



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΗΣ Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:**

**ΖΑΒΟΥ ΡΕΒΕΚΑ (2140066)**

**ΤΜΗΜΑ:ΟΔΕ**

**ΝΤΟΓΚΑ ΜΑΡΙΝΑ (3160119)**

**ΤΜΗΜΑ:ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. αποτελεί μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση και δραστηριοποιείται στον τομέα της καπνοβιομηχανίας. Ιδρύθηκε το 1888 και αποτέλεσε τον πρώτο εξαγωγέα τσιγάρων της Ελλάδας. Σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία και τα προϊόντα της διατίθενται σε περισσότερες από 65 χώρες στον κόσμο κατέχοντας το 0,32% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Διαθέτει εμπειρία 130 ετών, γεγονός που της δίνει κύρος απέναντι στους απαιτητικούς πελάτες. Από την αρχή δημιουργεί σήματα τα οποία παρουσιάζονται σε κομψή και ποιοτική συσκευασία και στόχος της είναι η παραγωγή νέων, καινοτόμων σημάτων. Η επιχείρηση φιλοδοξεί να διευρύνει την παρουσία της στην παγκόσμιες αγορές, διατηρώντας την ποιότητα και την καινοτομία της σε υψηλά επίπεδα.

Σκοπός της επιχείρησης από την ίδρυση της ήταν να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα καπνού εξαιρετικής ποιότητας. Αυτό διασφαλίζεται με εξειδικευμένους ποιοτικούς ελέγχους, σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές, στους οποίους υπόκειται κάθε τομέας της παραγωγικής διαδικασίας. Η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. χαρακτηρίζεται για την ποιότητα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, από την εξεύρεση των καλύτερων φύλλων καπνού μέχρι το σχεδιασμό της συσκευασίας και την παρουσίαση του προϊόντος.

Η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. διαθέτει άρτιες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, οι οποίες προϋποθέτεις την κατασκευή τσιγάρων άριστης ποιότητας. Το συνεχές πρόγραμμα επενδύσεών της διασφαλίζει ότι εργοστάσιό της θα παραμείνει μια υπερσύγχρονη μονάδα παραγωγής, η οποία πληροί τις υψηλότερες διεθνείς προδιαγραφές. Αποτελεί την πρώτη μη-πολυεθνική εταιρεία που χρησιμοποιεί το ταχύτερο διαθέσιμο μηχάνημα παραγωγής και συσκευασίας τσιγάρων, δυναμικότητας 16.000 τσιγάρων το λεπτό.

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

****

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μακρό Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

α)πολίτικο-νομικόο περιβάλλον (political-legal), το όποιο αναφέρεται στη νομοθεσία, στην κυβερνητική σταθερότητα και στις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους συγχρόνους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες. Επίσης οποιαδήποτε αλλαγή (προσθήκη ή αφαίρεση) ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα για την ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. αναφέρουμε παρακάτω κάποιες πολιτικές-νομικές δυνάμεις που μπορεί να δημιουργήσουν στρατηγικές απειλές και ευκαιρίες:

-η φορολόγηση των τσιγάρων: αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πήγες εσόδων για το ελληνικό κράτος.

-οι αντικαπνιστικές νομοθεσίες: επιδρούν άμεσα στην κατανάλωση τσιγάρων.

-η απαγόρευση διαφημίσεων: οι καπνοβιομηχανίες αντιτείνουν σε αυτό ότι η διαφήμιση των τσιγάρων έχει ανταγωνιστικό ρολό και αποσκοπεί στην διεκδίκηση των ανταγωνιστών άλλης μάρκας. Υποστηρίζουν επίσης ότι η απαγόρευση της διαφήμισης θα επηρεάσει αρνητικά την ελληνική καπνοβιομηχανία.

β)οικονομικό περιβάλλον(economic), όπως είναι οι τιμές, τα επιτόκια δανεισμού, τα εισοδήματα των καταναλωτών, ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας και το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Προσφορά χρήματος.

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Συγκεκριμένα για την ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. σας παραθέτουμε τα εξής στοιχειά:

-τιμές: η ζήτηση των τσιγάρων επηρεάζεται από την τιμή. Ανάλογα, λοιπόν, με τη ζήτηση που έχει κάποια μάρκα τσιγάρων, αναμένεται και η αντίστοιχη αύξηση στην τιμή.

-πωλήσεις τσιγάρων: η συνεχιζόμενη αύξηση της τιμής των τσιγάρων δεν φαίνεται να επηρεάζει τους καταναλωτές, οι όποιοι κρατούν τις πώλησης σε υψηλή επίπεδα.

-διαθέσιμο εισόδημα: το εισόδημα που διαθέτουν οι καταναλωτές παίζει πολύ σημαντικό ρολό στην ζήτηση των τσιγάρων, καθώς πρόκειται για προϊόντα που έχουν υψηλή τιμή και πολλές φορές συνδυάζονται με την εικόνα της κοινωνικής καταξίωσης.

-οικονομική κατάσταση Ελλάδας: η γενική οικονομική κατάσταση της χώρας μας, η όποια αντιμετωπίζει τεραστία προβλήματα ανεργίας, πληθωρισμού καθώς και ρευστότητας, οδήγησε στην χαμηλή εγχώρια ανταγωνιστικότητα της καπνοβιομηχανίας.

-λαθραία τσιγάρα: είναι αφορολόγητα τσιγάρα τα όποια πωλούνταν σε χαμηλότερη τιμή από αυτή της αγοράς που επιβαρύνουν το κράτος και την ΕΕ. Υπάρχουν και τα πλαστά τσιγάρα, τα όποια πλήττουν κυρίως τις καπνοβιομηχανίες από την απώλεια εσόδων.

γ)κοινωνικό-πολιτιστικόο περιβάλλον(social), κύριοι παράγοντες είναι οι παρακάτω: διανομή του εισοδήματος, αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, καταναλωτισμός, θέση της γυναίκας στην εργασία, επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Η κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Ως πολιτισμικό χαρακτηριστικό του Έλληνα καταναλωτή τσιγάρων είναι η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία του, τα όποια τον έχουν κατατάξει στην πρώτη θέση στην κατανάλωση τσιγάρων παγκοσμίως.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στον Ελλαδικό χώρο λειτουργούν μια σειρά από αντικαπνιστικές οργανώσεις, οι οποίες υπολειτουργούν λόγω της μη αντικαπνιστικής κουλτούρας του ελληνικού λάου.

Σημαντικό είναι επίσης ότι τα τελευταία χρόνια τον πρώτο ρόλο έχουν το στριφτό τσιγάρο και ο χύμα καπνός, γεγονός που οδηγεί στο λαθρεμπόριο και τη μείωση των φορολογικών εσόδων του κράτους.

δ)τεχνολογικό περιβάλλον(technological), το όποιο αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τις εργοστασιακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. διαθέτει άρτιες βιομηχανικές εγκαταστάσεις και μια υπερσύγχρονη μονάδα παράγωγης, οι οποίες προϋποθέτουν την άριστη ποιότητα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, από την εξεύρεση των καλύτερων φύλλων καπνού μέχρι το σχεδιασμό της συσκευασίας και την παρουσίαση του προϊόντος.. Επίσης ξεχωρίζει για τις καινοτομικές στάσεις της. Μια από τις βασικότερες προτεραιότητες των καπνοβιομηχανιών γενικότερα είναι η ανάπτυξη προϊόντων που θα μειώσουν τις βλαβερές επιπτώσεις του καπνίσματος στην υγεία, κάτι που τα τελευταία χρόνια έχει βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό.

ε)δημογραφικό περιβάλλον(demographical), το όποιο αναφέρεται στον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, στην κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία, στο ρυθμό γεννήσεων και στην εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο, η μετακίνηση από τις μαζικές αγορές (μέσο καταναλωτή) στις μικρό-αγορές (συγκεκριμένο καταναλωτή). Για την ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. αυτό είναι ένα πλεονέκτημα, διότι όσο αυξάνεται ο πληθυσμός θα αυξάνεται και η ζήτηση για τα προϊόντα της.

Επίσης τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η κατανάλωση τσιγάρων από ολοένα και μικρότερες ηλικίες. Αυτό δείχνει ότι η καπνοβιομηχανία έχει δημιουργήσει καινούρια target groups, για τα όποια μπορεί να δημιουργήσει νέα καινοτόμα προϊόντα που θα αποφέρουν τεραστία κέρδη.

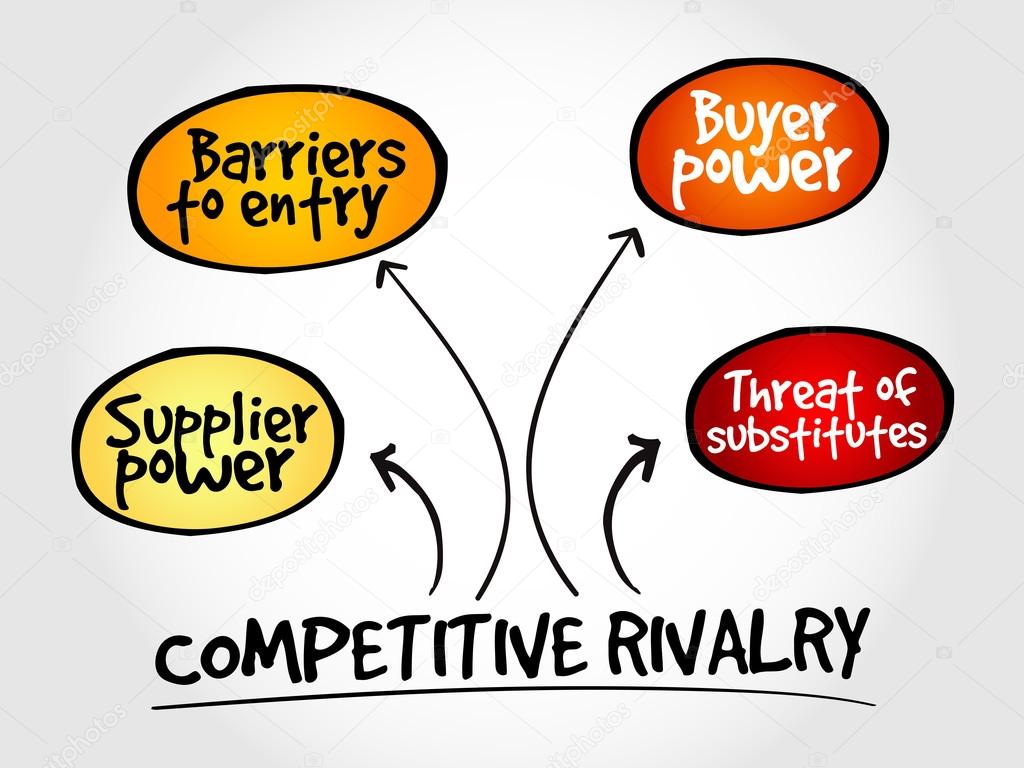
στ)παγκόσμιο περιβάλλον(global), το όποιο αφορά τις νέες διεθνείς αγορές, τις υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και τα διεθνή χαρακτηριστικά αγορών.

Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό μόνον επίπεδο. Είναι αναγκαιότητα για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ’ αυτές.

Όπως αναφέραμε και στην αρχή, η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. αποτελεί τη μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία και τα προϊόντα της διατίθενται σε περισσότερες από 65 χώρες στον κόσμο κατέχοντας το 0,32% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Επίσης τα σήματά της κατέχουν ηγετική θέση, τόσο στις εσωτερικές αγορές των χωρών που διανέμονται, όσο και στο κανάλι των καταστημάτων αφορολογήτων ειδών.

**ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

**(5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER)**



Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

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 επιχείρησης φέρνει νέα δυναμικότητα και την επιθυμία της υφιστάμενης επιχείρησης να εξασφαλίσει ικανό μερίδιο αγοράς καθώς και νέους πόρους. Ως αποτέλεσμα μπορεί να επέλθει πτώση τιμών, αλλά και αύξηση κόστους, δηλαδή μείωση κέρδους για τις επιχειρήσεις. Παρακάτω θα σας παραθέσουμε μερικούς τρόπους εμπόδισης εισόδου νέων εταιρειών στον κλάδο.

* Οικονομίες Κλίμακας:

Οι καπνοβιομηχανίες αποτελούν οικονομίες μεγέθους, γιατί όταν παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του μοναδιαίου κόστους λογά της αυξημένης παράγωγης. Μια καπνοβιομηχανία όπως η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. την συμφέρει η χονδρική αγορά α’ υλών. Σημαντικό ρόλο παίζει και η τεχνολογία για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Επίσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δώσει μέρος των προϊόντων της σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες, μειώνοντας ακόμα περισσότερο το κόστος παράγωγης.

Το ίδιο ισχύει και για τις μεταφορικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερη σε χρονική διάρκεια και μέγεθος είναι η σύμβαση που συνάπτουν άλλο τόσο μειώνεται το μοναδιαίο κόστος. Αντίστοιχα και για το κόστος διαμονής.

Όσο αφορά τα έξοδα διαφήμισης, η όποια έχει περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό, παρατηρείται ότι όσο μαζικότερες είναι οι καμπανιές, τόσο περισσότερο μειώνεται το κόστος διαφήμισης ανά μονάδα προϊόντος.

* Διαφοροποίηση Προϊόντων

Οι μεγάλες επιχείρησης του κλάδου της καπνοβιομηχανίας έχουν καταφέρει με τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα, εύκολα αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές, τα όποια ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους. Έχουν επίσης διαφοροποιηθεί στα δίκτυα διανομής τους έχοντας δημιουργήσει αποκλειστικούς αντιπροσώπους.

Η διαφοροποίηση έχει να κάνει με την ποιότητα καθώς και με τις ωφέλειες που προσδίδει ένα προϊόν στον καταναλωτή. Οι καταναλωτές πλέον είναι πολύ ενήμεροι και συνειδητοποιημένοι, με αποτέλεσμα να συγκρίνουν και να ελέγχουν τα τσιγάρα που καταναλώνουν. Στόχος λοιπόν των καπνοβιομηχανιών είναι η ποιοτική υπέροχη των προϊόντων τους, χρησιμοποιώντας σύγχρονη τεχνολογία, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες συνεργασίας και μόνιμης επικοινωνίας με τους προμηθευτές.

Τέλος πολλές καπνοβιομηχανίες έχουν διαφοροποιηθεί και στην τιμή, δημιουργώντας τα «φθηνή τσιγάρα», τα όποια συνδυάζουν την χαμηλή τιμή με αντίστοιχα καλή ποιότητα.

* Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Οι απαιτήσεις σε κεφάλα είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου μια επιχείρησης στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, αρχικά γιατί είναι αρκετά μεγάλα τα κεφάλαια για τις α’ ύλες, οι οποίες πρέπει να είναι απόλυτα κατάλληλες.

Επίσης πλέον των Ελλήνων καπνοπαραγωγών, οι α’ ύλες εισάγονται από χώρες του εξωτερικού. Επομένως η μεταφορά τους είναι πολύ μαστοφόρα. Αντίστοιχα για τα δίκτυα διανομής εσωτερικού, η κάθε επιχείρηση πρέπει να διοργανώσει ένα δίκτυο με δικά της φορτηγά.

Σημαντικό κόστος είναι και η εκπαίδευση τους εργατικού δυναμικού, διότι λογά του εντόνου ανταγωνισμού είναι απαραίτητο να εφοδιάζονται με ολοένα και περισσότερες γνώσεις, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις του κλάδου.

Τέλος πολύ μεγάλο είναι και το κόστος της διαφήμισης, με την όποια το σήμα θα γίνει ευρέως αναγνωρίσιμο και θα αποκτήσει σταθερούς καταναλωτές.

* Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές Π.Υ., Πατέντες)

Όλες οι καπνοβιομηχανίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο άδω και παρά πολλά χρόνια, αποκτώντας την αντίστοιχη εμπειρία και έχουν λάβει βραβεύσεις για τις πώλησης και για την ποιότητα των προϊόντων τους. Γνωρίζουν λοιπόν τις απαιτήσεις και τις συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή. Η εμπειρία τους αντικατοπτρίζεται στην τεχνογνωσία, τη διακίνηση των τσιγάρων διάμεσου των καλά οργανωμένων δικτύων διανομής, το μάρκετινγκ και την ποιότητα των προμηθευτών τους. Όλα αυτά αποτελούν μειονέκτημα κόστους για μια νεοεισερχομένη επιχείρηση.

* Κόστη αλλαγής (Switching Costs)

Τα κόστη αλλαγής είναι τα κόστη που βιώνει ένας καταναλωτής ως αποτέλεσμα αλλαγών εμπορικών σημάτων, προμηθευτών ή προϊόντων. Μπορεί να αφορούν απώλεια χρόνου ή χρήματος ή ακόμα και υψηλό επίπεδο αντιληπτού λειτουργικού κινδύνου που αποδίδει ο καταναλωτής σε μια νέα μάρκα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια αλλαγής των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Μια τέτοια αλλαγή συνεπάγεται κόστος για την αγορά του νέου προγράμματος, επιπρόσθετα κόστη επανεκπαίδευσης του προσωπικού και λειτουργικούς κινδύνους.

Οι επιτυχείς εταιρείες συνήθως προσπαθούν να υιοθετήσουν στρατηγικές που συνεπάγονται υψηλό κόστος μεταγωγής από τους καταναλωτές για να τους αποτρέψουν από τη μετάβαση σε προϊόν, μάρκα ή υπηρεσίες ενός ανταγωνιστή.

Τα έξοδα εναλλαγής είναι τα δομικά στοιχεία του [ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp) και της δύναμης τιμολόγησης των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος μεταγωγής όσο το δυνατόν περισσότερο για τους πελάτες τους, γεγονός που τους επιτρέπει να κλειδώνουν τους πελάτες στα προϊόντα τους και να αυξάνουν τις τιμές κάθε χρόνο χωρίς να ανησυχούν ότι οι πελάτες τους θα βρουν καλύτερες εναλλακτικές λύσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά ή παρόμοια σημεία τιμών.

* Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Εκτός από τα πρατήρια, τα όποια αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στην εγχώριο χονδρικό εμπόριο καπνού και τσιγάρων, για τη διανομή στις επαρχιακές πόλεις υπάρχουν διάφοροι αντιπρόσωποι, με τους οποίους η κάθε επιχείρηση συνεργάζεται αποκλειστικά. Αντίστοιχα στο λιανικό εμπόριο τα περιπτερά , τα mini markets και οι χώροι εκδηλώσεων έχουν καταλάβει πάνω από το 70%.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ποσό δύσκολη είναι η δημιουργία δικτύου διανομής για μια νεοεισερχομένη επιχείρηση. Το κόστος για αποκλειστικούς αντιπροσώπους από το μηδέν είναι τεράστιο. Επίσης η συνεργασία με τα πρατήρια γίνεται όλο και πιο δύσκολη, καθώς μειώνονται λογά εξαγορών και συγχωνεύσεων.

* Νομικοί και θεσμικοί φραγμοί

Το κύριο από τα εμπόδια εισόδου μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας είναι οι απαγορεύσεις και ο περιορισμός τους καπνίσματος ως συνηθείας, αλλά και του τσιγάρου ως προϊόν. Οι αντικαπνιστικές νομοθεσίες, η φορολογία, η απαγορευτική πολιτική διαφήμισης, δημιουργούν ένα περιβάλλον σχεδόν απαγορευτικό για μια επιχείρηση που σχεδιάζει την είσοδο της στον κλάδο την καπνοβιομηχανίας.

Επίσης, η επερχόμενη διακοπή επιδοτήσεων των καπνοκαλλιεργητών δημιουργεί εμπόδια στην προμήθεια α’ υλών, αφού το μεγαλύτερο μέρος θα το παίρνουν οι παλιές καταξιωμένες καπνοβιομηχανίες τους κλάδου.

* Πιστότητα πελατών (brand loyalty)

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις χρειάζεται να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για να κερδίσουν την πιστότητα των πελατών τους. Κατά κύριο λόγο οφείλουν να προσφέρουν μια προστιθέμενη αξία στο αγοραστικό κοινό τους μέσω μοναδικών και εξατομικευμένων εμπειριών, κάτι που η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. έχει καταφέρει σε ικανοποιητικό βαθμό.

Καθώς η αγοραστική συμπεριφορά των ανθρώπων διαφοροποιείται μέρα με τη μέρα, η μια επαφή με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της αγοράς δεν είναι αρκετή. Συνεπώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε μια πολυκαναλική επαφή και επικοινωνία με σκοπό να χτίσουν σχέσεις με τους πελάτες τους. Θα πρέπει να θέσουν τον πελάτη στο επίκεντρο και όχι τις πωλήσεις και τα έσοδα τους.

Ανταγωνισμός Μεταξύ Υφισταμένων Μονάδων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων στο χώρο γίνεται πιο έντονος καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες. Παρατηρείται ότι καθώς η ζήτηση για τον προϊόν αυξάνει με αργό ρυθμό, οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μείωση τιμών ως ανταγωνιστικό όπλο.

Ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, η αυξητική τάση στην κατανάλωση ορισμένων προϊόντα και η μεταστροφή της ζήτησης σε νέα προϊόντα δημιουργούν κίνητρα στις επιχειρήσεις του κλάδου για νέες επενδύσεις ή για εκσυγχρονισμό των ήδη υφιστάμενων μονάδων τους. Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι από τη θέση τους στην αγορά, κάνουν κινήσεις βελτίωσης της θέσης τους, όπως είχε κάνει η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. με τη στρατηγική Leader και κατάφερε να εδραιώσει την ηγετική της θέση στην αγορά φθηνών τσιγάρων.

Επιπροσθέτως οι καπνοβιομηχανίες έχουν καταφέρει χάρη στις επενδύσεις που έχουν πραγματοποιήσει και στην διαφημιστική υποστήριξη να δημιουργήσουν επώνυμα σήματα δίνοντας βάση στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά τους.

Μεγάλος ανταγωνισμός υφίσταται, επίσης, όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο. Συγκεκριμένα στις καπνοβιομηχανίες τα εμπόδια είναι μεγάλα, γιατί παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα με αποτέλεσμα να μην μπορούν ακόμα και αν θελήσουν να χρησιμοποιήσουν τον εξοπλισμό και τα δίκτυα διανομής για την παράγωγη άλλων αγαθών.

Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι καπνιστές, ως αγοραστές ακολουθούν συγκεκριμένα σήματα και σε περίπτωση που δεν τα βρουν σε κάποιο κατάστημα, θα αναγκαστούν να πάνε σε κάποιο άλλο. Συμφώνα με το Porter, όταν οι πελάτες γνωρίζουν ότι μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα τους από πολλές διαφορετικές πήγες, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν την εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής.

Επίσης, ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του. Όταν αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη.

Τέλος, οι αγοραστές μπορούν πλέον οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας υπάρχουν 2 βασικοί προμηθευτές: οι προμηθευτές τους μηχανολογικού εξοπλισμού και οι προμηθευτές πρώτης ύλης (καπνού). Για την ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε., ο αριθμός των πρώτων είναι μικρός και συνήθως προέρχονται από τη Γερμάνια. Αυτές οι επιχειρήσεις προσφέρουν στις καπνοβιομηχανίες και σημαντική τεχνογνωσία για την εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού. Αντίστοιχα, οι προμηθευτές καπνών είναι στο μεγαλύτερο βαθμό ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα εισαγάγουν και από το εξωτερικό.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές. Στις ελληνικές καπνοβιομηχανίες ο αριθμός των προμηθευτών καπνού είναι μικρός και δεν υπάρχουν υποκατάστατα, πράγμα που αυξάνει ακόμα περισσότερο τη δύναμη των προμηθευτών.

Τέλος, η διαπραγματευτική δύναμη είναι μεγάλη όταν οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και αντίστοιχα, όταν για να αυξήσουν τις τιμές τους οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση

Απειλές από Υποκατάστατα Προϊόντα

Συμφώνα με τις καπνοβιομηχανίες η απειλή των προϊόντων του κλάδου από υποκατάστατα προϊόντα δεν υφίσταται, καθώς τα προϊόντα τα εμπορεύονται οι ίδιες.

****

**SWOT ANALYSIS**

Μέσω αυτής της θα προσπαθήσουμε να εκτιμήσουμε τις εσωτερικές δυνάμεις και τις αδυναμίες της καπνοβιομηχανίας καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η swοt analysis βοήθα τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν το πως η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, να προβλέψουν και να προσδιορίσουν τις δυνάμεις (driving forces) και τις ευκαιρίες αλλαγής της δομής του και τέλος να προσδιορίσουν τους κύριους παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors).

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**1.STRENGTHS- ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

**-**ισχυρή θέση στην ελληνική αγορά.

**-**πλεονεκτήματα κόστους τα όποια απορρέουν από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από τις τεράστιες παραγόμενες ποσότητες και τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας (έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παράγωγης)

**-** χρησιμοποίηση παραγωγικών εγκαταστάσεων υψηλής τεχνολογίας.

**-**ιδιοκτήτες κτιριακές εγκαταστάσεις

**-**διεθνή παρουσία

**-**ικανότητα δημιουργίας νέων καινοτόμων σημάτων(πχ leader)

**-**ισχυρή διαφημιστική καμπανιά του τμήματος μάρκετινγκ πίσω από κάθε προϊόν της

**2. WEAKNESSES-AΔΥΝΑΜΙΕΣ**

-αδυναμία ανταπόκρισης στην ανάπτυξη νέων τύπου καπνικών προϊόντων σε τέτοιο βαθμό όσο άλλες πολυεθνικές.

**ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

1. **ΟPPORTUNITIES-EYΚΑΙΡΕΙΕΣ**

**-**οι πώλησης σε ξένες χώρες, τη στιγμή που ελληνική αγορά παραμένει στάσιμη

**-**είσοδος σε τμήματα της ελληνικής αγοράς (νέα σήματα πιο φθηνή), με σκοπό την προσέλκυση νέου target group.

**-**είσοδος σε ολοένα και περισσότερες αγορές στον κόσμο, με απώτερο σκοπό την διεθνή αναγνωρισημότητα των σημάτων της.

**-**υιοθέτηση νέων τεχνολογιών με σκοπό το ποιοτικό αποτέλεσμα στα προϊόντα της.

**2. THREATS-AΠΕΙΛΕΣ**

**-**απαγορεύσεις , αντικαπνιστικές κυβερνητικές αποφάσεις.

**-**συμπεριφορά ανταγωνιστών στο μέλλον

**-**οικονομική ευκαιρεί των ανταγωνιστών της

**-**είσοδος νέων καινοτόμων προϊόντων, με σκοπό την αντικατάσταση του τσιγάρου.

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑ είναι μια επιχείρηση που κατάφερε να σταθεί στο ύψος της κατά τη 10ετη οικονομική κρίση της χώρας. Είναι αξιοθαύμαστο πως κατόρθωσε να ξεπεράσει όλα τα εμπόδια και εν τέλει ίσως και να ενδυναμώθηκε στο πέρας αυτών των χρονών. Η καπνοβιομηχανία κατάφερε να αυξήσει τα έσοδα της, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της και κατά συνέπεια τα κέρδη της και μαζί με αυτά τα διανεμόμενα μερίσματα προς τους μετόχους της. Μόνον την τελευταία δεκαετία, η διοίκηση της βιομηχανίας διένειμε μερίσματα ύψους 215 εκατ. ευρώ. Επιπλέον εκτιμάται ότι διένειμε άλλα 20 εκατ. ευρώ με τη μορφή μπόνους στο προσωπικό της, σε μια εποχή που άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, για να επιβιώσουν, είτε μείωναν μισθούς είτε απέλυαν προσωπικό.

Παρόλα αυτά όμως η ελληνική καπνοβιομηχανία αντιμετώπισε προβλήματα στο πέρας αυτών των χρονών τόσο από ανταγωνιστικά προϊόντα όσο και από την ιδία την κυβέρνηση. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται στη χωρά μας μια μεγάλη αύξηση στον ειδικό φόρο κατανάλωσης. Αυτό σε συνδυασμό με την μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, οδήγησαν ένα μεγάλο μέρος των καπνιστών στα λαθραία προϊόντα. Εκτιμάται μάλιστα ότι 1 στα 4 τριγύρα που καταναλώνονται σήμερα είναι λαθραία. Ένα άλλο σημαντικό μέρος της αγοράς έχει οδηγηθεί σε αλλά υποκατάστατα προϊόντα των τσιγάρων, όπως είναι τα ηλεκτρονικά τσιγάρα (θερμαινόμενα ή αρμόζον). Η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ απέχει από αυτές τις 2 αγορές και έτσι χάνει ένα σημαντικό μέρος της αγοράς, δεν αποκλείει όμως την ένταξη της σε αυτές μελλοντικά.

Παρατηρείται όμως ότι η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑ δεν πτοείται από αυτά του είδους τα προβλήματα που έχει καθημερινά να αντιμετωπίσει. Αντιθέτως φαίνεται ότι δεν επηρεάστηκε καθόλου τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, το 2018 κατάφερε να υλοποιήσει τους στόχους της και να αυξήσει το μερίδιο στην ελληνική αγορά κατά 0,6% καθώς και να ενισχύσει το δίκτυο διανομής σε αυτή. Επίσης σημαντική ήταν η αύξηση των πωλήσεων στα στριφτά τσιγάρα (35%) και πιο γενικά στις αγορές της Βουλγαρίας και των άλλων χώρων στις οποίες εξάγει, καθώς και η αύξηση της κερδοφορίας και η ενίσχυση των ταμειακών διαθέσιμων. Μάλιστα, το 2018 ήταν και φέτος οι ύψους 3,2 εκατ. ευρώ έκτακτες παροχές προς τους εργαζόμενους, αλλά για 2η χρονιά και οι ύψους 550.000 ευρώ δωρεές σε κοινωφελείς φορείς.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**1.Εταιρική στρατηγική (corporate strategy):**

Τα στοιχειά πάνω στα όποια βασίζεται η στρατηγική της εταιρείας ΚΑΡΕΛΙΑ είναι η δημιουργικότητα, η πρωτοπορεί και ο σεβασμός απέναντι στις ανάγκες του καταναλωτή. Όπως αναφέραμε και στη αρχή η ΚΑΡΕΛΙΑ επιμένει στην ποιότητα των προϊόντων της, καθώς και στην καινοτομία αυτών κάνοντας τα μοναδικά και ξεχωριστά στην αγορά. Ήταν από τις πρώτες εταιρείες με διορατικότητα στην επένδυση του βιομηχανικού τσιγάρου και των τσιγάρων με φίλτρο. Αποτέλεσε μάλιστα την πρώτη ελληνική εταιρεία που κυκλοφόρησε Light Και slim τσιγάρα. Διαθέτει υπερσυγχρονα εργοστάσια στα όποια παράγονται τα άριστης ποιότητας προϊόντα της από επιλεγμένες τις καλύτερες ποικιλίες καπνού από περιοχές της Αφρικής, της Μικρές Ασίας, της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

Πιο συγκεκριμένα, Εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑ ακόλουθη μια στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς και Προϊόντων. Η καπνοβιομηχανία πρακτικά, προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές. Μέσα από μια συνέντευξη, ο πρόεδρος της εταιρείας έκανε εμφανή της επιθυμία του να επεκταθεί στην αγορά της Βόρειας Αμερικής. Γνωρίζουμε ότι η ΚΑΡΕΛΙΑ ΑΕ κατέχει το 0,27% στην παγκόσμια αγορά τσιγάρων. Κύριο μέλημα της λοιπόν είναι να αυξήσει αυτό το ποσοστό και να μεγαλώσει την εμφάνιση της στις διεθνείς αγορές. Επίσης, παρατηρείται η συνεχής αναπτυξη νέων πρωτοπορών προϊόντων, τα όποια παράγονται ώστε να ικανοποιήσουν και τους πιο απαιτητικούς καταναλωτές. Με αυτό τον τρόπο στοχεύει στην προσέλκυση και άλλων τμημάτων της αγοράς. Επιπρόσθετα, η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ είναι από τι πρώτες επιχειρήσεις που κυκλοφόρησε νέα καινοτόμα προϊόντα στην ελληνική αγορά. Με αυτήν την στρατηγική, φαίνεται εμφανής η “έμμονη” της επιχείρησης για συνεχή αύξηση της ποιότητας και της δημιουργίας νέων καινοτόμων προϊόντων.

Το 2019, συγκεκριμένα, η ΚΑΡΕΛΙΑ ΑΕ σύναψε μια στρατηγική συμφωνία με την ελβετική εταιρεία Villiger, η όποια προωθεί τα προϊόντα της ΚΑΡΕΛΙΑ στην αγορά της Γαλλίας. Μέρος της συμφωνίας αυτής ήταν και η διακίνηση των προϊόντων της Villiger στην Ελλάδα από την ΚΑΡΕΛΙΑ, ισχυροποιώντας έτσι το δίκτυο της δεύτερης και αυξάνοντας τις πώλησης της πρώτης.

1. **Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive strategy)**

Στην Καρέλια ΑΕ προσπαθεί να ισορροπήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της μέσα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κόστους και της διαφοροποίησης. Πιο αναλυτικά, στο πλεονέκτημα κόστους έχουν μια από τις χαμηλότερες τιμές (όχι όμως τις πιο χαμηλές) της αγοράς για τα προϊόντα τους αλλά αντίστοιχα και στο πλεονέκτημα διαφοροποίησης που πάντα ψάχνεται για κάτι νέο. Από παλιά μέχρι και σήμερα φροντίζει πάντα για την ποιότητα, να καινοτομεί (πχ light και slim τσιγάρο,πρωτη) κ.α..

Μέσα από την κρίση αυτή η επιχείρηση πέρασε αλώβητη, και μάλιστα κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της και το προσωπικό της. Άρα δε χρειάστηκε να αλλάξει κάτι στην ανταγωνιστική στρατηγικής της.

**3.Άλλα χαρακτηριστικά της στρατηγικής διάσωσης/αναστροφής :**

Α) σε ανθρώπινο δυναμικό αυτή η επιχείρηση δεν έχει προβλήματα αφού φημίζεται για τους γενναίους μισθούς που δίνει στους εργαζόμενους και με τα πολλά μπόνους, έχοντας έτσι ένα κλήμα ευχάριστο όλοι οι εργαζόμενοι.

Γ)σε επίπεδο του προϊόντος της ακολουθεί προσεκτικά βήματα στη στρατηγική της, έτσι αποφεύγει πιθανά προβλήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν.

Δ)στην επιλογή των πελατών της, φροντίζει πάντα να είναι ευχαριστημένοι

Ε) στα κανάλια διανομής της, συνεργάζεται άψογα με συνέπεια και υπευθυνότητα

Στ) σε επίπεδο περικοπής κόστους δεν έχει προβλήματα, καθώς δεν έχει υπάρξει η ανάγκη για να φτάσει σε αυτή τη λύση ως εταιρεία.

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μελετώντας αυτή την εταιρεία μπορώ να κρίνω πως της αξίζουν άριστες κριτικές, αφού κάθε χρόνο πετυχαίνει τους περισσότερους στόχους της και αντιμετωπίζει άριστα τυχόν προβλήματα που μπορεί να τις τύχουν.

Έχω μόνο να προτείνω να ακολουθήσει ως στρατηγικές ανάπτυξης τη διείσδυση αγοράς, προσθέτοντας καλύτερο μάρκετινγκ σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να αυξήσει την παγκόσμια κατανάλωση της από το 0,27 που είναι τώρα σε μεγαλύτερο νούμερο. Καθώς και να κάνει το βήμα να προσθέσει στα προϊόντα της το τάισμα και το θερμαινόμενο καπνό (δηλαδή συσχετισμένη διαφοροποίηση) σιγά σιγά γιατί είναι οι μεγαλύτεροι του ανταγωνιστές και μελλοντικά θα απειλείται σε πιο μεγάλο βαθμό το τσιγάρο από αυτά.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

<https://www.fortunegreece.com/article/elliniko-tsigaro-echi-onoma-karelia/>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3335342/apokleistiki-dianomi-proionton-tis-villiger-stin-ellada-apo-tin-etaireia-karelia>

<https://www.businessnews.gr/article/129526/stratigiki-synergasia-villiger-kai-karelia>

<http://www.kathimerini.gr/1006962/gallery/oikonomia/epixeirhseis/h-karelias-esvhse-la8remporio-kai-krish>

<https://www.ellinikahoaxes.gr/2017/01/21/karelia/>

<http://www.kathimerini.gr/1006962/gallery/oikonomia/epixeirhseis/h-karelias-esvhse-la8remporio-kai-krish?fbclid=IwAR1zIT4bErYxnzNSx3SnovmlUtCe8pFtcToPFr8Utlmatd6JeuY7XgI0CW0>

<https://www.fortunegreece.com/article/elliniko-tsigaro-echi-onoma-karelia/?fbclid=IwAR23I5IseeXJiGL1NIZokJ6gRjg5x_n78GSoqXPYJ99BOTPo8VIaoj0592Y>