολογίας making-packing) είναι δυνατό πλέον να παρασκευάζονται πάνω από 16.000 τσιγάρα το λεπτό, κάτι το οποίο παλαιότερα ήταν αδιανόητο. Αυτό έχει ως συνέπεια όσα περισσότερα προϊόντα παράγονται τόσο να μειώνεται το μοναδιαίο κόστος.

Επίσης η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να δώσει κομμάτια της παραγωγικής της διαδικασίας σε τρίτους-εξωτερικούς συνεργάτες, μειώνοντας ακόμη περισσότερο το κόστος παραγωγής, αφού όσο μεγαλύτερο θα είναι το μέγεθος της παραγωγής φασών, άλλο τόσο ευνοϊκότεροι θα είναι οι όροι της σύμβασης για λογαριασμό της εταιρείας. Το ίδιο ισχύει και με τις εταιρείες μεταφοράς των προϊόντων του κλάδου, οι οποίες είναι συνήθως “outsourcing”. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη σε χρονική διάρκεια και μέγεθος, είναι η σύμβαση που συνάπτουν με τις μεταφορικές άλλο τόσο μειώνεται και το μοναδιαίο κόστος.

Αντίστοιχα το κόστος διανομής για τις εταιρείες στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας είναι μεγάλο αφού η διανομή είναι καθημερινή και σε πανελλαδικό δίκτυο. Και εδώ όμως διαφαίνεται πως οι καλύτερες και μεγαλύτερες συμφωνίες αποφέρουν υψηλότερα οφέλη στα κέντρα διανομής. Όσον αφορά τώρα το τομέα του μάρκετινγκ των τσιγάρων που ολοένα και περιορίζεται, είναι φανερό ότι όσο πιο μαζικότερες καμπάνιες προμοδοτεί μια καπνοβιομηχανία σε περιοδικά και γιγαντοαφίσες, τόσο περισσότερο μειώνεται το κόστος διαφήμισης ανά μονάδα προϊόντος.

Από τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως η εφαρμογή των οικονομιών κλίμακας αποτελεί παράγοντα καίριας σημασίας για τις σύγχρονες καπνοβιομηχανίες.

4.4.1.2 Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο

Ένα από τα πιο βασικά εμπόδια για την είσοδο στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια. Υπολογίζεται πως το κόστος μιας σύγχρονης μονάδας καπνοβιομηχανίας απαιτεί για την κατασκευή της τουλάχιστον, το ποσό των 100 με 150 εκατομμυρίων ευρώ. Μεγάλα είναι και τα κεφάλαια για την εξεύρεση της κατάλληλης πρώτης ύλης. Πέραν των καπνοπαραγωγών στον Ελλαδικό χώρο ένα σημαντικό μέρος της πρώτης ύλης εισάγεται από χώρες όπως: Βραζιλία (1η παγκόσμια δύναμη στην εξαγωγή καπνού), Κίνα, Κορέα, Η.Π.Α., Ν. Αφρική, Τουρκία κτλ.

Η αναζήτηση και κυρίως η μεταφορά της πρώτης ύλης είναι κοστοφόρα και απαιτεί μεγάλο κεφάλαιο από το ξεκίνημα της βιομηχανίας.

Επιπροσθέτως για μια βιομηχανία που επιθυμεί ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής με πανελλαδική εμβέλεια χρειάζεται να στήσει ένα καλό οργανωμένο δικό της κέντρο, με ικανό αριθμό φορτηγών. Το βασικότερο όμως και δυσκολότερο είναι το στήσιμο του δικτύου. Δηλαδή η επιλογή των αντιπροσώπων και πωλητών και η μετέπειτα συνεργασία μαζί τους. Και αυτό γιατί είναι πολύ δύσκολο για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία να δημιουργήσει από το μηδέν ένα καινούργιο δίκτυο διανομής. Και φυσικά μιλάμε για νέο δίκτυο διανομής γιατί πολύ απλά οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν θα επιτρέψουν στη νεοεισερχόμενη επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για λογαριασμό της, το ήδη υπάρχον δίκτυο.

Κάτι που επίσης έχει μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια αλλά και σε χρόνο, είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στην αρχή με σκοπό την εξειδίκευση,

όσο και στη συνέχεια με νέα επιμορφωτικά προγράμματα. Διαμέσων λοιπόν, αυτών των προγραμμάτων βελτιώνεται το επίπεδο του εργατικού δυναμικού, ενώ συνάμα μέσω της μαζικής εκπαίδευσης πετυχαίνεται μείωση του κόστους παραγωγής. Όπως προαναφέραμε η επιμόρφωση των εργαζόμενων είναι διαρκής, διότι οι σύγχρονες καπνοβιομηχανίες λόγω του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, είναι υποχρεωμένες να εφοδιάζουν με ολοένα και περισσότερες γνώσεις το ανθρώπινο δυναμικό τους, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις του κλάδου. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της καπνοβιομηχανίας Καρέλια, όπου διατηρεί στις εγκαταστάσεις της, τρεις γερμανούς μηχανολόγους-μηχανικούς, έως μέχρι να εξοικειωθούν οι έλληνες εργαζόμενοι με την χρήση των νέων γερμανικών μηχανημάτων. Επιπροσθέτως ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιλέγεται μια ομάδα εργαζομένων, η οποία στέλνεται στη Γερμανία (χώρα προορισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού) για εβδομαδιαίες εκπαιδεύσεις πάνω στη χρήση και τη λειτουργία των μηχανημάτων.

Για το τέλος αφήσαμε τις μεγάλες επενδύσεις που επιβάλλεται να γίνουν στο τομέα της διαφήμισης με σκοπό το σήμα να γίνει ευρέως αναγνωρίσιμο και να αποκτήσει σταθερούς καταναλωτές. Η εμπορικότητα του σήματος έχει πρωτεύων σημασία για τις καπνοβιομηχανίες και για το λόγο αυτό επενδύουν μεγάλα κεφάλαια. Σύμφωνα με στοιχεία της Media Services A.E. οι συνολικές δαπάνες για διαφήμιση τσιγάρων στα υπαίθρια μέσα, ανήλθαν σε 82,4 εκατομμύρια ευρώ το 2002, καλύπτοντας το 25,4% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης στα εν λόγω μέσα. Η συνολική δαπάνη για διαφημίσεις προϊόντων καπνού είχε αυξητικές τάσεις του επιπέδου των 6% την περίοδο 1999 έως το 2001. Το 2002 παρουσιάστηκε πτώση των διαφημιστικών δαπανών κατά 7,75%, έναντι του 2001, ενώ το 2003 παρουσίασαν εκ νέου αύξηση φθάνοντας έτσι τα 28,2 εκατομμύρια ευρώ. Η κατανομή ήταν 78% σε περιοδικά και 22% σε εφημερίδες.

4.4.1.3 Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής

Για να καταφέρει μια νέα καπνοβιομηχανία, να καθιερωθεί στην αγορά των τσιγάρων ο σημαντικότερος παράγοντας που οφείλει να λάβει υπόψη της, είναι το δίκτυο διανομής. Οι κυριότεροι διανομείς τσιγάρων και πούρων στην εγχώρια αγορά είναι ο Σύνδεσμος Πρατηριούχων Σιγαρέτων Αθηνών και Προαστίων, ο οποίος αριθμεί 126 μέλη, η Ένωση Πρατηριούχων Πειραιώς με 40 μέλη, το Σωματείο Πρατηριούχων Θεσσαλονίκης με 20 μέλη και το Σωματείο Πατρών με 5 μέλη. Σύμφωνα με δηλώσεις παραγόντων του κλάδου, οι παραπάνω αναφερόμενοι σύνδεσμοι πραγματοποιούν το 65% περίπου του συνολικού χονδρικού εμπορίου των προϊόντων καπνού.

Πέραν των πρατηρίων, χονδρικό εμπόριο πραγματοποιείται και μέσω αντιπροσώπων, οι οποίες αναλαμβάνουν τη διανομή τσιγάρων μίας συγκεκριμένης εταιρίας. Αντιπρόσωποι υπάρχουν κυρίως σε περιοχές στις οποίες η διανομή τσιγάρων δεν εξυπηρετείται από τους πρατηριούχους. Δηλαδή εκτός των τριών μεγάλων πόλεων, στις υπόλοιπες επαρχιακές. Πρόκειται περί αποκλειστικών αντιπροσώπων των εταιρειών οι οποίοι διανέμουν μόνο, τα σήματα της εταιρείας εκείνης, με την οποία συνεργάζονται αποκλειστικά. Το λιανικό εμπόριο τσιγάρων πραγματοποιείται μέσω περιπτέρων, mini markets και χώρων διασκέδασης. Συγκεκριμένα υπολογίζεται ότι, ποσοστό περίπου 73% των συνολικών πωλήσεων τσιγάρων πραγματοποιείται μέσω περιπτέρων, ενώ τα ψιλικά – mini markets πραγματοποιούν περίπου το 20% των

πώλησεων. Σημειώνεται ότι, η πώληση προϊόντων καπνού απευθείας από τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ απαγορεύεται. Ωστόσο, ορισμένα σούπερ μάρκετ διαθέτουν στις εγκαταστάσεις τους ειδικά σημεία πώλησης (ψιλικών, εφημερίδων κλπ.), τα οποία διαθέτουν και προϊόντα καπνού.

Εύκολα λοιπόν αντιλαμβανόμαστε πως είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία το στήσιμο ενός δικτύου διανομής. Πρώτον γιατί το κόστος του να δημιουργήσεις αποκλειστικούς αντιπροσώπους από το μηδέν είναι τεράστιο και δεύτερον γιατί πολύ πιθανό οι ανταγωνίστριες καπνοβιομηχανίες δεν θα το επιτρέψουν. Ήδη υπάρχει έντονος ανταγωνισμός για το ποιος θα ελέγξει περισσότερους αποκλειστικούς αντιπροσώπους.

Από την άλλη η συνεργασία με τους πρατηριούχους γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός της τάσης για μείωση των πρατηριούχων στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και στη Θεσσαλονίκη, λόγω κυρίως εξαγορών τους και συγχωνεύσεων. Ακόμα όμως και αν η νέα εταιρεία τους πείσει ότι τα προϊόντα της θα έχουν την αναμενόμενη ζήτηση, τα κανάλια διανομής μπορεί να συνεχίσουν να προωθούν με μεγαλύτερο ζήλο τα προϊόντα των υπάρχουσών εταιρειών. Η νέα εταιρεία όμως θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και προσφορές στα κανάλια διανομής, με σκοπό να προωθούν καλύτερα τα δικά της καπνικά προϊόντα, αλλά τέτοιες μέθοδοι θα μείωναν τα κέρδη της κατά πολύ. (Thompson A. & Strickland A.J., 1992)

4.4.1.4 Διαφοροποίηση Προϊόντος

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου (Philip Morris, Καρέλιας, Σεκάπ) πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις με σκοπό τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους. Έτσι έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα, εύκολα αναγνωρίσιμα από καταναλωτές, τα οποία ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους. Ενώ επίσης έχουν διαφοροποιηθεί κατά πολύ από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου όσον αφορά το δίκτυο διανομής, αφού όπως ήδη προαναφέραμε επενδύουν σημαντικά στο τομέα δημιουργίας αποκλειστικών αντιπροσώπων ανά νομό.

Διαφοροποίηση που όπως είπαμε, άλλοτε έγκειται στην ποιότητα του καπνού και την ανάπτυξη προϊόντων που θα μπορούσαν να μειώσουν τις βλαβερές επιπτώσεις του καπνίσματος στην υγεία και άλλοτε στη τιμή. Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε πως οι σημερινοί καπνιστές είναι πολύ πιο ενήμεροι και συνειδητοποιημένοι, με αποτέλεσμα να συγκρίνουν και να ελέγχουν όχι μόνο από άποψη τιμής αλλά και από ποιότητας (περιεκτικότητα σε πίσσα), τα τσιγάρα που καταναλώνουν.

Έτσι οι καπνοβιομηχανίες στοχεύουν στην ποιοτική υπεροχή των προϊόντων τους, κάνοντας χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας (συστήματα ελέγχου ποιότητας τσιγαρομηχανών-μονάδες “laser”) και δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες συνεργασίας και μόνιμης επικοινωνίας με τους προμηθευτές.

Όπως έχουμε προαναφέρει, πολύ σημαντική καινοτομία και διαφοροποίηση στα προϊόντα καπνού είναι η δημιουργία του βιολογικού φίλτρου. Το Bio-Filter όπως χαρακτηριστικά λέγεται είναι εμπλουτισμένο με πρόσθετα συστατικά, ενεργό άνθρακα και αιμοσφαιρίνη. Το αποτέλεσμα αυτού είναι η εξουδετέρωση σε μεγάλο βαθμό πολλών αέριων οξειδωτικών ουσιών που προκαλούν σοβαρές βλάβες στο ανθρώπινο οργανισμό. Οφείλουμε να τονίσουμε πως ένα μεγάλο μέρος του

καταναλωτικού κοινού επηρεάστηκε από την διαφοροποίηση του προϊόντος αυτού, με αποτέλεσμα να βρεθούν στην αγορά και αντίστοιχα σήματα με την ίδια λογική.

Ένας άλλος τομέας διαφοροποίησης προϊόντος είναι, η προσπάθεια των καπνοβιομηχανιών να διαφοροποιηθούν ως προς τη τιμή. Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία των λεγόμενων «φθηνών τσιγάρων», τα οποία συνδυάζουν τη χαμηλή τιμή με την εξίσου καλή ποιότητα, αποκτώντας έτσι ένα πιστό καταναλωτικό κοινό.

Επομένως μια νέα επιχείρηση για να εισέλθει στο κλάδο θα πρέπει και αυτή να διαφοροποιήσει το προϊόν της από την αρχή, με σκοπό να γίνει αντιληπτή από το καταναλωτικό κοινό. Είναι όμως πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο γιατί πρέπει να επενδύσει πάρα πολλά στην ποιότητα, στην τεχνολογία αλλά και στην διαφήμιση και προώθηση των σημάτων της, καθώς το καταναλωτικό κοινό έχει σε γενικές γραμμές σχηματίσει τη προτίμηση του προς συγκεκριμένα σήματα.

4.4.1.5 Κοστολογικά Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Όλες οι βιομηχανίες παραγωγής τσιγάρων δραστηριοποιούνται στο χώρο, εδώ και πολλά χρόνια. Αρχικά ας δούμε τη κάθε μία ξεχωριστά.

Η Philip Morris Ελλάς Α.Ε.Β.Ε. έχει καταφέρει να συνδυάσει, την τεραστία εμπειρία, τεχνογνωσία καθώς και τις πρωτοποριακές ιδέες, του πολυεθνικού κολοσσού που ακούει στο όνομα PHILIP MORRIS με την εμπειρία και γνώση της ελληνικής αγοράς μέσω της Ελληνικής παραγωγικής εταιρείας Παπαστράτος (δραστηριοποιείται από το 1930) την οποία και εξαγόρασε. Η εταιρεία Γεωργιάδης που παρόλο τη μικρή της παραγωγική συνεισφορά, λειτουργεί από το 1938 έχοντας μεγάλη όμως παραγωγική εμπειρία. Καπνοβιομηχανία Καρέλιας, η οποία όχι μόνο απλά λειτουργεί από το 1962, αλλά πρωταγωνιστεί όλα αυτά τα χρόνια στη παραγωγή και διάθεση των σημάτων της, όχι μόνο στην Ελληνική αγορά, αλλά και στην παγκόσμια με βάση στοιχεία τελευταίων ετών. Τέλος η ΣΕΚΑΠ, η οποία δραστηριοποιείται από 1975 και ύστερα, αποτελεί μια σταθερή και υπολογίσιμη δύναμη στο χώρο της παραγωγής και εμπορίου του τσιγάρου.

Όλες αυτές λοιπόν οι βιομηχανίες, έχουν λάβει βραβεύσεις επί του συνόλου του ενεργητικού. Έχουν επίσης βραβευτεί για τις πωλήσεις τους, αλλά και για την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν, να έχουν αποκτήσει τεράστια εμπειρία και να γνωρίζουν καλά τα δεδομένα και τις συνθήκες του Έλληνα καταναλωτή. Εμπειρία, που αντικατροπτίζεται έντονα στη τεχνογνωσία, στη διακίνηση των τσιγάρων διαμέσου των καλά οργανωμένων δικτύων διανομής, στο μάρκετινγκ και στη ποιότητα των προμηθευτών.

Εύκολα λοιπόν παρατηρούμε πως για τις νέες επιχειρήσεις, όλα αυτά αποτελούν μειονεκτήματα κόστους, τα οποία τις εμποδίζουν να εισέλθουν στον κλάδο. Ενώ από την άλλη οι ήδη υπάρχουσες βιομηχανίες αντιμετωπίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά τους, ως πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον όγκο παραγωγής που έχει η κάθε μία.

4.4.1.6 Κυβερνητικοί-Νομικοί Περιορισμοί

Το κυριότερο ίσως από τα εμπόδια εισόδου μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας, είναι οι περιορισμοί που τίθενται από τις εκάστοτε

κυβερνήσεις. Είναι πλέον γεγονός, ότι η παγκόσμια τάση που επικρατεί έχει να κάνει με τον ολοένα και μεγαλύτερο περιορισμό του καπνίσματος σαν συνήθεια αλλά και του τσιγάρου ως προϊόν με διάφορους μεθόδους.

Όσον αφορά τους κυβερνητικούς-νομικούς περιορισμούς έχουμε αναφερθεί διεξοδικά στην ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος. Όπως έχουμε ήδη τονίσει, η φορολογία που επιβάλλεται στα τσιγάρα, οι αντικαπνιστικές νομοθεσίες που θεσμοθετούνται, η απαγορευτική πολιτική για τις διαφημίσεις των τσιγάρων που ήδη ισχύει και που στο μέλλον αναμένεται πολύ πιο αυστηρή τόσο στην Ε.Ε. όσο και στην Ελλάδα, δημιουργούν ένα περιβάλλον σχεδόν απαγορευτικό για επιχειρήσεις που σχεδιάζουν την είσοδο τους στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς τις ολοκληρωτικές απαγορεύσεις που ήδη ισχύουν στις ΗΠΑ και που αργά ή γρήγορα θα εφαρμοστούν και στην Ε.Ε. εύκολα αντιλαμβανόμαστε ότι το περιβάλλον θα δυσχεραίνει συνεχώς για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Ένα τελευταίο σημαντικό στοιχείο έχει να κάνει με την επερχόμενη διακοπή των επιδοτήσεων των καπνοκαλλιεργητών που ήδη ετοιμάζει η Ε.Ε. Δημιουργούνται δηλαδή και νέα εμπόδια στην προμήθεια τη πρώτης ύλης, αφού το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής θα το προμηθεύονται οι παλαιότερες και πιο καταξιωμένες καπνοβιομηχανίες του κλάδου. Βέβαια πρέπει να επισημάνουμε πως οι μεγάλες καπνοβιομηχανίες στηρίζουν το κύριο όγκο της παραγωγής τους, σε προμηθευτές καπνού εκτός Ευρωπαϊκής ένωσης, που σημαίνει ότι επηρεάζονται στο ελάχιστο από τα νέα μέτρα σε αντίθεση με τη νεοεισερχόμενη.

Το κόστος μετακίνησης που αντιμετωπίζει ο αγοραστής από την αλλαγή της προμηθευτικής του πηγής είναι τεράστιο. Ειδικά για μια νέα επιχείρηση, η οποία δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στο προμηθευτή, τα πλεονεκτήματα που θα προσέφεραν οι υπάρχουσες καπνοβιομηχανίες. Αλλά και στην περίπτωση που η νεοεισερχόμενη συνεργαζόταν με τους προμηθευτές, τότε υπήρχε κίνδυνος να αντιδράσουν οι παλαιότερες στο κίνδυνο δημιουργίας νέου ανταγωνιστή και να κινηθούν επιθετικά μέσω μείωσης τιμών και άλλων μεθόδων που ήδη αναφέραμε.

4.4.1.7 Συμπεράσματα

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν αναμένεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο κλάδο λόγω των σοβαρών εμποδίων που υπάρχουν. Αυτές οι δυσκολίες έχουν να κάνουν κυρίως με την ανάπτυξη του δικτύου διανομής και τις υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για εγκατάσταση μιας νέας μονάδας, την οργάνωση για την διάθεση των προϊόντων και για την διαφημιστική υποστήριξη τους.

Επιπλέον οι τεχνολογικές εξελίξεις και η προσπάθεια των μεγάλων εταιρειών του κλάδου να αυξήσουν ή να διατηρήσουν τα μερίδια τους διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Δύο είναι οι βασικοί προμηθευτές μιας σύγχρονης καπνοβιομηχανίας. Στη πρώτη κατηγορία έχουμε τους προμηθευτές του μηχανολογικού εξοπλισμού, ενώ στη δεύτερη έχουμε την κυριότερη πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των τσιγάρων που είναι ο καπνός.

Όσον αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό θα πρέπει να τονίσουμε πως πρόκειται για εξαιρετικής σημασίας κατηγορία προμηθευτών, γιατί πολύ απλά μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ακόμα και την ίδια την παραγωγή. Ο αριθμός αυτών των

επιχειρήσεων είναι μικρός και προέρχονται κυρίως από τη Γερμανία. Όπως είπαμε πρόκειται για ένα πολύτιμο προμηθευτικό προϊόν αφού αποτελεί τη βάση της παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων του κλάδου. Επίσης αυτές οι επιχειρήσεις εκτός του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, προσφέρουν στις καπνοβιομηχανίες και σημαντική τεχνογνωσία, μιας και στις συμφωνίες που συνάπτονται περιλαμβάνεται και η εκπαίδευση ενός επιλεγμένου κομματιού από το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

Ο καπνός όπως προαναφέραμε αποτελεί τη βασικότερη πρώτη ύλη για τη παραγωγή του τσιγάρου. Οι Ελληνικές καπνοβιομηχανίες χρησιμοποιούν σημαντικές ποσότητες ελληνικών καπνών, ενώ παράλληλα εισάγουν και από το εξωτερικό με κύριο προμηθευτή τη Βραζιλία. Στην Ελλάδα καλλιεργούνται μια πλούσια συλλογή από ποικιλίες καπνού που κατατάσσονται σε τρεις βασικές ομάδες:

- Τα παραδοσιακά καπνά ανατολικού τύπου.
- Καπνά τύπου Μπέρλεν και τέλος.
- Καπνά τύπου Βιρτζίνια.

Στου ανατολικού τύπου καπνά περιλαμβάνονται οι εξής ποικιλίες: Τσεμπέλια, Μαύρα, Καμπά, Κουλάκ μη Κλασικά, Κ63, Μπασμάς, Κατερίνη, Μυρωδάτα Αγρινίου, Ελασσόνα (I.O.B.E..1995)

Θέλοντας να τοποθετήσουμε την Ελλάδα στη διεθνή αγορά καπνών, η χώρα μας βρίσκεται στην 7^η θέση διεθνώς από άποψη παραγωγής καπνών και στην 6^η θέση από την άποψη εξαγωγών. Στη 1^η θέση από άποψη παραγωγής καπνών βρίσκεται η Κίνα και η χώρα με την υψηλότερη εξαγωγική δραστηριότητα είναι η Βραζιλία.

Το μεγαλύτερο μέρος (90% - 95%) της Ελληνικής παραγωγής καπνού, αφού επεξεργασθεί, στην Ελλάδα προωθείται από τις εταιρείες εμπορίας καπνού, στο εξωτερικό. Λόγω της υψηλής ποιότητας των ελληνικών καπνών, το μεγαλύτερο ποσοστό της ελληνικής παραγωγής πωλείται σε γνωστές πολυεθνικές εταιρείες τσιγάρων όπως η Philip Morris, η Rothmans κ.α., ενώ οι υπόλοιπες ποσότητες επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες της εγχώριας καπνοβιομηχανίας. Οι συνθηθέστεροι προορισμοί των ελληνικών καπνών στο εξωτερικό είναι η Ρωσία, η Γερμανία και οι Η.Π.Α. (ICAP, 2004)..

Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας καπνού αποτελούν το βασικό προμηθευτή των καπνοβιομηχανιών, αφού είναι αυτές που παρεμβαίνουν μεταξύ της πρωτογενούς παραγωγής (καπνοπαραγωγοί) και των καπνοβιομηχανιών, μιας και αποτελούν μεταποιητικές επιχειρήσεις με αντικείμενο εργασιών την επεξεργασία καπνού. Οι εν λόγω εταιρείες συνάπτουν συμβόλαια με τους καπνοπαραγωγούς ή με ομάδες παραγωγών την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου κάθε έτους, ενώ οι αγορές καπνού αρχίζουν από Νοέμβριο και διαρκούν μέχρι το Μάιο του επόμενου έτους (ICAP, 2004)

Σε διεθνές επίπεδο, το εμπόριο καπνών ελέγχεται από 3 πολυεθνικές επιχειρήσεις (Universal, Dimon and Standard Commercial) οι οποίες διαθέτουν εργοστάσια επεξεργασίας καπνών σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο ή/και συμμετέχουν σε κοινοπραξίες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.

Όσον αφορά την Ελλάδα, οι εταιρείες εμπορίας, συνεργάζονται με τους καλλιεργητές / παραγωγούς καπνών, μέσω κλειστών συμφωνιών αγοράς. Ο αριθμός των εταιρειών

αυτών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι περίπου 25. Από αυτές οι 6 -7 είναι καλά οργανωμένες επιχειρήσεις με επαρκές μέγεθος που τους επιτρέπει να δραστηριοποιούνται επιτυχώς στη διεθνή αγορά.(I.O.B.E.1995).

Παρατηρούμε λοιπόν πως τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ελληνικής αγοράς, υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών που σημαίνει ότι η αγορά είναι πολύ καλά ελεγχόμενη, αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όπως χαρακτηριστικά μας τόνισε ένα στέλεχος της καπνοβιομηχανίας Καρέλια, “τα παζάρια που γίνονται μεταξύ των προμηθευτών και της εταιρείας είναι πάρα πολύ σκληρά”.

Και αυτό γιατί τόσο στη περίπτωση του καπνού, όσο και στη περίπτωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, συνδυάζονται τα σημαντικά κριτήρια που θέτει η θεωρία του Porter. Δηλαδή ύπαρξη μικρού αριθμού προμηθευτών όπως προαναφέραμε, χωρίς ταυτόχρονα την ύπαρξη υποκατάστατων. Γεγονός που χρίζει τα προμηθευτικά αυτά προϊόντα σε πολύτιμα για την καπνοβιομηχανία.

4.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι καπνιστές, ως αγοραστές προϊόντων της εκάστοτε καπνοβιομηχανίας είναι φυσικό να επιζητούν χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα προϊόντων. Όμως η μορφή της αγοράς τους μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη. Οι καπνιστές είναι μεν πολλοί στον αριθμό αλλά πραγματοποιούν μικρό όγκο αγορών ο καθένας, ενώ οι εταιρείες είναι λίγες και έχουν έτσι τη δυνατότητα να ελέγχουν τη ζήτηση και κατά συνέπεια τις τιμές (Johnson G. % Scholes K., 1997).

Το λιανικό εμπόριο τσιγάρων, όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μέσω περιπτέρων, mini markets, βενζινάδικων κτλ.

Μέσω αυτού λοιπόν του δικτύου εξυπηρετούνται οι καταναλωτές-καπνιστές. Αξίζει όμως να σημειωθεί πως οι τελικοί καταναλωτές των τσιγάρων ακολουθούν συγκεκριμένα σήματα και σε περίπτωση που δεν τα βρουν θα αναγκαστούν να τα αναζητήσουν σε άλλο περίπτερο.

Και αυτό διότι όπως γνωρίζουμε από τη θεωρία του M. Porter, όταν οι πελάτες γνωρίζουν ότι μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα από πολλές διαφορετικές πηγές χωρίς αυτά να παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη, αναγκάζοντας έτσι τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν σκληρά.

Κάτι τέτοιο είναι φυσιολογικό, γιατί ο καπνιστής μέσω της κουλτούρας του προτιμά συγκεκριμένα σήματα ειδικά στη “premium” κατηγορία, όπου εκεί συναντάμε τους πιο φανατικούς με συγκεκριμένα σήματα καπνιστές. Μιλάμε δηλαδή για αγοραστές, οι οποίοι θα πάνε και σε άλλο σημείο πώλησης, προκειμένου να καπνίσουν τη συγκεκριμένη μάρκα τσιγάρου που επιθυμούν.

Όσον αφορά τα «φθηνά τσιγάρα», εκεί παρατηρείται εναλλαγή στα σήματα (τουλάχιστον στην αρχή), εάν δεν ικανοποιηθεί ο αγοραστής από τη μάρκα του ή αν δεν το βρει στα σημεία πώλησης. Και αυτό γιατί τα «φθηνά τσιγάρα», όσον αφορά την ποιότητα θεωρούνται ομοιόμορφα, από πολλούς καπνιστές.

4.4.4 Απειλή από Υποκατάστατα

Όσον αφορά τώρα την απειλή των προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα, σύμφωνα με στελέχη καπνοβιομηχανιών, δεν υφίσταται. Διότι ο καπνός ή τα πούρα είναι προϊόντα που εμπορεύονται οι ίδιες οι καπνοβιομηχανίες.

4.4.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων

Στο κλάδο της καπνοβιομηχανίας δραστηριοποιούνται συνολικά τέσσερις καπνοβιομηχανίες. Αυτές είναι οι Philip Morris, Καρέλιας, ΣΕΚΑΠ και Γεωργιάδης. Επίσης, εκτός των καπνοπαραγωγικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός εισαγωγικών εταιρειών τσιγάρων, οι οποίες είναι οι ακόλουθες, British American Tobacco, Japan Tobacco International, Gallaher Hellas, Imperial Tobacco Hellas και τέλος η Scandinavian.

Έχοντας ως βασικό τους όπλο την παραγωγή και ανάπτυξη νέων σημάτων, οι δύο μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου (Phillip Morris, Καρέλιας) προσπάθησαν να βελτιώσουν τη θέση τους στην ελληνική αγορά και να αυξήσουν τις εξαγωγές τους, ενώ ταυτόχρονα δεν σταμάτησαν να επενδύουν σημαντικά ποσά για τον εκσυγχρονισμό τους.

Πιο συγκεκριμένα η Philip Morris παραμένει στη πρώτη θέση στις πωλήσεις, μέσω του γνωστού της σήματος Marlboro.

Η Καρέλιας Α.Ε. η δεύτερη μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία κατάφερε με στρατηγικές κινήσεις (Leader) να κλείσει σημαντικά την ψαλίδα που την χώριζε από την Phillip Morris και να εδραιώσει την ηγετική της θέση στην αγορά των φθηνών τσιγάρων. Λόγω όμως της άνισης φορολόγησης που υπέστη αναγκάστηκε να χάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Η διεύρυνση της κατανάλωσης, όσον αφορά την τελευταία δεκαετία (αύξηση πληθυσμού, λόγω εισροής μεταναστών), έχει ως αποτέλεσμα στο μέλλον οι ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς να μειωθούν μιας και πολλοί πιστεύουν πως η ελληνική αγορά δεν είναι απλά στάσιμη, αλλά πλησιάζει και κάποια επίπεδα κορεσμού. Η μείωση λοιπόν ανάπτυξης της αγοράς ωθεί τις εταιρείες σε ένα έντονο και άστατο ανταγωνισμό για απόκτηση μεριδίου αγοράς (Mintzberg H., Quinn J.B. and Ghosal S., 1995).

Ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, η αυξητική τάση στη κατανάλωση ορισμένων προϊόντων (premium, low price), η μεταστροφή της ζήτησης σε νέα προϊόντα (στριφτά τσιγάρα), δημιουργούν κίνητρα στους επιχειρηματίες για νέες επενδύσεις ή για εκσυγχρονισμό των ήδη υφισταμένων μονάδων τους.

Επιπροσθέτως οι καπνοβιομηχανίες έχουν καταφέρει χάρη στις επενδύσεις που έχουν πραγματοποιήσει και χάρη στην διαφημιστική υποστήριξη να δημιουργήσουν επώνυμα σήματα δίνοντας βάση στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά τους. Όπως για παράδειγμα τα “slim line”, αφορούν το γυναικείο target group.

Σημαντική διαφοροποίηση επίσης παρατηρείται στην ποιότητα του τσιγάρου, όπως είναι τα βιολογικά φίλτρα καθώς και στην περιεκτικότητα πίσσας και νικοτίνης.

Ακόμη η διαφοροποίηση έγκειται όσον αφορά το πακέτο τσιγάρων. Αφού οι καπνοβιομηχανίες δίνουν πλέον μεγάλη βάση στο σχεδιασμό νέων και πιο εύχρηστων πακέτων τύπου round corner.

Το πρώτο πράγμα που ορίζουμε σαν σταθερό κόστος στο χώρο της καπνοβιομηχανίας, είναι η μεγάλη φορολόγηση, η οποία μπορεί επηρεάσει άμεσα τη στρατηγική μιας καπνοβιομηχανίας, όπως θα δούμε παρακάτω.

Όσον αφορά τέλος τα εμπόδια εξόδου από το κλάδο, επισημαίνουμε ότι είναι πολύ υψηλά και αυτό γιατί οι καπνοβιομηχανίες παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα, με αποτέλεσμα να μην μπορούν ακόμα και αν το θελήσουν, να χρησιμοποιήσουν τον εξοπλισμό και τα δίκτυα διανομής για την παραγωγή άλλων αγαθών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5 Μελέτη Περίπτωσης: Η Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ – Ανάλυση του Σήματος LEADER

Στο τελευταίο κομμάτι της εργασίας θα αναλυθεί διεξοδικά η καπνοβιομηχανία Καρέλια. Θα δοθεί έμφαση στην αποστολή, τους στόχους, την στρατηγική, τα πεδία δράσης αλλά και στα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, τις προοπτικές και τους φόβους (S.W.O.T analysis). Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο σήμα LEADER εξαιτίας του μεγάλου μεριδίου αγοράς που προσέφερε στην καπνοβιομηχανία Καρέλια, τον ανταγωνισμό που προκάλεσε αλλά και την απαξίωση του λόγω της επιβολής φορολογίας. Θα ακολουθήσει ανάλυση περιβάλλοντος ξεχωριστά για τα φθηνά σήματα, οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα από τις πωλήσεις τους, βασικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών τους αλλά και τις διάφορες πολιτικές του προϊόντος.



5.1 Η Ιστορία της Καπνοβιομηχανίας Καρέλια Α.Ε.

Η μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία και πρώτος εξαγωγέας τσιγάρων της χώρας, είναι η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. Η δυνατότητα να παρουσιάζει σήματα, αρκετά από τα οποία αποτελούν σταθμούς στην ιστορία του τσιγάρου, της χάρισε την γενική αναγνώριση.

Η σημαντική ιστορία της, ξεκινά το 1888 στην Καλαμάτα, όταν ο Γιώργος Καρέλιας με τον αδελφό του Ευστάθιο, ιδρύουν καπνεμπορική επιχείρηση και προμηθεύουν την Καλαμάτα και τα γύρω χωριά με καπνό. Ο καπνός έρχεται με καΐκια από το Αγρίνιο και τη Λαμία..

Ο Γ. Καρέλιας είχε οκτώ παιδιά, τέσσερεις γιούς και τέσσερα κορίτσια. Αργότερα όλοι του οι γιοί Ανδρέας, Κωνσταντίνος, Ιωάννης και Ευστάθιος ασχολούνται με την επιχείρηση. Το 1916 ο Ανδρέας Καρέλιας, αγοράζει την πρώτη σιγαροποιητική μηχανή. Το 1929 η επιχείρηση συγκαταλέγεται μεταξύ των 29 πρώτων ελληνικών βιομηχανιών και 20 χρόνια αργότερα βρίσκεται στη 12^η θέση.

Το 1934 διαφημίζει το σήμα Έξτρα Καρέλια από καπνά Αγρινίου. Το 1947 διαφημίζει τα σήματα: Αφοί Καρέλια σε κούτα των 100 λαϊκά, Σέρτικα Λαμίας, Αφοί Καρέλια (Αγρινίου). Το χαρακτηριστικό κόκκινο πακέτο «Σέρτικα» θεωρήθηκε το καλύτερο «σέρτικο» τσιγάρο της εποχής του. Μετά το 1950, τα τσιγάρα της εταιρείας έχουν μεγάλη κυκλοφορία σε όλη την Ελλάδα. Το 1957, κυκλοφορεί το γνωστό Καρέλια Φίλτρο σε συσκευασία κασετίνας, που γνωρίζει πανελλήνια επιτυχία. Άλλα σήματα που κυκλοφόρησαν ήταν τα: Εκλεκτά, Έξτρα Καρέλια, Λούξ, Ρεκόρ, Rex, Λήθη, Ζαπάντι, Ζαπάντι 12 και Ζαπάντι 13. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980

δημιουργείται το σήμα Καρέλια Lights, το οποίο έρχεται πρώτο σε πανελλήνια κλίμακα στις πωλήσεις τσιγάρων lights.

Σήμερα η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ είναι η μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία σε πωλήσεις ιδιόκτητων σημάτων, με ικανότητα παραγωγής 90.000.000 τσιγάρων τη μέρα. Γνωστά σήματα της εταιρίας που κυκλοφορούν σήμερα είναι τα : Karelia Slims, Karelia Slims Ultima/Karelia Slims Krem Color, George Karelias & Sons (filters, lights/smoother taste και plain ovals), Origin (πακέτο των 10 τσιγάρων),Karelia Blue,Karelia Blue 100's, Karelia Ultra Low 25's/Karelia White 25's, Karelia Ultra 100's/Karelia White 100's,Rex Blue 25's, Rex Ultima 25's/Rex Ciel 25's, Rex Milds 25's/Rex Red 25's, American Legend, American Legend LTS, Karelia Royal, Wellington, Leader, Origin 10's,Extra 20's,Καρέλια Φίλτρο Κασετίνα.

Η εταιρεία διευθύνεται από τον Ανδρέα Καρέλια (διευθύνων σύμβουλος) και το Στάθη Καρέλια (γενικός διευθυντής). Η μητέρα τους κα. Βίκυ Καρέλια είναι πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και ο κ. Κωνσταντίνος Καρέλιας αντιπρόεδρος διοικητικού συμβουλίου. Από το 1992 η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. χορηγεί και ενισχύει τα πολιτιστικά δρώμενα της χώρας και ιδιαίτερα της Καλαμάτας.

Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στην Καλαμάτα και διαθέτει γραφεία στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα και στο εξωτερικό στο Λονδίνο και στη Σόφια.

Στην Ελλάδα το δίκτυο διανομής της εταιρίας καλύπτει 45.000 σημεία πωλήσεων, δίνοντας στο κάθε έλληνα καταναλωτή την δυνατότητα να επιλέξει από τις πιο γνωστές οικογένειες σημάτων (Καπνοβιομηχανία Καρέλια).

Σήμερα η εταιρία δραστηριοποιείται σε πάνω από 60 αγορές του κόσμου. Εξάγει τα προϊόντα της στις χώρες της Δυτικής και Ανατολικής Ευρώπης, Β. Αμερικής, Λατινικής Αμερικής, Μέσης Ανατολής, Αφρικής και Άπω Ανατολής. Το 2002, ξεκίνησε η λειτουργία της θυγατρικής της εταιρίας «KARELIA UK Ltd.» στη Βρετανία, με σκοπό τη προώθηση των σημάτων της εταιρίας στη Βρετανική αγορά.

Τέλος η εταιρεία Καρέλια, ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος παραγωγός τσιγάρων στον δυτικό κόσμο και ταυτόχρονα ο μεγαλύτερος εργοδότης στη Μεσσηνία, επηρεάζει πτωτικά τις τιμές των τσιγάρων σε δεκάδες άλλες χώρες, γειτονικές και μη. Ένα στα 300 τσιγάρα που καπνίζονται παγκοσμίως παράγεται στις εγκαταστάσεις της μεσσηνιακής αυτής βιομηχανίας, η οποία το 2005 ήταν η μοναδική εταιρεία καπνού στην Ελλάδα που διεύρυνε την κερδοφορία της. Η εταιρεία Καρέλια διέθεσε 10,9 δισεκατομμύρια τσιγάρα σε χαμηλές τιμές σε 66 χώρες στη Δυτική και στην Ανατολική Ευρώπη, στη Βόρεια και στη Λατινική Αμερική, στη Μέση Ανατολή, στην Αφρική και στην Άπω Ανατολή, διευρύνοντας παράλληλα το μερίδιο των σημάτων της στην ελληνική αγορά από 12,11% σε 13,34%.(Το Βήμα, ICAP 2004)

5.2 Αποστολή Επιχείρησης

Η καπνοβιομηχανία Καρέλια έχει μια συγκεκριμένη και ξεκάθαρη πολιτική. Είναι η βεβαιότητα που πηγάζει από την πολυετή επιτυχημένη πορεία της στον ελληνικό και διεθνή χώρο του καπνού και μέσω της οποίας οραματίζεται ένα ακόμα πιο επιτυχημένο μέλλον. Με τη βαθιά γνώση του αντικείμενου και την καινοτόμο διάθεση, η εταιρία είναι σε θέση να προσφέρει στην αγορά σήματα που ικανοποιούν και τον πλέον απαιτητικό καπνιστή.

Οι αξίες που αποτέλεσαν τα θεμέλια της οικογενειακής επιχειρήσεως από την ίδρυσή της, εξακολουθούν να καθοδηγούν την εταιρία στον ολοένα διευρυμένο χώρο των διεθνών επιχειρήσεων.

Με την γκάμα των προϊόντων της, την υποστήριξη των ανθρώπων της και τη φήμη της για την ποιότητα και την πρωτοπορία, αποστολή της είναι να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας παγκόσμιας πραγματικότητας.

5.2.1 Επιχειρησιακοί Στόχοι

Ως επιχειρησιακούς στόχους η καπνοβιομηχανία Καρέλια θέτει την:

- Διατήρηση θέσης και ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια αγορά.
- Διείσδυση και επέκταση σε νέες αγορές.
- Συνεχής ανάπτυξη με γνώμονα την ποιότητα και την τεχνολογία.
- Παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.
- Συνεχής βελτίωση της θέσης της εταιρίας.
- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους και τους εργαζόμενους.

5.2.2 Στρατηγική της Εταιρείας

Η στρατηγική που ακολουθεί η καπνοβιομηχανία Καρέλια σύμφωνα πάντα με την άποψη των στελεχών της, είναι η συστηματική ενδυνάμωση και προώθησή των προϊόντων της σε όσο το δυνατόν περισσότερες αγορές. Με αυτό και σε συνδυασμό με την υψηλή παραγωγική της δυναμικότητα (αποτέλεσμα των πολύ σημαντικών επενδύσεων των τελευταίων ετών), την εξειδικευμένη γνώση και την εμπειρία που διαθέτει η εταιρεία είναι σε θέση να προσφέρει στους πελάτες εναλλακτικές προτάσεις και σημαντική προστιθέμενη αξία στους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς. Ως στρατηγική καταγράφεται και η διαρκής βελτίωση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής με στόχο την περαιτέρω αύξηση της αποτελεσματικότητας, την συνεχή και αυξανόμενη διάχυση της ενημέρωσης – πληροφόρησης σε όλες τις βαθμίδες της εταιρείας και του ομίλου όπως και η περαιτέρω μείωση του κόστους, με παράλληλη όμως διατήρηση και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος η συνεχής αναβάθμιση των μηχανογραφικών και επικοινωνιακών υποδομών της Εταιρείας και του ομίλου.

5.2.3 Πεδία Δράσης της Επιχείρησης

Τα πεδία δράσης της καπνοβιομηχανίας Καρέλια όσον αφορά την Ελληνική αγορά είναι τα εξής:

- Παραγωγή τσιγάρων
- Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο πούρων
- Εισαγωγές από Η.Π.Α, Μεξικό, Βέλγιο
- Meridian A.E
- Θυγατρική Εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο της τροφοδοσίας πλοίων με προϊόντα Duty Free
- Καρέλια Επενδυτική A.E
- Επενδυτικό πρόγραμμα σε νέες τεχνολογίες

Παρουσία της εταιρίας σε 66 χώρες του κόσμου μέσω της Karelia Tobacco Company (UK) LTD η οποία είναι θυγατρική εταιρία με έδρα το Λονδίνο.

Τα εμπορικά σήματα που παράγει και εισάγει η καπνοβιομηχανία Καρέλια χωρίζονται σε τσιγάρα και πούρα και είναι τα εξής:

Τσιγάρα

- Καρέλια
- Καρέλια slims
- Rex
- George Karelias & Sons
- American Legend
- Origin 10's
- Extra 20's
- Leader
- Earl of Weldon
- Καπνός

Πούρα

- Swisher Sweets Backwoods
- Don Diego
- Santa Damiana
- Flor de Copan
- Don Camilo
- Vegafina
- J. Cortes

5.3 Οικονομική κατάσταση

Η μητρική Καπνοβιομηχανία Καρέλιας Α.Ε. κατά τη χρήση 2005 πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους €432 εκατ. έναντι €410 εκατ. το 2004, αυξημένες κατά 5,37%, που αναλογεί σε 4,5 δις. τσιγάρα το 2005, έναντι 4,4 το 2004 (Ελευθερία, 2006).

Τα καθαρά μετά την αφαίρεση φόρων κέρδη διαμορφώθηκαν στο ποσό των € 39,6 εκατ. αυξημένα κατά 13,70% έναντι της προηγούμενης χρήσης .

Τα λειτουργικά κέρδη της χρήσης 2005 διαμορφώθηκαν σε €39,7 εκατ. αυξημένα κατά 2,52% έναντι του 2004

Ο δείκτης καλύψεως παγίων (ίδια κεφάλαια προς πάγιο ενεργητικό) διαμορφώθηκε σε 1,91 έναντι 1,93 της προηγούμενης χρήσης.

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (καθαρά κέρδη προ φόρων προς ίδια κεφάλαια) διαμορφώθηκε σε 0,26 έναντι 0,27 της προηγούμενης χρήσης (Ελληνικός οικονομικός οδηγός, 2007)

Οι πραγματοποιηθείσες επενδύσεις της χρήσεως €19,375 χιλιάδων αφορούσαν κυρίως

- Σιγαροποιητικά συγκροτήματα
- Πακεταριστικά συγκροτήματα
- Συγκροτήματα συσκευασίας
- Συστήματα μετατροπής για βελτίωση της παραγωγής

Λοιπά στοιχεία

Πάγια κεφάλαια εταιρείας.

Η καπνοβιομηχανία Καρέλια κατέχει αστικό ακίνητο στην περιοχή «Φραγκόλιμνα», Δήμος Καλαμάτας. Συνολική έκταση οικοπέδου: τ.μ 4.400 και συνολικός όγκος κτισμάτων: κ.μ 72.000. Αξία: €2.238.638,45. Αστικό ακίνητο στην περιοχή Λιόφυτα, επί της Εθνικής Οδού Καλαμάτας- Τριπόλεως με συνολική έκταση οικοπέδου: τ.μ 67.248. Ο συνολικός όγκος κτισμάτων καπνεργοστασίου είναι κ.μ 206.041. και ο συνολικός όγκος κτιρίων καπναποθηκών κ.μ 217.843 με αξία: €16.412.147,29.

- Στα 2 παραπάνω ακίνητα καθώς και στις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα που αυτά περιέχουν, έχει τεθεί υποθήκη για το ποσό €39.362.521,04 υπέρ του ελληνικού δημοσίου για την εξασφάλιση των χορηγούμενων στην εταιρία ενσήμων ταινιών φορολογίας καπνού.
- Αστικό ακίνητο στην πόλη της Καλαμάτας. Εμβαδόν οικοπέδου: τ.μ 611. Αξία: €633.895,82.
- Αστικό ακίνητο, Λεωφόρος Αμαλίας- Αθήνα. Εμβαδόν διαμερίσματος: τ.μ 179,24. Αξία: €35.595,99.
- Αστικό ακίνητο, Νέα Μενεμένη Θεσσαλονίκης. Εμβαδόν: τ.μ 583,30. Αξία: € 501.399,28.
- Αστικό ακίνητο, Λεωφόρος Αθηνών. Εμβαδόν: τ.μ 2.203,02. Αξία: € 960.817,02.
- Λοιπά κτίρια και εγκαταστάσεις αξίας €733.473,94.
- Κτίριο γραφείων, Λεωφόρος Αθηνών. Συνολικό εμβαδόν ορόφων: τ.μ 6.582,21. Συνολική αξία: € 6.973.645,97 (Οικονομικός απολογισμός Καπνοβιομηχανίας Καρέλια, 2004).

5.3.1 Συμμετοχές της Καπνοβιομηχανίας Καρέλια Α.Ε.

Η καπνοβιομηχανία Καρέλια κατά 99,54% κατέχει τη θυγατρική εταιρία Meridian A.E. με έδρα την Αθήνα, κατά ποσοστό 85% στη θυγατρική Καρέλια Επενδυτική Α.Ε με έδρα την Καλαμάτα ενώ κατά ποσοστό 100% την εταιρία Karelia Tobacco Co (U.K.) LTD με έδρα το Λονδίνο.

Όσον αφορά τα διαθέσιμα, μετρητά και καταθέσεις σε τράπεζες και τα λοιπά ταμιακά ισοδύναμα του ομίλου ανέρχονταν σε € 82.266.972,46 στις 31-12-2005 έναντι €69.892.259,73 στις 31-12-2004

Τέλος όσον αφορά το χαρτοφυλάκιο της καπνοβιομηχανίας Καρέλια κατέχει μετοχές αξίας €246.432,94 με 24.826 μετοχές της τράπεζας Alpha – Bank 18 κοινές μετοχές της Αγροτικής Ασφαλιστικής, 9.184 μετοχές της μη εισηγμένης στο χρηματιστήριο ναυτιλιακής εταιρίας ANEN αλλά και μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων των οποίων η αξία κτήσεως την 31-12-2005 ανέρχονταν στο ποσό των €2.907.135,54

Τα ανωτέρω στοιχεία αποτιμήθηκαν στην εύλογη αξία τους την 31-12-2005

5.4 Παραγωγικές Δραστηριότητες και Δυνατότητες

Το 2003 οι επενδύσεις για αναβάθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού έφθασαν τα 17 εκατ. ευρώ και στόχο είχαν την αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας, λόγω μεγάλης ανάπτυξης των πωλήσεων. Η καπνοβιομηχανία Καρέλια προχώρησε και στην λειτουργία δύο παραγωγικών συστημάτων «making-packing» με δυνατότητα παραγωγής 16.000 τσιγάρα/ λεπτό και ενός με δυνατότητα 10.000 τσιγ./λεπτό. Ενώ τα 18 εκατ. ευρώ άγγιξε η αντικατάσταση των παλαιότερων μηχανημάτων με νέων. Πλήρης εκσυγχρονισμός παραγωγής φίλτρων μέσω μιας νέας φιλτρομηχανής σύγχρονης τεχνολογίας, ένα νέο σύστημα τροφοδοσίας καπνού προς τσιγαρομηχανές και ένα νέο φίλτρο απορροφήσεως σκόνης. Ακόμη λειτουργούν δύο νέες σύγχρονες μονάδες για τον αρωματισμό των χαρμανιών και χρήση μονάδων laser προηγμένης τεχνολογίας στις τσιγαρομηχανές. Η καπνοβιομηχανία Καρέλια είναι η πρώτη στην Ελλάδα που έκανε χρήση λειτουργίας μηχανής πακέτου Round Corner. Τέλος από την αρχή του 2004 λειτουργεί επιτυχώς το νέο πληροφοριακό σύστημα SAP R/3. (Οικονομικός απολογισμός 2002,2003,2004)



5.5 S.W.O.T Analysis στη Καπνοβιομηχανία Καρέλια

Έχοντας συγκεντρώσει επαρκεί στοιχεία από το εξωτερικό (pest analysis) και το εσωτερικό περιβάλλον της καπνοβιομηχανίας Καρέλιας μπορούμε πλέον να σκιαγραφήσουμε το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω της διαδικασίας S.W.O.T analysis (S-strengths,W-weaknesses,O-opportunities, T-threats). Μέσω αυτής της ανάλυσης καταλήγουμε σε ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και την διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η καπνοβιομηχανία Καρέλια. Θα προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της καπνοβιομηχανίας Καρέλια καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται

στο εξωτερικό περιβάλλον. Η S.W.O.T analysis βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που εμφανίζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδοση της καπνοβιομηχανίας. Παρακάτω ακολουθεί μια σύνοψη των πληροφοριών που έως τώρα έχουν αναπτυχθεί διεξοδικότερα σε προηγούμενα μέρη .

5.5.1 Εσωτερικό περιβάλλον

5.5.1.1 STRENGTHS-ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Ισχυρή θέση στην ελληνική αγορά, αφού είναι πλέον η νούμερο ένα καθαρά ελληνική καπνοβιομηχανία.
- Πλεονεκτήματα κόστους, τα οποία απορρέουν από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από τις τεράστιες παραγόμενες ποσότητες. Επιπλέον οφείλουμε να επισημάνουμε, τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, που έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Άριστη παραγωγική διαδικασία μέσω της χρησιμοποίησης παραγωγικών εγκαταστάσεων υψηλής τεχνολογίας.
- Οικονομική υγεία της επιχείρησης και επάρκεια σε χρηματοοικονομικούς πόρους- 12^η στο πίνακα κατάταξης βάσης κερδών, ανάμεσα στις 20 πιο σημαντικές επιχειρήσεις με κέρδη το 2004 και 2005.
- Ιδιόκτητη τεχνολογία και κτιριακές εγκαταστάσεις.
- Παρουσία σε περίπου 70 χώρες ανά τον κόσμο.
- Ικανότητα διαρκούς δημιουργίας νέων καινοτομικών σημάτων όπως για παράδειγμα το Leader, το οποίο δημιούργησε μια νέα κατηγορία οικονομικών σημάτων.
- Ισχυρή διαφημιστική καμπανιά του τμήματος μάρκετινγκ, πίσω από κάθε προϊόν της, με ειδική βέβαια βαρύτητα όπως θα δούμε παρακάτω στα νεοεισερχόμενα στην αγορά.
- Καλή διοίκηση με σωστές επενδυτικές κινήσεις.
- Αφοσίωση της καπνοβιομηχανίας σε αυτό και μόνο που γνωρίζει να κάνει καλά, το να φτιάχνει τσιγάρα.
- Outsourcing των παράπλευρων δραστηριοτήτων όπως η μεταφορά των προϊόντων και η παραγωγή της συσκευασίας του πακέτου των τσιγάρων.

5.5.1.2 WEAKNESSES-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Δυσκολία για καθιέρωση και αναγνωσιμότητα των σημάτων στη διεθνή αγορά.
- Απομακρυσμένη από τους προμηθευτές και τα κέντρα διανομής(λιμάνια), λόγω της έδρας του εργοστασίου και κυρίως λόγω του απαρχαιωμένου εθνικού οδικού δικτύου της Πελοποννήσου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στελέχη της καπνοβιομηχανίας δεν θεωρούν ως αδυναμία την τοποθεσία της καπνοβιομηχανίας στην Καλαμάτα Μεσσηνίας αφού υπολογίζεται ότι τα κόστη για μεταφορά των πρώτων υλών στην έδρα της καπνοβιομηχανίας και των τελικών προϊόντων στα σημεία προορισμού είναι μηδαμινής αξίας σε σχέση με τον όγκο των πωλήσεων της καπνοβιομηχανίας.

5.5.2 Εξωτερικό Περιβάλλον

5.5.2.1 OPPORTUNITIES-ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Οι πωλήσεις σε μεγάλο αριθμό ξένων χωρών είναι μια ασφάλεια για την καπνοβιομηχανία Καρέλια τη στιγμή που η ελληνική αγορά παραμένει στάσιμη..
- Είσοδος σε νέα τμήματα της ελληνικής αγοράς,(φθηνά τσιγάρα LEADER), με σκοπό την προσέλκυση νέου «target group» πελατών, το οποίο θα έχει ως συνέπεια όχι απλά και μόνο την αύξηση του μεριδίου της στην ελληνική αγορά, αλλά και τη σταθεροποίηση της σε αυτό το επίπεδο.
- Είσοδος σε ολοένα και περισσότερες αγορές ανά τον κόσμο, με απώτερο σκοπό τη παγκόσμια αναγνωσιμότητα των σημάτων της.
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, με σκοπό πάντα το ποιοτικό αποτέλεσμα στα προϊόντα της.

5.5.2.2 THREATS-ΑΠΕΙΛΕΣ

- Οι επιπλέον απαγορεύσεις , αρνητικές κυβερνητικές αποφάσεις που μπορεί να έρθουν.
- Η συμπεριφορά των ανταγωνιστών στο μέλλον.
- Η οικονομική υγεία του κύριου ανταγωνιστή στον ελλαδικό χώρο της Phillip Morris.

Αξιίζει για καλύτερη κατανόηση των μεγεθών και των απειλών που εγκυμονούν να σημειώσουμε ότι 1 δις. ευρώ πωλήσεων της Phillip Morris αντιστοιχεί με 300 εκατ. ευρώ της καπνοβιομηχανίας Καρέλια. (Πληροφορίες από στελέχη της καπνοβιομηχανίας Καρέλια., Οικονομικοί απολογισμοί 2002,2003,2004,)

5.6 Παρουσίαση του Σήματος LEADER

Σε αυτό το μέρος αναλύεται διεξοδικά ένα από τα σήματα της καπνοβιομηχανίας Καρέλια που διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην αύξηση του μεριδίου της εταιρίας στην ελληνική αγορά αλλά και τον ανταγωνισμό που προκάλεσε στη συνέχεια, με τελική κατάληξη την αποδυνάμωση του εξαιτίας του κρατικού παρεμβατισμού. Ακολουθεί περιγραφή της στρατηγικής που ακολούθησε η καπνοβιομηχανία μέσω του συγκεκριμένου σήματος , δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των πωλήσεων πριν και μετά τον κρατικό παρεμβατισμό, τα βασικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή στον οποίο απευθύνεται το σήμα «Leader», τα ανταγωνιστικά σήματα που ακολούθησαν την επιτυχημένη συνταγή, τις αγορές στόχους και τέλος τη πολιτική του προϊόντος όσον αφορά τη τιμή , τα δίκτυα διανομής καθώς και του τρόπου προώθησής. Μέσα λοιπόν από αυτή την ανάλυση γίνεται κατανοητός ο σχεδιασμός μιας εταιρίας για χάραξη στρατηγικής μέσω ενός καινοτόμου σήματος , το πώς άμεσα

ακολουθούν οι ανταγωνιστές και το πώς λόγω του κρατικού παρεμβατισμού και της επιβολής της ελάχιστης φορολογίας χάνεται το συγκριτικό πλεονέκτημα.

5.6.1 Στρατηγική LEADER

Η δημιουργία του σήματος Leader, ξεκινά περί τα μέσα του 2004, όταν η Καπνοβιομηχανία Καρέλια προσπαθώντας να ανταγωνιστεί τους διεθνείς οίκους στράφηκε στη παραγωγή φθηνότερων τσιγάρων, «σπάζοντας» έτσι τις τιμές. Σε σύντομο χρονικό διάστημα το νέο σήμα απέσπασε μερίδιο περίπου το 12% από την αγορά των “premium” και –πρώτη φορά από την εμφάνιση του στην Ελλάδα- το Marlboro της Philip Morris έχασε μερίδιο 8%. Η εταιρεία Καρέλιας από 10% ανέβηκε σε 18% σε αντίθεση με τη Philip Morris που από 40% έπεσε σε 32% (ΤΑ ΝΕΑ, 2006).

Στη περίπτωση του σήματος Leader η εταιρεία Καρέλιας ακολούθησε στρατηγική εστίασης (focus strategy). Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα τμήμα της αγοράς (εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μια επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίασης στο κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς (Γεωργόπουλος Ν., 2004).

Από αυτές που αναφέραμε η εταιρεία Καρέλιας χρησιμοποίησε συγκεκριμένα τη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους. Και αυτό γιατί όχι απλά εστίασε σε ένα συγκεκριμένο target group (χαμηλές εισοδηματικές τάξεις, οικονομικοί μετανάστες) της αγοράς αλλά και γιατί έγινε ηγέτης κόστους, εφόσον προσάρμοσε την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των βασικών αναγκών αυτών των καπνιστών, διεξάγοντας τις δραστηριότητες του με χαμηλό κόστος (Παπαδάκης Β., 2002)

Έτσι λοιπόν το Leader, το οποίο ικανοποιούσε τη βασική ανάγκη του καταναλωτή, η οποία ήταν, να καπνίσει ένα ποιοτικά καλό τσιγάρο με χαμηλό για το πελάτη κόστος. Αυτό η εταιρεία το πέτυχε μειώνοντας το κόστος παραγωγής σε όλα τα υπόλοιπα (πακέτο, ζελατίνα κτλ.), εκτός του ίδιου του τσιγάρου, στο οποίο διατηρήθηκε η ποιότητα.

Πίνακας 7: Στρατηγική Σήματος LEADER

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΑΙ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

Πηγή: Hill C. & Jones G., *Strategic Management Theory: An Integrated Approach, third edition, Boston, 1995.*

Η στρατηγική που ακολουθεί η καπνοβιομηχανία Καρέλια μετά την παρασκευή του σήματος Leader είναι η αύξηση της διείσδυσης στην αγορά ,η αύξηση της αξίας του προϊόντος προσθέτοντας ποιοτικά χαρακτηριστικά. και η αύξηση της πρωτογενούς ζήτησης με έντονες προωθητικές ενέργειες δίνοντας έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά.. Για την προώθηση της συγκεκριμένης στρατηγικής η καπνοβιομηχανία έκανε χρήση διαφήμιση που να στοχεύει άμεσα στο τμήμα στόχο αλλά και προώθηση πωλήσεων που να στοχεύει στην υποκίνηση δοκιμών μεταξύ μη χρηστών με απώτερο στόχο την βελτίωση της διαθεσιμότητας του προϊόντος.

5.6.1.1 Βασικά Χαρακτηριστικά του Καταναλωτή που Απευθύνεται

Η εταιρία Καρέλια δεν στόχευσε σε συγκεκριμένο target group πριν εισάγει στην αγορά τα τσιγάρα Leader .

Στόχευσε σε όλους τους καταναλωτές που καπνίζουν και είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Για το λόγο αυτό πήρε μερίδιο αγοράς από όλων των ειδών τις κατηγορίες (π.χ. Marlboro, Davidoff). Τα τσιγάρα Leader, όπως προαναφέραμε τα προτιμούν κατά κύριο λόγο οικονομικοί μετανάστες και άντρες χαμηλού οικονομικού εισοδήματος.

Παρ' όλα αυτά τα Leader είναι τσιγάρα που τα καπνίζουν καταναλωτές με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. υψηλού μορφωτικού επιπέδου και εισοδήματος).Ως προς τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, σημαντική διαφοροποίηση υπάρχει στο life style των καταναλωτών.

Συγκεκριμένα, μεγάλο μερίδιο των καταναλωτών ντρέπονται να καπνίζουν τα τσιγάρα Leader επειδή τα προτιμούν κυρίως οικονομικοί μετανάστες. Έτσι, πολλοί καταναλωτές καπνίζουν τα τσιγάρα Leader στο σπίτι τους και άλλη μάρκα όταν βγαίνουν έξω.

Ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρήθηκε με την εισαγωγή των Leader είναι ότι οι καταναλωτές αγόραζαν αντί για πακέτο με τσιγάρα, ολόκληρη κούτα .

5.6.1.2 Πολιτική του LEADER

Η πολιτική του Leader ως προϊόν είναι συγκεκριμένη να διατηρεί τα ίδια ποιοτικά και τεχνικά χαρακτηριστικά αλλά αλλαγή των αντιληπτών. Δηλαδή το τσιγάρο αυτό καθαυτό είναι το ίδιο ποιοτικό με τα άλλα πιο ακριβά σήματα με την μόνη διαφορά ότι στα Leader έχει μειωθεί κατά πολύ το κόστος την συσκευασίας και τον λοιπών χαρακτηριστικών εκτός του τσιγάρου.

Επίσης βασική πολιτική του σήματος είναι ο καινοτομικός ποιοτικός έλεγχος που ακολουθείται με την τεχνολογία laser. Το μέγεθος είναι ένα το (20άρι) με τρεις διαφορετικές ποικιλίες (κόκκινο, μπλε, σιέλ).

Πρόκειται για ένα οικονομικά προσιτό τσιγάρο με την υπογραφή του Καρέλια για όλες τις ώρες της ημέρας και για όλες τις κοινωνικές τάξεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν την εισαγωγή των leader, δεν είχε γίνει έρευνα αγοράς. Απλώς, είχαν διαγνώσει την ανάγκη της αγοράς για ένα φθινό τσιγάρο.

Μετά την εισαγωγή τους, πραγματοποιείται έρευνα μέσω της προώθησης, χρησιμοποιώντας χρήστες, μη χρήστες και πρώην χρήστες.

Κατά τη διάρκεια της προώθησης, ερωτώνται οι καταναλωτές αν κάπνιζαν leader, γιατί τα καπνίζουν, γιατί δεν τα καπνίζουν ή γιατί σταμάτησαν να τα καπνίζουν.

5.6.1.3 Αγορές –Στόχοι

Οι αγορές στόχοι που απευθύνεται το σήμα Leader είναι άνδρες κατά (70%) και γυναίκες (30%). Το προτιμούν όλες οι ηλικίες ανεξαιρέτως με κύρια την ηλικία 21-34 και να ακολουθεί αυτή των 45 και άνω.

Επίσης ως αγορές στόχοι του Leader καταγράφονται καπνιστές που είναι ευαίσθητοι στην τιμή, από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Καπνιστές που είναι διατεθειμένοι να καπνίσουν τα leader, αλλά ντρέπονται να τα χρησιμοποιούν γιατί τα έχουν ταυτίσει ως τσιγάρα που καπνίζουν μόνο οι οικονομικοί μετανάστες.

Και τέλος καπνιστές που καπνίζουν πολλά πακέτα την ημέρα και έχουν αντικειμενικό όφελος να καπνίσουν leader, λόγω της χαμηλής τους τιμής.

5.6.1.4 Πολιτική της Τιμής

Μετά από οδηγία της Ε.Ε το 75% της τιμής πώλησης των τσιγάρων πηγαίνει στο κράτος και το 25% μοιράζονται ενδιάμεσοι, λιανοπωλητές και η επιχείρηση.

Βάσει αύξησης του Ενιαίου Φόρου Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) το 2005, επιτρεπόμενη κατώτερη τιμή πώλησης τσιγάρων ορίζετε στη τιμή 1,40€Ενώ από την εταιρία ορίζεται τιμή πώλησης: 1,50€ για την αποφυγή χαμηλότερης τιμής ούτως ώστε να μην θεωρηθεί ως το φθηνότερο και το λιγότερο ποιοτικό τσιγάρο της κατηγορίας. Τέλος όσον αφορά την πιστωτική πολιτική ο μεγαλύτερος χρόνος αποπληρωμής καθορίζεται στους ενδιάμεσους (από 2 σε 4 μήνες) για ευνοϊκότερη αντιμετώπιση

5.6.1.5 Πολιτική Διανομής

Στην πολιτική διανομής που ακολουθεί η καπνοβιομηχανία Καρέλια είναι η διατήρηση του υπάρχοντος δικτύου διανομής για Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη . Παράλληλα δίνει μεγάλες προσπάθειες για ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας με τους αντιπροσώπους στην επαρχία και ειδικότερα στα νησιά κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού κάτι που θα μείωνε την κοστοστρέφεια του προϊόντος. Τέλος στην πολιτική για την διανομή του νέου σήματος καταγράφεται ο εντατικός έλεγχος των σημείων πώλησης από τους επιθεωρητές για τη σωστή λειτουργία τους, τυχόν εξάντληση αποθεμάτων, μη σωστή τροφοδότηση κτλ.

5.6.1.6 Πολιτική Προώθησης

Όσον αφορά την πολιτική για την προώθηση του LEADER η καπνοβιομηχανία αντιμετώπισε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ότι οι καταναλωτές οικονομικών τσιγάρων παρουσιάζουν έλλειψη πιστότητας προς το προϊόν. Έτσι λοιπόν προτεραιότητα της επικοινωνιακής πολιτικής τέθηκε η δημιουργία μακρόχρονης σχέσης με τον πελάτη, διατηρώντας την οικονομική φύση του προϊόντος.

Το χτίσιμο αυτής της σχέσης πραγματοποιήθηκε μέσα από πολιτική direct marketing .Δηλαδή συγκέντρωση στοιχείων όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, λοιπά ενδιαφέροντα κ.α. Ο προϋπολογισμός για την επικοινωνιακή καμπάνια είναι 8% επί των καθαρών κερδών.

Ενέργειες προώθησης

Οι ενέργειες προώθησης όπως τις αναφέρουν στελέχη της καπνοβιομηχανίας Καρέλια είναι οι εξής

Above the line

- Outdoor διαφήμιση
- Concept: Ταύτιση του προϊόντος με ηγέτες (leaders) διαχρονικά.
- Περιγραφή: 3 καρέ. Τα 2 πρώτα ηγέτες του παρελθόντος με χρονολογική σειρά (από τον παλαιότερο στον νεότερο). Το τελευταίο καρέ ένας νέος (25+) με «ηγετική» θέση σε μία παρέα
- Moto: Follow the Leader, *By Karelias*
- Διαφημιστικό σποτ για κινηματογράφους
- Ίδιο concept με outdoor
- Οι ταινίες θα επιλέγονται βάσει του κοινού τους.

Below the line

Διαγωνισμός με κωδικό στο εσωτερικό του πακέτου και πληθώρα δώρων όπως με αυτοκίνητο leader-smart και ταξίδια. Η συγκεκριμένη ενέργεια επικοινωνήθηκε στα POP, από τους λιανέμπορους οι οποίοι με κίνητρο την αύξηση του κέρδους τους από 4 σε 6% παρέχουν τα ενημερωτικά δελτία.

Events στους προορισμούς των δώρων από τον διαγωνισμό σε συνεργασία με τοπικά μαγαζιά

Sampling: Σε αστικά κέντρα και σε νησιά, επιλέγονται καταστήματα όπου γίνεται δωρεάν διανομή του προϊόντος μαζί με άλλα προωθητικά δώρα (πχ. Αναπτήρες)

Οι πελάτες στις ενέργειες sampling έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώνουν ένα κουπόνι και να συμμετέχουν αυτόματα στον διαγωνισμό.

Integrated Marketing Communication.

Σε όλες τις επικοινωνιακές ενέργειες του προϊόντος πρέπει να είναι συνεχώς εμφανή τα ακόλουθα:

- Η μακέτα του outdoor με τροποποιημένο κάθε φορά μέγεθος.
- Το μότο: “Follow the Leader, *by Karelias*”
- Το λογότυπο τόσο του Leader, όσο και του Καρέλια.

Χρονοδιάγραμμα Ενεργειών.

	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουστος	Σεπτέμβριος	Οκτώβριος	Νοέμβριος
Above the line						
Outdoor						
Σινεμά						
Below the line						
Διαγωνισμός						
Events						
Sampling						
	Διάρκεια above the line ενεργειών					
	Διάρκεια below the line ενεργειών					
	B' φάση διαγωνισμού					

Τους μήνες Ιούλιο και Σεπτέμβριο το outdoor έτρεξε μόνο σε εισόδους – εξόδους εθνικών οδών, λιμάνια και αεροδρόμια. Την υπόλοιπη περίοδο κάλυψε κυρίως αστικά κέντρα.

Ο διαγωνισμός έτρεξε σε δύο φάσεις. Η πρώτη τελείωσε αρχές Αυγούστου και τα ταξίδια θα είναι σε καλοκαιρινούς προορισμούς. Η δεύτερη άρχισε μέσα Αυγούστου και θα ολοκληρωθεί τέλη Νοέμβρη. Τα ταξίδια θα είναι σε χειμερινούς προορισμούς και τότε θα γίνει και η κλήρωση για το Smart.

5.6.1.7 Ανταγωνιστές(Leader)

Είναι γεγονός ότι σε κάθε καινοτομικό προϊόν που προκαλεί αλλαγές στην υπάρχουσα κατάσταση της αγοράς να υπάρχουν πολύ γρήγορα μιμητές και άρα ανταγωνιστές. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με το σήμα Leader της καπνοβιομηχανίας Καρέλια . Παρακάτω παρουσιάζουμε τους κυριότερους ανταγωνιστές που ακολούθησαν το φθινό τσιγάρο Leader παραθέτοντας επιγραμματικά κάποια από τα χαρακτηριστικά τους.

Pall Mall

- Κυριότερος ανταγωνιστής
- Ηγέτης στην συγκεκριμένη αγορά
- Σύμφωνα με εκτιμήσεις έχει μερίδιο στην αγορά των φθηνών τσιγάρων περίπου 40%
- Τιμή 1,50€το πακέτο
- Υψηλό image λόγω της προέλευσής του, αλλά και λόγω του ότι παλαιότερα είχε **υψηλότερη τιμή**.
- Κυκλοφορεί σε 2 είδη(Μπλε, κόκκινο)

Memphis

- Τιμή 1,40€το πακέτο (χαμηλότερο όριο)
- Κυκλοφορεί σε 2 είδη(Κόκκινο, γαλάζιο)
- Έντονη διαφημιστική καμπάνια με outdoors. Μήνυμα: ‘Στοιχίμα στη γεύση’

NEXT

- Παράγονται και διανέμονται από την Phillip Morris
- Τιμή 1,40€το πακέτο
- Κυκλοφορούν σε 3 είδη
- Οι πωλήσεις τους έχουν πέσει σε μεγάλο βαθμό. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα απόσυρσης τους από την αγορά.

Έμμεσος ανταγωνισμός

Μάρκες με πακέτα 25 τσιγάρων και τιμή 2 €

Πιο ισχυρός ανταγωνιστής στο επίπεδο αυτό τα GR. Τα GR έχουν εισχωρήσει στην αγορά και έχουν κερδίσει μερίδιο γιατί έχουν καλό καπνό, χαμηλή τιμή και όνομα που παραπέμπει στην Ελλάδα (μεγάλη άνοδος λόγω EURO και Ολυμπιακών Αγώνων)-Πολύ καλή τοποθέτηση.

Οι προβλέψεις δείχνουν ότι τα GR θα συνεχίζουν να παίρνουν κι άλλο μερίδιο αγοράς

Σαν έμμεσος ανταγωνισμός αντιμετωπίζονται και τα πακέτα των 10 τσιγάρων (ψυχολογικός παράγοντας λόγω της ίδιας τιμής)

5.6.1.8 Δραστηριότητες και Πωλήσεις του LEADER

Το λανσάρισμα του σήματος LEADER έγινε στην τιμή του 1 Ευρώ τον Μάιο του 2004. Με την διαφημιστική υποστήριξη των σημάτων Leader Red, Leader Blue και ελαφρύ Leader με:

- υπαίθριες διαφημίσεις
- διαφημίσεις στον Τύπο (εφημερίδες)
- εντατικό πρόγραμμα δειγματοδιανομών σε πανελλαδική βάση.

Η οικογένεια LEADER εντός δύο μηνών απέσπασε μερίδιο αγοράς 8%.

Δημιούργησε δηλαδή μια νέα κατηγορία αυτή των οικονομικών τσιγάρων. Το αποτέλεσμα ήταν να προκαλέσει την πτωτική τάση των σημάτων ενδιάμεσης τιμής (2-2.5 € πακέτο) αλλά και premium κατηγορίας .

Με το επιτυχημένο λανσάρισμα του σήματος Leader η εταιρεία κατάφερε να διπλασιάσει τις πωλήσεις της και το μερίδιο της στην ελληνική αγορά έφτασε περίπου 18% με 20% της συνολικής κατανάλωσης. Το προϊόν έκανε brake even τον πρώτο χρόνο .

Το 2005 επιβάλλεται αναγκαστική αύξηση της λιανικής τιμής κατά 50%. Ενώ τον Ιούλιο του 2006 αυξάνεται για δεύτερη φορά ο ελάχιστος φόρος κατανάλωσης με αποτέλεσμα, η τιμή του να αυξηθεί από 1,50 σε 1,70.

Συνέπεια ήταν η αναμενόμενη κάμψη των πωλήσεων στην ελληνική αγορά

Σήμερα ο μέσος όρος των πωλήσεων είναι 6.000.000 πακέτα το μήνα σε όλες τις κατηγορίες. Τελειώνοντας θα πρέπει να τονίσουμε πως το προϊόν πωλείται μόνο στην Ελλάδα.

5.6.2 Ο πόλεμος για τα Φθηνά Σήματα

Η ανάλυση της διαμάχης που ξέσπασε με αφορμή την επιβολή ελάχιστου φόρου κατανάλωσης που πλήττει τα φθηνά τσιγάρα έχει ιδιαίτερη σημασία για την κατανόηση των στρατηγικών κάθε καπνοβιομηχανίας να αποκτήσει όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και πως μπορεί ο κρατικός παρεμβατισμός να αποδυναμώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα της μιας εταιρίας έναντι μιας άλλης.

Η επιβολή ελάχιστου φόρου κατανάλωσης στα τσιγάρα (τον Απρίλιο 2005 και τον Ιούλιο 2006) έπληξε τις καπνοβιομηχανίες μόνο των ελληνικών συμφερόντων καθώς επιβάρυνε μόνο τα φθηνότερα αφήνοντας ανεπηρέαστα τα ακριβότερα αυτά δηλαδή που διακινούν στην αγορά οι μεγάλες πολυεθνικές καπνοβιομηχανίες. Οι ελληνικές καπνοβιομηχανίες κατηγορούν την κυβέρνηση ότι ουσιαστικά δώρισε στην Philip Morris 145 εκατ. ευρώ αφού με το μέτρο αυτό περιορίστηκαν κατά 4% οι απώλειες που αρχικά είχε στο μερίδιο της αγορά εξαιτίας της αύξησης της κατανάλωσης των φθηνών ελληνικών τσιγάρων όπως το Leader.(ΤΑ ΝΕΑ, 2006).

Αρχικά τα φθηνά τσιγάρα απέσπασαν περίπου το 12% από την αγορά των ακριβών με αποτέλεσμα το Marlboro της Phillip Morris από 40% να μειωθεί στα 32%. Η πολυεθνική αρχικά αντέδρασε λανσάροντας το τσιγάρο Next προς 80 λεπτά χωρίς

όμως ιδιαίτερη ανταπόκριση . Εκείνη την περίοδο μετά από συνάντηση της με τον υφυπουργό Οικονομικών Αδάμ Ρεγκούζα διατυπώνεται η άποψη ότι το κράτος έχει μεγάλη απώλεια από τα φθηνά τσιγάρα και αποφασίζει να επιβάλλει τον ελάχιστο φόρο κατανάλωσης μόνο για αυτή τη κατηγορία. Κάτι τέτοιο φυσικό ήταν να προκαλέσει την εντονότατη αντίδραση των ελληνικών καπνοβιομηχανιών που κατηγορήσαν ευθέως την ελληνική κυβέρνηση ότι ευνοεί τις ξένες πολυεθνικές για να λάβουν την απάντηση από την ίδια την Philip Morris ως εξής: *«Η επιβολή ελάχιστου ειδικού φόρου κατανάλωσης στα τσιγάρα είναι απόφαση της κυβέρνησης. Η εταιρεία Παπαστράτος συμμετείχε στον διάλογο μεταξύ της κυβέρνησης και των εκπροσώπων του κλάδου ως μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Καπνικών Εταιρειών Ευρώπης (ΕΣΚΕΕ), ο οποίος εκπροσωπεί περισσότερο από το 80% του συνολικού όγκου της ελληνικής αγοράς καπνού. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία μας υποστήριξε την πρόταση του ΕΣΚΕΕ για εισαγωγή ελάχιστου ειδικού φόρου ως αποτελεσματικού μηχανισμού που ήδη εφαρμόζεται στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης - και μάλιστα σε επίπεδα ανώτερα αυτού που θεσπίστηκε στην Ελλάδα. Επίσης ο κ. Andrew Reay, πρόεδρος και γενικός διευθυντής της JT International Hellas, της ελληνικής θυγατρικής της τρίτης μεγαλύτερης καπνοβιομηχανίας του κόσμου Japan Tobacco Inc., η οποία διακινεί τις μάρκες Camel, Winston, Wild Seven και Salem, δεν είχε την υπομονή άλλων μελών του ΕΣΚΕΕ. Σε συνέντευξή του στις 23 Ιουλίου έκρινε τις τιμές των τσιγάρων στην Ελλάδα «χαμηλές σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες» και θεωρούσε ότι η εισαγωγή του ελάχιστου φόρου κατανάλωσης το 2005 ήταν μόνον «η αρχή μιας θετικής εξέλιξης». Επέκρινε το ισχύον ως το 2004 καθεστώς της φορολογίας των τσιγάρων στην Ελλάδα, διότι «προκαλούσε ανταγωνισμό τιμών προς τα κάτω». Όπως παραδεχόταν, «η εμφάνιση της κατηγορίας των φθηνών τσιγάρων είχε ξεκάθαρα αντίκτυπο στην κερδοφορία της συνολικής αγοράς». Το νέο σύστημα φορολόγησης έπρεπε λοιπόν «να συνεχίσει να εξελίσσεται».*

Οι ελληνικές καπνοβιομηχανίες για να καλύψουν τη διαφορά του φόρου προέβησαν σε αύξηση της τιμής των φθηνών τσιγάρων από 1 σε 1,50 ευρώ, χάνοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα της τιμής που είχαν απέναντι στα ξένα. Στην αγορά άρχισε η σταδιακή ανάκαμψη του μεριδίου του Marlboro, το οποίο σταδιακά κερδίζει έδαφος για να περιοριστεί τελικά η απώλεια του σε 4% ποσοστό που αντιστοιχεί σε αξία πωλήσεων για την Philip Morris 145 εκατ. ευρώ.

Τον Ιούλιο του 2005 η κυβέρνηση προέβη σε αύξηση του ελάχιστου φόρου από 65% επί της «πλέον ζητούμενης τιμής» τσιγάρων στην αγορά, δηλαδή αυτών που τιμώνται προς 2,80 ευρώ το πακέτο, σε 75%. Αποτέλεσμα ήταν οι ελληνικές καπνοβιομηχανίες να ακριβύνουν τα σήματα τους μέχρι και 20 λεπτά. Τα πακέτα που έως τότε κόστιζαν 1,50 ευρώ αυξήθηκαν σε 1,70 ευρώ όσα πωλούνταν προς 1,60 ευρώ ανέβηκαν σε 1,80 ευρώ και όσα στοίχιζαν 2 ευρώ έφθασαν τα 2,20. Για παράδειγμα η τιμή του GR 25άρι της ΣΕΚΑΠ από 2 ευρώ αυξήθηκε σε 2,30 ενώ του Marlboro από 2,80 πήγε σε 3 ευρώ.

Εξέλιξη που είναι εις βάρος του ελληνικού τσιγάρου , αφού πριν από την αύξηση το άνοιγμα της ψαλίδας με το ξένο ήταν 80 λεπτά, ενώ μετά μειώθηκε σε 70 λεπτά. Εκτός από τα φθηνά τσιγάρα , αυξήθηκαν και ορισμένα φθηνά ξένα όπως τα Next, Winston, Pall Mall, Chesterfield στα οποία ωστόσο οι ξένες καπνοβιομηχανίες δεν βασίζονται την κερδοφορία τους αφού τα γερά χαρτιά τους είναι τα ακριβότερα σήματα.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι όσον αφορά την επιβολή ελάχιστου φόρου ειδικής κατανάλωσης στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε τα πράγματα είναι χειρότερα ενδεικτικά

η Ιταλία έχει 100%, η Γερμανία 96%, η Αυστρία 97,1%, η Σουηδία 90,1%, το Βέλγιο 90%, η Ολλανδία 97,5%, η Φινλανδία 90% και η Πορτογαλία 100%. Βέβαια στις χώρες αυτές ο καπνός δεν είναι εθνικό προϊόν όπως στην Ελλάδα, όπου ένα μεγάλο μέρος της αγροτικής της οικονομίας στηρίζεται στην καπνοκαλλιέργεια αλλά και ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας προσφέρει εργασία και έσοδα .

6 Συμπεράσματα & Προοπτικές του Κλάδου

Αφού ολοκληρώσαμε την ανάλυση του κλάδου των ελληνικών καπνοβιομηχανιών , του εξωτερικού τους γενικευμένου περιβάλλοντος όπου λειτουργούν (pest analysis), των συναγωνιστών και αφού έγινε προσέγγιση βάση του προτύπου του PORTER στην ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τεκμηριωμένες προτάσεις – επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης. Μέσα από αυτή την διερεύνηση θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα για τις προοπτικές του κλάδου της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα .Οι προτάσεις θα απαντούν στους προβληματισμούς και τα ερωτηματικά των εταιριών του κλάδου που προέκυψαν από την προηγούμενη ανάλυση, για το πώς θα πορευθούν στο μέλλον. Για την τεκμηρίωση των προτάσεων στρατηγικής κατεύθυνσης παραθέτουμε το θεωρητικό υπόβαθρο που ακολουθεί.

6.1 Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού

6.1.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης(Corporate Directional Strategies)

Η πορεία που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση στο μέλλον είναι αποτέλεσμα αποφάσεων που θα παρθούν και μάλιστα από τις σημαντικότερες αφού από αυτές θα εξαρτηθεί το μέλλον της. Κάθε απόφαση πρέπει να είναι αποτέλεσμα σοβαρής και εμπειριστατωμένης ανάλυσης της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξερευνήσει τυχόν ευκαιρίες και να αποφασίσει στην άμεση και γρήγορη εκμετάλλευσή τους. Η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης αποτελείται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών:

1. στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
2. στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
3. στρατηγικές περισυλλογής-σύμπτυξης (retrenchment strategies)(Strategic management and business policy 9th edition Wheelen,Hunger p.138)

6.1.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Δηλαδή αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου της αγοράς. Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε δύο επιμέρους στρατηγικές της συγκέντρωσης(concentration) και της διαποίκισης (diversification).

Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εστίαση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Η συγκέντρωση απαιτεί εσωτερική ανάπτυξη των δυνατοτήτων της επιχείρησης όπως η παραγωγική δυναμικότητα, το εργατικό δυναμικό και οι πωλήσεις. Με την στρατηγική συγκέντρωσης η επιχείρηση αποκτά τρία σημαντικά εφόδια. Πρώτα από όλα είναι η καλή γνώση των δραστηριοτήτων που προσφέρει, κατά δεύτερον οι πόροι της στοχεύουν σε συγκεκριμένη δραστηριότητα και τρίτον οι πόροι είναι περιορισμένοι. Ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου παρουσιάζονται πληθώρα ευκαιριών που μπορούν να επιτευχθούν μέσω κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η οριζόντια ενδείκνυται σε περιπτώσεις, όπου η συνολική δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη του μεγέθους της αγοράς και την συναντάμε συνήθως με την μορφή της εξαγοράς, της συγχώνευσης, διείσδυση της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, γενικά ανάπτυξης αγοράς ή ακόμα και ανάπτυξης προϊόντος. Ενώ κάθετη ολοκλήρωση έχει να κάνει με το, όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα στάδιο πριν από αυτό που συνήθως δραστηριοποιόταν. Να καταφέρνει να παράγει τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή να διαθέτει όλες τις εκροές της μέσα από τις δικές της λειτουργίες. Τα πλεονεκτήματα και εδώ είναι η μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές, προσβασιμότητα σε πόρους και δημιουργία πιο ποιοτικών προϊόντων, η επέκταση του ελέγχου σε σημαντικές δραστηριότητες, σταθερή και αποδοτική ροή δραστηριοτήτων, συγκράτηση κερδών.

Η στρατηγική της διαποίκλισης εφαρμόζεται συνήθως κατά το στάδιο ωρίμανσης ενός κλάδου. Πιο συγκεκριμένα όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλά ελκυστικότητα ενώ από πλευρά επιχειρήσεως υπάρχει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν με την στρατηγική διαποίκλισης αύξηση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας, αύξηση της συνολικής αξίας της επιχείρησης, αδρανοποίηση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών, επέκταση των χαρτοφυλακίων της. Δύο είναι οι βασικοί τύποι: η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη. Συσχετισμένη είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων ενώ αντιθέτως στην ασυσχέτιστη δεν συνδέονται καθόλου. (Strategic management and business policy 9th edition Wheelen, Hunger p.138-146)

6.1.3 Στρατηγικές σταθερότητας(stability strategies)

Με τον όρο σταθερές στρατηγικές αναφερόμαστε σε αυτές που δεν προκαλούν καμία ουσιαστική μεταβολή στην πορεία της επιχείρησης. Ενδείκνυται για τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται επιτυχώς σε ένα περιβάλλον χωρίς μεγάλες εναλλαγές, έχοντας εστίασει σε πολύ μικρά τμήματα της αγοράς(niche markets). Συνήθεις τακτικές είναι οι λειτουργίες να συνεχίζουν ως έχουν χωρίς καμία άμεση αλλαγή, λόγω απουσίας ευκαιριών ή απειλών του μέλλοντος. Έτσι η επιχείρηση δεν έχει καμία σημαντική δύναμη ή κριτική αδυναμία και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές αλλαγές να αποφύγει. Διαχωρίζεται στην στρατηγική της παύσης /συνέχιση με προσοχή (pause /proceed with caution) και στην στρατηγική της καμιάς αλλαγής(no change strategy). Η στρατηγική της παύσης /συνέχιση με προσοχή είναι μια στρατηγική ανάπαυσης όπου

η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής ενώ η στρατηγική της καμίας αλλαγής είναι η απόφαση της επιχείρησης συνειδητά να μην κάνει τίποτα καινούργιο , να συνεχισθεί η υφιστάμενη κατάσταση. (Strategic management and business policy 9th edition Wheelen, Hunger p.146-147)

6.1.4 Στρατηγικές Περισυλλογής-Σύμπτυξης (Retrenchment Strategies)

Η στρατηγική περισυλλογής-σύμπτυξης ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου η επιχείρηση κατέχει αδύναμη θέση στην αγορά, ενώ παράλληλα βιώνει χαμηλά επίπεδα πωλήσεων τα οποία αντιστοιχούν σε διαρκώς αυξανόμενες ζημιές . Ουσιαστικά πρόκειται για μείωση του μεγέθους της ποικιλίας των λειτουργιών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Ανάλογα με το αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή , μέση ή χαμηλή οι στρατηγικές παίρνουν τη μορφή της στρατηγικής αναστροφής, στρατηγικής της δέσμιας επιχείρησης , της στρατηγικής της αποεπένδυσης και της στρατηγικής της ρευστοποίησης ή ακόμα της χρεοκοπίας.

Η στρατηγική της αναστροφής ενδείκνυται όταν τα προβλήματα είναι εμφανή αλλά όχι σημαντικά για το μέλλον της επιχείρησης και σαν σκοπό έχει την όσο το δυνατό γρηγορότερη αντιμετώπιση τους πριν γίνουν σημαντικά. Χειρισμοί που ακολουθούνται συνήθως σε μια στρατηγική αναστροφής είναι συνήθως:

1. περικοπή περιουσιακών στοιχείων
2. μείωση εργατικού δυναμικού
3. μείωση μη κερδοφόρων εκροών
4. επαναπρογραμματισμός παραγωγικής διαδικασίας

Η στρατηγικής της δέσμιας επιχείρησης είναι μια κατάσταση όπου η ίδια η επιχείρηση αποδέχεται να δεσμευτεί από μια άλλη μεγαλύτερη επιχείρηση στην οποία προσφέρει όλο το δυναμικό της με μόνη προϋπόθεση να συνεχίσει να λειτουργεί. Έτσι η επιχείρηση καταφέρνει να περιορίσει ορισμένες από τις δραστηριότητες μέσω μακροπρόθεσμων συμφωνιών με την μεγαλύτερη.

Η στρατηγικής της αποεπένδυσης χρησιμοποιείτε όταν μια επιχείρηση πουλά μια επιχειρηματική μονάδα ή τμήμα της. Ενδείκνυται κυρίως για περιπτώσεις όπου οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η στρατηγικής της ρευστοποίησης είναι η κατάσταση όπου μια επιχείρηση πωλείται κατά μέρη ή και στο σύνολο της και θεωρείται η έσχατη λύση σε μια πολύ δύσκολη και αδιέξοδη κατάσταση.

Η στρατηγική της χρεοκοπίας περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης στο κράτος με αντάλλαγμα ρυθμίσεις των υποχρεώσεων χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων. (Strategic management and business policy 9th edition Wheelen, Hunger p.148-150).

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση-ανατροφοδότηση (Turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή. 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: *Strategic management and business policy 9th edition Wheelen, Hunger, Στρατηγικό μάντζμέντ-N.B. Γεωργόπουλος*

6.2 Σύνοψη του Κλάδου και Προτάσεις

Με την παρούσα σύνοψη ολοκληρώνεται η εξέταση του κλάδου των ελληνικών καπνοβιομηχανιών. Στόχος είναι η αναπαραγωγή των βασικότερων συμπερασμάτων και η εκτίμηση της μελλοντικής πορείας του κλάδου.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει τα τελευταία έτη ο κλάδος των τσιγάρων έχει παρουσιάσει σημαντικές αλλαγές, οι οποίες αφορούν τόσο από την πλευρά της ζήτησης, όσο και της προσφοράς. Η ζήτηση τσιγάρων και προϊόντων καπνού εν γένει έχει πλέον σταθεροποιηθεί και το 2003 παρουσίασε οριακή μείωση έναντι του προηγούμενου έτους. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά μεγάλο ποσοστό στις αντικαπιλιστικές εκστρατείες που πραγματοποιούνται και στον περιορισμό του καπνίσματος σε δημοσίους χώρους, αλλά και στην αλλαγή νοοτροπίας και συνηθειών των καταναλωτών. Επιπλέον, σύμφωνα με δηλώσεις παραγόντων του κλάδου, οι καταναλωτές φαίνεται να αντιδρούν πιο άμεσα σε μεταβολές των τιμών, περιορίζοντας την ζητούμενη ποσότητα ή στρέφοντας το ενδιαφέρον τους προς τα φθηνότερα εμπορικά σήματα.

Οι μεταβολές αυτές στη ζήτηση προκαλούν προβληματισμό στις εταιρίες του κλάδου. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τους περιορισμούς που υφίστανται στη διαφήμιση και στην επικείμενη απαγόρευση αυτής σε όλα τα μέσα έχει οδηγήσει τις εταιρίες στην αναζήτηση νέων τρόπων προώθησης των προϊόντων τους.

Σημαντικό πρόβλημα για τις εταιρίες του κλάδου αποτελεί επίσης η υψηλή φορολογία και η αύξηση του ειδικού συντελεστή φορολόγησης. Σημειώνεται ότι ορισμένες από τις παραγωγικές εταιρίες του κλάδου έχουν ιδρύσει θυγατρικές εταιρίες σε χώρες των Βαλκανίων και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για τη προώθηση των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Παράλληλα, διακόπηκε η εγχώρια παραγωγή ορισμένων εκ των ξένων εμπορικών σημάτων που πραγματοποιούσαν σε

εγκαταστάσεις τρίτων οι εταιρίες J.T. International Hellas AEBE και Imperial Tobacco Hellas AE. Τα εν λόγω προϊόντα εισάγονται πλέον από το εξωτερικό. Η αγορά των τσιγάρων αναμένεται να επηρεαστεί από τις αποφάσεις του Υπουργείου Οικονομικών, σχετικά με την επιβολή ελάχιστης τιμής πώλησης. Θεωρείται πιθανό ότι καταναλωτές οι οποίοι αρχικά στράφηκαν στα φθηνά τσιγάρα, με την επιβολή ελάχιστης τιμής θα περιορίσουν την κατανάλωση. Παράλληλα, τα αυξανόμενα μέτρα που λαμβάνονται ανά τον κόσμο και ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τον περιορισμό του καπνίσματος, προβλέπεται ότι θα επηρεάσουν την πορεία της αγοράς και θα προκαλέσουν σταθερότητα, ή σταδιακή μείωση (με χαμηλούς ρυθμούς) της κατανάλωσης τα επόμενα έτη.

6.2.1 Προτάσεις

Εφόσον έχουμε ολοκληρώσει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση του κλάδου της ελληνικής καπνοβιομηχανίας αλλά και της καπνοβιομηχανίας Καρέλια με την σωστή χρήση του θεωρητικού υπόβαθρου μπορούμε να καταλήξουμε σε ικανές προτάσεις και στρατηγικές κατεύθυνσης που θα έπρεπε να ακολουθήσει η μεσσηνιακή εταιρία για το μέλλον.

Από την ανάλυση του κλάδου και από αυτά που έχουμε ήδη προαναφέρει σχηματίζεται η εικόνα ότι ο κλάδος έχει χαμηλή ελκυστικότητα αφού επίσης έχει και υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου. Αντιθέτως η καπνοβιομηχανία Καρέλια ενώ βρίσκεται σε ένα τόσο δύσκολο κλάδο για μια αμιγώς εθνική καπνοβιομηχανία παρουσιάζει μια ισχυρά ανταγωνιστική θέση για τους λόγους που έχουμε προαναφέρει. Συνδυάζοντας τους τις δύο αυτές παραμέτρους και έχοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο με σιγουριά καταλήγουμε ότι η καπνοβιομηχανία Καρέλια πρέπει στο μέλλον να ακολουθήσει στρατηγική διαποίκλισης. Με μια δεύτερη ματιά όμως στην καπνοβιομηχανία Καρέλια θα παρατηρήσουμε ότι έχει ήδη προχωρήσει με μικρά βήματα σε επενδύσεις σε τομείς πέραν της παρασκευής τσιγάρων και πρόκειται για την Meridian.

Η Meridian S.A αποτελεί μια από τις πιο δραστήριες εταιρείες στον χώρο της τροφοδοσίας πλοίων με προϊόντα duty free. Η Meridian έχει αξιοσημείωτη παρουσία και στα επιβατικά πλοία όπου τα προϊόντα της παρουσίασαν αύξηση πωλήσεων το 2004 αλλά έδωσε και θετικά σημεία λόγω της συνετής εμπορικής πολιτικής όπως αυτή στο χώρο των πρεσβειών με ανοδική πορεία 18, 5%. Είναι όμως αλήθεια ότι η συγκεκριμένη εταιρία προς το παρόν διακινεί κυρίως τα προϊόντα της εταιρίας Καρέλια. Πρέπει λοιπόν η ελληνική καπνοβιομηχανία Καρέλια να εκμεταλλευτεί την ισχυρή της θέση λόγω της μεγάλης εξαγωγικής της δραστηριότητας, να εμπιστευτεί τη δυναμική της στις σωστές επενδύσεις που έχει κάνει έως τώρα και να ακολουθήσει πιο τολμηρές προτάσεις διαποίκλισης και μάλιστα συσχετισμένης σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα εκμεταλλεόμενη την ισχυρή ανταγωνιστική της θέση που της προσφέρει η οικονομική της υγεία, αφού σύμφωνα με τον Ελληνικό οικονομικό οδηγό για το 2007, κατατάσσεται στη 12^η θέση ανάμεσα στις 20 πιο επικερδής επιχειρήσεις της Ελλάδος με κύκλο εργασιών που αγγίζει τα 39.681 εκατ. ευρώ. Η στρατηγική της ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκλιση είναι αυτονόητο ότι αποτελεί και στρατηγική κατεύθυνσης και για τις υπόλοιπες καπνοβιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αφού και αυτές δραστηριοποιούνται σε κλάδο με χαμηλή ελκυστικότητα ενώ αυτές έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση.

7 Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης , Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία ,2002
2. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ 2004
3. Πρόδρομου Γ. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή Στρατηγική Τεύχος Α ,Tyroffset,1990
4. Η σημασία του κλάδου καπνού για την ελληνική οικονομία , Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεως Γεωργικών Συνεταιρισμών, Σύνδεσμος Ελληνικών Καπνοβιομηχανιών 2002
5. Λυχνάρης Βασίλειος, Η ζήτηση για τσιγάρα στην Ελλάδα 2001

ΞΕΝΗ

1. Porter M . Competitive Strategy , The Free Press, 1980
2. Thomas L. Wheelen , J. David Hunger Strategic Management and Business Policy
3. 9th edition
4. Mintzberg H, Quinn J.B and Ghosal.S, The strategy Process, Prentice Hall, 1995 European edition
5. Thompson A and Strickland A.J., Strategic Management : Concepts and Cases, Irwin, 1992, 6th edition
6. David Asch, Cliff Bowman , Reading in Strategic Management
7. Dunnington, Dr. Joel. “Tobacco Almanac: A Collection of Tobacco Facts”. University of Texas, Houston, Texas, 1993.
8. European Union. “Tobacco Regime: Extended Impact Assessment”. Commission Staff Working Document. Brussels, 2003.
9. Jacobs Marjorie. “From the First to the Last Ash”. A Comprehensive Adult Basic Education Curriculum. Community Learning Center, U.S., 1997
10. Fred R. David, 1998

ΜΕΛΕΤΕΣ

1. ICAP. “Τσιγάρα – Πούρα: Κλαδική Μελέτη”. Ελλάδα, 2004.
2. IOBE Παραγωγή και Εμπορία Καπνού ,1995
3. Ε.Σ.Υ.Ε Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών , Η Ελλάδα σε αριθμούς 2005
4. Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών , Τα λαθραία τσιγάρα
5. Διεύθυνση Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
6. ICAP ,Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2007
7. CD-ROM : Ελληνική Βιομηχανία και Οικονομία Multi Press Α.Ε
8. Οικονομικός Απολογισμός Καπνοβιομηχανίας Καρέλια 2003,2004,2005

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. Borio Gene. “The Tobacco Timeline”, 2001.
Ιστοσελίδα: http://www.tobacco.org/History/Tobacco_History.html
2. Tobacco Manufacturers’ Association
Ιστοσελίδα: <http://www.the-tma.org.uk/>
3. US Commerce Department
Ιστοσελίδα: <http://www.commerce.gov/>
4. Wikipedia 1, “James Albert Bonsack Bibliography”, 30 Oct. 2006.
Ιστοσελίδα: http://en.wikipedia.org/wiki/James_Albert_Bonsack
5. Wikipedia 2, “James Buchanan Duke Bibliography”, 30 Oct. 2006.
Ιστοσελίδα: http://en.wikipedia.org/wiki/James_Buchanan_Duke
6. World Economic Forum - Global Competitiveness Report
Ιστοσελίδα: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

7. I M D - World Competitiveness Center - World Competitiveness Yearbook

Ιστοσελίδα: www01.imd.ch/wcc/yearbook/

8. World Economic Forum - Global Competitiveness Report

Ιστοσελίδα: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

9. U.S. Top Business Competitiveness Index 2006 — HBS Working Knowledge

Ιστοσελίδα: <http://hbswk.hbs.edu/item/5454.html>

10. www.europa.eu

11. Stat bank

Ιστοσελίδα: <http://www.statbank.gr/sbstudies.asp>

12. Philip Morris International

Ιστοσελίδα: www.philipmorrisinternational.com/GR/pages/ell/

13. ΣΕΚΑΠ

Ιστοσελίδα: http://www.sekap.gr/index_gr.html

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ- ΗΜΕΡΗΣΙΟΣ ΤΥΠΟΣ

1. Καρέλιας Α.Ε.: Επενδύσεις 18,4 εκατ. ευρώ φέτος
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, [σελ. 34] , 14/1/2005

2. 33,3 δισ. τσιγάρα που φέρνουν κέρδη
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, [σελ. 32] , 2/4/2004

3. Έρευνα της Statbank για την αγορά καπνού και τσιγάρων
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ ON LINE, 1630 λέξεις, 1/4/2004

4. Οριακό και καθοριστικό το 2004 για το μέλλον του κλάδου
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, σελ. 29 20/2/2004

5. Βαρύ πρόστιμο 1 δισ. ευρώ στη Philip Morris από Ε.Ε.
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, [σελ. 09] , 6/10/2006

6. Καπνοβιομηχανία Καρέλια: Κινήσεις κατά των απωλειών από το φόρο σε φθηνά τσιγάρα
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, [σελ. 34] , 27/6/2006

7. Η ελληνική καπνοβιομηχανία επιβιώνει σε δύσκολο περιβάλλον
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, [σελ. 30] , 13/9/2005

8. Ξέσπασε μάχη για την επιβολή επιπλέον φόρου στα φθηνά τσιγάρα
Βαριές κατηγορίες μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών καπνοβιομηχανιών
ΧΡ. ΚΟΡΦΙΑΤΗΣ Το ΒΗΜΑ, 08/05/2005 , Σελ.: D10

9. Το λόμπι των τσιγάρων πιέζει
ΣΠ. ΚΤΕΝΑΣ Το ΒΗΜΑ, 06/08/2006 , Σελ.: D06

10. Πάνω από 12% της αγοράς κέρδισαν τα φθηνά τσιγάρα
Ευρύτατες ανακατατάξεις στην αγορά καπνού - Σχεδιάζεται καθιέρωση αυξημένης
ελάχιστης τιμής
ΧΡ. ΚΟΡΦΙΑΤΗΣ Το ΒΗΜΑ, 19/09/2004 , Σελ.: D14

11. Καρέλιας εναντίον Αλογοσκούφη
Η ελληνική καπνοβιομηχανία κατηγορεί τον υπουργό για σκανδαλώδη εύνοια υπέρ
των πολυεθνικών ΧΡ. ΚΟΡΦΙΑΤΗΣ Το ΒΗΜΑ, 20/03/2004 , Σελ.: D19

12. ΑΛΛΑΖΟΥΝ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
Προ των πυλών και τα κινέζικα Το ΒΗΜΑ, 04/10/2005 , Σελ.: D32

13. Έλληνες, οι πιο θεριακλήδες καπνιστές σε όλον τον κόσμο ΣΠ. ΚΤΕΝΑΣ Το
ΒΗΜΑ, 07/05/2006 , Σελ.: D10

14. Τρίτη στην Ευρώπη η χώρα μας σε καθημερινούς καπνιστές άνω των 15 ετών
Ελλάδα: καπνίζει το 44% ΝΤΑΝΙ ΒΕΡΓΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ - 24/06/2003
Σελ.:35

15. Μεταποιητική βιομηχανία: Σε δύσκολη... στροφή αλλά με σημάδια ανάκαμψης
σε πολλές επιχειρήσεις
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, σελ. 44, 15/3/2006 ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ

16. Καπνοβιομηχανία : μια παραδοσιακή αγορά αναζητά νέο πρόσωπο
Ρόκου Τατιάνα 1998, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ

17. Σημαντική αύξηση κερδών για την καπνοβιομηχανία Καρέλια
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ,Θανάσης Λαγός

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ