

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΒΛΑΧΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
: ΚΛΕΙΣΙΑΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
: ΚΩΣΤΑΡΑΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΜΕΡΟΣ Α	
1. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
1.1. Ορισμός του Μάνατζμεντ	7
1.1.1. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.	8
1.1.2. Διαδοχικές Λειτουργίες	9
1.1.3 Σχεδιασμός	9
1.1.4. Είδη Σχεδιασμού	11
1.1.5. Οργάνωση	12
1.1.6. Ηγεσία	14
1.1.7. Στελέχωση	14
1.1.8. Διεύθυνση	15
1.1.9. Έλεγχος	16
1.1.10 Συνεχείς Λειτουργίες-Επικοινωνία	18
1.1.11.Ανατροφοδότηση –το χαρακτηριστικό γνώρισμα των πρωταθλητών	20
1.1.12. Η σημασία της αντίληψης	20
1.1.13. Ανάλυση Προβλημάτων /Λήψη αποφάσεων	21
1.1.14.Διαλογή προβλημάτων	22
1.1.15 Ανάλυση προβλημάτων	22
1.1.16. Λήψη αποφάσεων	23
1.1.17. Καθορισμός κριτηρίων για λήψη αποφάσεων	24
1.1.18. Σχεδιασμός διόρθωσης	25
1.1.19. Τελικές σκέψεις	25
1.1.20.Οι δεξιότητες του Μάνατζερ	26
ΜΕΡΟΣ Β	
2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.	27
2.1 Ιστορικό – Λίγα λόγια.....	28
2.2 Είδη.....	31
2.2.1 Είδη τσιγάρων.....	31

2.2.2	Είδη καπνού.....	32
2.2.3	Είδη πούρων.....	32
2.3	Όμιλος – Κλάδοι Δραστηριότητας.....	32
2.4	Γενικά πληροφοριακά στοιχεία και βασικά χαρακτηριστικά κλάδου.....	33
3.	ΕΙΚΟΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	37
3.1	Εξέλιξη βασικών οικονομικών μεγεθών.....	37
3.1.1	Συγκριτική διαχρονική ανάλυση.....	37
3.2	Βασικοί οικονομικοί δείκτες.....	42
3.3	Προσωπικό εταιρείας.....	52
3.4	Κοινωνική αποστολή επιχειρήσεις.....	53
3.4.1	Σημαντικές χορηγίες.....	53
3.4.2	Πολιτική.....	57
3.4.3	Στρατηγική.....	58
3.4.4	Μέσο Μακροπρόθεσμοι στόχοι.....	58
4.	ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	60
4.1	Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	60
4.1.1	Ζήτηση και Προσφορά.....	60
4.1.2	Στάδια κύκλου ζωής του προϊόντος.....	61
4.1.3	Νομοθεσία περί διαφήμισης και χορηγίας προϊόντων καπνού.....	63
4.1.4	Προοπτικές.....	73
4.2	Συνοπτική παρουσίαση ανταγωνιστών.....	74
4.3	Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης τσιγάρων πούρων.....	78
5.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΥΟ ΚΛΑΔΟ	80
5.1	Πωλήσεις και μερίδια αγοράς στην Ελλάδα.....	80
5.2	Παρουσίαση μήτρας SWOT.....	82
5.3	Διαφοροποίηση εταιρείας από ανταγωνιστές.....	90
6.	ΧΡΗΜΑΤΗΣΤΙΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	93
6.1	Ενημέρωση επενδυτών.....	93
6.2	Μετοχικά μερίδια.....	94
7.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	96
7.1	Συμπεράσματα κριτική.....	96
7.2	Προτάσεις.....	97
	Ισολογισμός(2006-2007-2008)	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος «**οργάνωση**» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι με « **καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας**». Τι εννοούν , όμως «καλύτερη οργάνωση»;

Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί την αιχμή του δόρατος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού « **οργάνωση**» είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ,

γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που εντοπίζει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες των καταναλωτών.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ προγραμμάτων δράσης, στόχων και οργάνωσης είναι ένα ακόμα που θα αναπτυχθεί. Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη δραστηριότητα της διοίκησης. Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια, εάν δεν γνωρίζουμε που πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί όπου στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Τέλος, κανένα μέλος σ' έναν οργανισμό δεν ειδικό για όλα, αλλά και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό

στέλεχος θα πρέπει να τα αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης .

Οι αλλαγές που διαδραματίζονται τα τελευταία χρόνια στο επιχειρησιακό περιβάλλον με τις συνεχώς αυξανόμενες πιέσεις για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τη βαθμιαία υιοθέτηση περισσότερο "πελατοκεντρικών" δομών οργάνωσης και διοίκησης και την επικράτηση της κουλτούρας της "ποιότητας", επιβάλλουν την επαναξιολόγηση της οργανωτικής και λειτουργικής δομής των μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων.

Παρακάτω θα ασχοληθούμε με την Καρελία ΑΕ, θα αναλύσουμε την πολιτική της εταιρίας , τις τεχνικές μάρκετινγκ που ακολουθεί, και θα κάνουμε μια εκτενέστερη ανάλυση στο οργανόγραμμα αυτής. Τέλος γίνεται αναφορά στους ισολογισμούς της εταιρίας για να έχουμε μία πλήρη εικόνα σχετικά με την οικονομική εξελικτική πορεία των τελευταίων ετών.

Δοκτ. Γεωργίου, Γεωργόπουλου, (1989), *Αρχές οργάνωσης διοικήσεων Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σμπίλιας.

1. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Καμιά από τις πέντε εποχές στην εξελικτική πορεία του Μάνατζμεντ δεν είχε συγκεκριμένη αρχή ή τέλος. Τμήματα της μίας Εποχής συνέπεσαν και συμπίπτουν χρονικά με άλλες Εποχές. Ανεξαρτήτως όμως της στρατηγικής που υπαγόρευε η φιλοσοφία κάθε Εποχής, με την πάροδο του χρόνου αυτοί που ασκούσαν Μάνατζμεντ καταστάλαξαν σε μία βασική διεργασία η οποία όπως αποδείχθηκε εμπειρικά, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα. Η διεργασία αυτή ονομάζεται Διεργασία του Μάνατζμεντ (Management Process) και

περιλαμβάνει επί μέρους διεργασίες που ονομάζονται Λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Management Functions).

1.1. Ορισμός του Μάνατζμεντ

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη λέξη Μάνατζμεντ και ίσως ο πιο επιτυχημένος είναι: η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή /και την εποπτεία ατόμων ή /και ομάδων. Με τον όρο οργανωσιακές επιδιώξεις νοούνται αποτελέσματα που επίσημα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός στον οποίο ανήκει αυτός που ασκεί Μάνατζμεντ.

Ο τεχνικός όρος “οργανισμός”(organization) υπονοεί κάθε οργάνωση/ σύστημα έμψυχου και άψυχου υλικού με σκοπό την επίτευξη ορισμένων επιδιώξεων. Αυτό σημαίνει κάθε επιχείρηση, εταιρία με Διευθύνσεις και Τμήματα, μεγάλες ή μικρές ομάδες εργασίας, σχολείο, εκκλησία ,

Edward S. McKay, (1993), **Marketing το κλειδί της επιχειρησιακής ανάπτυξης**, Εγκυκλοπαίδεια Management.

ένοπλες δυνάμεις, νοσοκομείο, κρατικό φορέα, καθώς επίσης οικογένεια σχέσεις μεταξύ ανθρώπων κλπ. Όσον αφορά τη μετάφραση του αγγλικού όρου Management στα ελληνικά έχουν γίνει προσπάθειες να αποδοθεί με τις λέξεις διοίκηση, διοικητική, διαχείριση. Καμία όμως από τις λέξεις αυτές δεν αποδίδει με ακρίβεια τη σημασία του όρου. Για αυτό το λόγο και στα ελληνικά επικράτησε να αναφέρεται ο όρος με την αγγλική του μορφή.

Όπως και άλλες δραστηριότητες, το Μάνατζμεντ θεωρείται επιστήμη και τέχνη. Θεωρείται επιστήμη, γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις. Αλλά κυρίως είναι τέχνη, γιατί επιτρέπει σε αυτούς που το ασκούν εκτεταμένες δυνατότητες ευελιξίας, καινοτομίας και πρωτοβουλίας. Είναι όμως πιθανόν, ένας Μάνατζερ να εφαρμόσει τις ενδεικνυόμενες μεθόδους και να μην πετύχει τα αναμενόμενα

αποτελέσματα. Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους δεν είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί από πριν η επιτυχία, είναι ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται κατά το πλείστον από τον ιδιαίτερα αστάθμητο παράγοντα που λέγεται “ανθρώπινη συμπεριφορά”.

1.1.1. Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις Διαδοχικές(Sequential) και τις Συνεχείς(Continuous). Οι Διαδοχικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ονομάστηκαν έτσι επειδή συνήθως ασκούνται με διαδοχική σειρά. Η κάθε μία από αυτές συνήθως(όχι πάντοτε) διαδέχεται ή ακολουθεί κάποια άλλη συγκεκριμένη Λειτουργία.

Συνεχείς ονομάστηκαν αυτές που συνήθως ασκούνται συνεχώς, δηλαδή χωρίς να διαδέχονται κάποια άλλη συγκεκριμένη λειτουργία.

Η βασική δομή των Διαδοχικών Λειτουργιών προήλθε από το αρχέγονο που χαρακτηρίζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Ακολουθεί κάποιος ένα βασικό μοντέλο συμπεριφοράς είτε γιατί αντιδρά σε ερεθίσματα (εξωτερικά ή εσωτερικά), είτε γιατί σκόπιμα επιδιώκει μελλοντικές εξελίξεις. Για να πραγματοποιήσουμε μια εκδρομή, π.χ. , πρώτα πρέπει να γίνει Σύλληψη της ιδέας. Να μπει δηλαδή στο μυαλό μας η ιδέα να πάμε κάπου εκδρομή. Παρενθετικά ας αναφέρουμε πως η σύλληψη μιας ιδέας είναι σημαντικό γεγονός , γιατί ακόμη και τα μεγαλύτερα επιτεύγματα ξεκίνησαν με μια σπίθα στο μυαλό, μια ιδέα. Μετά πρέπει να κάνουμε κάποια Προετοιμασία και να προχωρήσουμε στην Εκτέλεση ή πραγματοποίηση της ιδέας. Τέλος θα γίνει Αναπόληση / Αξιολόγηση της εμπειρίας εκείνης: δηλαδή, περάσαμε καλά ή όχι στην εκδρομή που πραγματοποιήσαμε με τον τρόπο που την είχαμε

διοργανώσει; Συχνά η αξιολόγηση επηρεάζει τη μελλοντική σύλληψη, προετοιμασία και εκτέλεση παρόμοιων δράσεων, ενεργειών και επιδιώξεων.

1.1.2. Διαδοχικές Λειτουργίες

Το βασικό μοντέλο συμπεριφοράς δείχνει καθαρά τη διαδοχική φύση αυτών των ενεργειών που καθρεφτίζονται στη Διεργασία του Μάνατζμεντ. Όλες οι Λειτουργίες έχουν αμφίδρομη φόρα και επίσης όσοι ασκούν Διαδοχικές Λειτουργίες έχουν την δυνατότητα να κινούνται προς οποιαδήποτε Διαδοχική Λειτουργία χωρίς υποχρεωτικά να πρέπει –παρά την ονομασία “Διαδοχικές”- να ακολουθήσουν πάντοτε κάποια διαδοχική σειρά.

1.1.3 Σχεδιασμός

Πρώτη κατά λογική σειρά Διαδοχική Λειτουργία είναι ο Σχεδιασμός(Planning). Από άποψη τεχνικής ορολογίας Σχεδιασμός και Προγραμματισμός δεν είναι το ίδιο πράγμα, αφού ο Προγραμματισμός αποτελεί μέρος του Σχεδιασμού. Ο Μάνατζερ έχει στη διάθεσή του τρεις κατηγορίες πηγών: ιδέες/ πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό.

Ο χώρος των ιδεών τον υποχρεώνει σε “δημιουργικό εννοιολογικό σχεδιασμό”, και προϋποθέτει από το Μάνατζερ την ικανότητα σύλληψης πρωτότυπων, δημιουργικών και αξιοποιήσιμων ιδεών. Ο Σχεδιασμός απορρέει από τη σύλληψη των αξιοποιήσιμων ιδεών και αυτό σημαίνει “διαμόρφωση μιας επιθυμητής μελλοντικής πορείας” γιατί όπως είπε χαρακτηριστικά ο Ackoff, “η ουσία της σοφίας είναι η συστηματική ενασχόληση με το μέλλον”.

Για το σωστό σχεδιασμό είναι απαραίτητο η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού να έχει πρώτα διατυπώσει και αποτυπώσει εγγράφως ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης του οργανισμού, πώς οραματίζεται τη μελλοντική του υπόσταση, ποια είναι η επιχειρηματική αποστολή του και ποιες είναι οι ηθικές αξίες του, από πλευράς επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η διαδικασία του Σχεδιασμού διεξάγεται σε επτά στάδια με σκοπό την κατάρτιση ενός Σχεδίου (Plan) που στην καθομιλουμένη ονομάζεται και σαν “πλάνο”.

1. Πρόγνωση(Forecasting)- Συλλέγονται στοιχεία, γίνονται μετρήσεις και υπολογισμοί που οδηγούν στην εκτίμηση του πού θα μας οδηγήσει η παρούσα πορεία/ κατάσταση, αν δεν κάνουμε τίποτα για να αλλάξουμε τα πράγματα. Η εκτίμηση αυτή αξιολογείται σε σύγκριση με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, όπως έχει καθοριστεί από την ανώτατη διοίκησή του.

2. Καθορισμός Επιδιώξεων(Formulate Goals) – Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της Πρόγνωσης σε συνδυασμό με το “όραμα”, την “αποστολή” και τις “ηθικές αξίες” του οργανισμού προσδιορίζουμε επιθυμητές καταστάσεις με μορφή γενικών Επιδιώξεων(Goals) .

3. Κατάστρωση Στρατηγικής (Design Strategies) - Αποφασίζουμε πώς και μέχρι πότε θα επιτύχουμε την πραγματοποίηση των Επιδιώξεων (Goals) μέσω συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων(Objectives).

4. Προγραμματισμός (Programming) – Κατάρτιση Προγράμματος (Program) , δηλαδή, καταγραφή –βάσει προτεραιότητας, αλληλουχίας και χρονικών ορίων /προθεσμιών –των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των Στόχων.

5. Προϋπολογισμός (Budgeting)- Κατανομή των διαθέσιμων

οικονομικών πόρων για την πραγματοποίηση του Σχεδίου (Plan) σύμφωνα με το Πρόγραμμα (Program).

6. Καθιέρωση Διαδικασιών (Establish Procedures) – Έκδοση Εσωτερικών Οδηγιών (Procedure Guides) σχετικά με τη σειρά προσχεδιασμένων ενεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων εργασιών.

7. Υιοθέτηση Πολιτικής (Adopt Policies)- Έκδοση Εσωτερικών Οδηγιών (Procedure Guides) με μόνιμες αποφάσεις /εγκρίσεις σχετικά με ζητήματα που ανακύπτουν συχνά. Η ύπαρξη εκτενών και παγίων εγκρίσεων και κατευθύνσεων μέσω Εσωτερικών Οδηγιών (Στάδια 6 και 7) διευκολύνει τη διεξαγωγή των εργασιών , επειδή απαλλάσσει τους εργαζομένους από την ανάγκη συνεχούς λήψης εγκρίσεων για θέματα της ίδιας μορφής.

1.1.4. Είδη Σχεδιασμού

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες Σχεδιασμού: Η πρώτη κατηγορία είναι ο Διοικητικός Σχεδιασμός (Administrative), που διεξάγεται από την ανώτατη Διοίκηση. Είναι μακροπρόθεσμος (5-10) χρόνια και ασχολείται με υποκειμενικά διαμορφωμένες Επιδιώξεις (Goals) .Το είδος αυτό του σχεδιασμού είναι γνωστό και σαν Στρατηγικός Σχεδιασμός(Strategic Planning).

Σημαντικό ρόλο στη διεργασία του Διοικητικού Σχεδιασμού διαδραματίζει η υιοθέτηση “παραδοχών” (assumptions), που σημαίνει πρόβλεψη επί μελλοντικών καταστάσεων και εξελίξεων πάνω στις οποίες θα βασιστεί η διαμόρφωση των Επιδιώξεών μας. Οι “παραδοχές” αναφέρονται σε:

(α) εσωτερικά στοιχεία ή δυνατότητες του Οργανισμού (κεφάλαια, μέθοδοι, έμψυχο και άψυχο υλικό) και

(β) εξωτερικά στοιχεία (νομοθεσία., αγορά, καταναλωτικό κοινό, οικονομία, πολιτικό κλίμα).

Η δεύτερη κατηγορία σχεδιασμού είναι του λεγόμενου Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (Operational Planning) που διεξάγεται από όλα τα κλιμάκια , είναι βραχυπρόθεσμος (ετήσιος) και ασχολείται με αντικειμενικά διαμορφωμένους και μετρήσιμους Στόχους(Objectives). Πολλοί οργανισμοί στην Ελλάδα και το εξωτερικό χρησιμοποιούν τον όρο objectives τόσο για υποκειμενικά διαμορφωμένες επιδιώξεις, όσο και για αντικειμενικά διαμορφωμένους στόχους. Ο διαχωρισμός γίνεται στην πράξη και συχνά προκαλεί σύγχυση στα κατώτερα κλιμάκια.

1.1.5. Οργάνωση

Η δεύτερη Διαδοχική Λειτουργία είναι της Οργάνωσης(Organizing). Από τις τρεις βασικές κατηγορίες πηγών –ιδέες/ πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό – ο χώρος του άψυχου υλικού υπαγορεύει στο Μάνατζερ το καθήκον της “νοικοκυρεμένης διαχείρισης”. Η Οργάνωση πηγάζει από το καθήκον αυτό και σημαίνει την υποχρέωση που έχει ένας Μάνατζερ να φροντίζει προσεκτικά και να διευθετεί σκόπιμα το άψυχο υλικό για την επίτευξη των στόχων του Σχεδίου. Με βάση το Σχέδιο, η λειτουργία της Οργάνωσης διεξάγεται σε τέσσερα στάδια.

1. Καθορισμός Οργανωσιακής Διάρθρωσης (Define organizational structure)- Κατάρτιση οργανογράμματος (organization chart) που δείχνει τις θέσεις των συστατικών μερών του οργανισμού (Κλάδοι, Διευθύνσεις , Εγκαταστάσεις , Τμήματα) και τις μεταξύ τους σχέσεις.

2. Καθορισμός Διαλειτουργικών Σχέσεων (Establish Cross-Functional

Relationships)- Καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των Λειτουργιών της Επιχείρησης(Business Functions) για την εξασφάλιση της βέλτιστης επίτευξης των Στόχων μέσω των πιο αποτελεσματικών ροών εργασίας, μέσα στα πλαίσια μιας ``προσέγγισης συστήματος``

3. Περιγραφή θέσεων (Prepare Job Descriptions)- Καταγραφή του λόγου ύπαρξης , του σκοπού (Επιδίωξης), του μεγέθους ευθύνης , των γενικών καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης του οργανογράμματος. Η περιγραφή θέσης αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζεται η συνεχώς εξελισσόμενη περιγραφή των καθηκόντων , που αν ήταν λεπτομερής και τελεσίδικη δεν θα επέτρεπε στον κάτοχο της θέσης να ανταποκριθεί στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες και συνθήκες.

4. Καθορισμός Απαιτούμενων Προσόντων (Define Job Qualifications)- Με βάση την Περιγραφή Θέσης , καθορίζονται τα προσόντα (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα , δηλ. γνώσεις , δεξιότητες πείρα κ.λ.π.) που απαιτούνται για την κατάληψη κάθε θέσης του οργανογράμματος.

Δύο από τις βασικές , συμβατικές αρχές της Οργανωτικής Διεργασίας είναι η Ενότητα της Διοίκησης και το Φάσμα Ελέγχου. Η πρώτη απαιτεί κατά τη διαμόρφωση ενός οργανογράμματος να βεβαιώνεται ο συντάκτης πως κάθε Μονάδα και Θέση Εργασίας αναφέρεται κατ' ευθείαν σε έναν μόνο Προϊστάμενο , για να μην υπάρχει σύγκρουση οδηγιών. Η δεύτερη σημαίνει πως δεν πρέπει να υπάγονται κατ' ευθείαν σε ένα Μάνατζερ περισσότερα άτομα από αυτά που μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Ο βέλτιστος αριθμός υφισταμένων ποικίλλει ανάλογα με τις περιστάσεις . Ενδεικτικά αναφέρεται πως ο πιο κοινός αριθμός είναι επτά συν/ πλην δύο.

Οι αρχές όμως αυτές έχουν αμφισβητηθεί στην πράξη σε επιχειρήσεις όπου συναντάμε στελέχη να υπάγονται καμιά φορά σε περισσότερους του ενός προϊσταμένους και 23 Αντιπροέδρους να υπάγονται σε έναν Πρόεδρο. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και η επινόηση του οργανωτικού προτύπου Μήτρα

(Matrix organization model) που προβλέπει την ανάθεση έργων σε ομάδες στελεχών από διάφορα τμήματα της επιχείρησης υπό την εποπτεία ενός Υπευθύνου Έργου (Project Leader).

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι κάτω από τη πρόσφατη πίεση των εξελισσόμενων συνθηκών της αγοράς και της τάσης των επιχειρήσεων να μειώνουν το προσωπικό, η πυραμιδοειδής μορφή της οργάνωσης των επιχειρήσεων τείνει να χάνει συνεχώς ύψος με την εξάλειψη επιπέδων διοίκησης, κυρίως στο μέσο της πυραμίδας, στην περιοχή δηλαδή των Μέσων Μάνατζερ.

Πιστοφίλης- Τσούκας, (1989), *Οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης*, Βιβλιοθήκη Management.

1.1.6. Ηγεσία

Από τις τρεις κατηγορίες πηγών –ιδέες/ πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό και άψυχο υλικό – ο χώρος του ανθρώπινου δυναμικού επιτάσσει στο Μάνατζερ το καθήκον να ασκεί Ηγεσία (Leadership). Η Στελέχωση και η Διεύθυνση αποτελούν συστατικά μιας Λειτουργίας που μερικές φορές, εκτός από Ηγεσία αναφέρεται και σαν Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Development), εξετάζονται όμως χωριστά γιατί η άσκησή τους απαιτεί διαφορετικούς χειρισμούς.

1.1.7. Στελέχωση

Η Λειτουργία που λέγεται Στελέχωση (Staffing) καθρεφτίζει την κλασσική ιδέα “ τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις” και η άσκησή της διεξάγεται σε τέσσερα στάδια:

1. Πρόσληψη Προσωπικού (Recruitment)- Πρόσληψη ατόμων – κατόπιν

επιλογής (selection)- που διαθέτουν τις ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες, πείρα και τυπικά προσόντα) που απαιτούν οι αντίστοιχες Περιγραφές Εργασίας.

2. Εισαγωγική Ενημέρωση (Orientation)- Εξοικείωση των νεοπροσληφθέντων με τη φύση και το περιβάλλον του οργανισμού και τον οικείο τομέα δραστηριότητας (π.χ. εμπορικό ,ιατρικό , εκπαιδευτικό κλπ)

P. Georges, A. Ευθυμιάδου- Δ. Τσίτος, (2004), **Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management**, εκδόσεις Interbooks.

Εγκυκλοπαίδεια Management, **Σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση Επιχείρησης**, Διεθνής Βιβλιοθήκη.

Cinnamon Robert, (2008), **Πώς να κατανοήσετε τα οικονομικά των επιχειρήσεων**,

3. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση (Training and Education)-Βελτίωση της απόδοσης των στελεχών με την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γενικών γνώσεων μέσω: εκπαιδευτικών προγραμμάτων , ατομικής καθοδήγησης και παροχής συμβούλων, προσωρινών μεταθέσεων σε άλλους Κλάδους/ Εγκαταστάσεις, βιβλίων, βίντεο και άλλων τρόπων.

4. Ανάπτυξη και Εξέλιξη(Growth and Development)- Παροχή δυνατοτήτων για τη συνεχή βελτίωση και διεύρυνση του πλήρους φάσματος των προσόντων των στελεχών(γνώσεις , δεξιότητες, πείρα, τυπικά προσόντα ,υποκίνηση , αντίληψη ρόλου, αυτοεκτίμηση , σχέδιο ζωής, κλπ)

1.1.8. Διεύθυνση

Σαν τεχνικός όρος η Διεύθυνση(Direction) σημαίνει “παροχή κατεύθυνσης για την πρόκληση σκόπιμων ενεργειών με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων”. Η άσκηση Διεύθυνσης διεξάγεται σε πέντε στάδια:

1. Εξουσιοδότηση(Delegation)- Ανάθεση ευθύνης με μεταβίβαση /εκχώρηση ανάλογης αρμοδιότητας και αξίωση λογοδοσίας από τον εξουσιοδοτημένο υπόλογο.

2. Υποκίνηση(Motivation)- Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για τα στελέχη (χρησιμοποιώντας κυρίως πειθώ, πρωτοβουλία και εμπνευσμένο προσωπικό παράδειγμα) ώστε να υποκινούνται προς την επίτευξη των στόχων.

3. Συντονισμός(Coordination)- Εναρμόνιση των επί μέρους ενεργειών ώστε όλες οι προσπάθειες να συντείνουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

4. Χειρισμός διαφορών(Manage differences) Διευθέτηση τυχόν διαφορών που μπορεί να προκύψουν μεταξύ στελεχών και μεταξύ τμημάτων , από τη διαφορά αντιλήψεων, που πρέπει να ενθαρρύνεται σε έναν υγιή οργανισμό.

5. Καινοτομίες και αλλαγές(Innovation and change)- Ενθάρρυνση της δημιουργικής πρωτοβουλίας για την εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών και επίλυση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσει ή πραγματοποιήσει η εφαρμογή αυτών.

1.1.9. Έλεγχος

Η τελευταία Διαδοχική Λειτουργία είναι ο Έλεγχος(Control) που σημαίνει πολύ περισσότερο από τον απλό και μόνον εντοπισμό των λαθών των υπολόγων. Στο Μάνατζμεντ Έλεγχος σημαίνει “εξασφάλιση προόδου για την επίτευξη των Στόχων του εγκεκριμένου Σχεδίου”. Τα τέσσερα στάδια του Ελέγχου είναι τέσσερα:

1. Καθιέρωση συστημάτων αναφοράς (Establish reporting systems)- Καθορισμός των κρίσιμων στοιχείων που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων και του τρόπου και χρόνου που πρέπει να υποβάλλονται οι αντίστοιχες αναφορές / εκθέσεις.

2. Κατάρτιση προτύπων απόδοσης(Prepare performance standards)- Περιγραφή των συνθηκών που πρέπει να ισχύουν ώστε οι κύριες ευθύνες να εκτελούνται ικανοποιητικά.

3. Μέτρηση αποτελεσμάτων / ανατροφοδότηση (Measure results/feedback)- Υπολογισμός της έκτασης των αποκλίσεων από τα πρότυπα και τους στόχους .Σημασία στο στάδιο αυτό έχει η αξιολόγηση των υπολογισμών και των μετρήσεων. Αν , π.χ. στόχος μας ήταν η μείωση των ατυχημάτων των εταιρικών αυτοκινήτων κατά 50% κατά την περίοδο του Σχεδίου και η μέτρηση δείχνει ίδιο αριθμό ατυχημάτων , το αν πετύχαμε το στόχο ή όχι εξαρτάται από το αν η δύναμη του στόλου μας παρέμεινε ίδια ή αυξομειώθηκε.

4. Τα αποτελέσματα της αξιολογημένης μέτρησης επανατροφοδοτούν το σύστημα από το οποίο εξήχθησαν. Δηλαδή επανεισάγονται για σύγκριση και ανάλυση με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

5. Σχεδιασμός διόρθωσης/ Ανασχεδιασμός(Plan corrective action/ Replanting)- Λήψη μέτρων για διόρθωση των αποκλίσεων , προσαρμογή του Σχεδίου ή /και Ανασχεδιασμός που οδηγεί στην επανάληψη του κύκλου των Διαδοχικών Λειτουργιών.

6. Εκτίμηση απόδοσης(Performance Appraisal)- Εκτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης των ελεγχόμενων βάσει στόχων κα ειδικών καταστάσεων. Ηθική , διοικητική και χρηματική αναγνώριση της ικανοποιητικής απόδοσης των ελεγχόμενων και λήψη “θεραπευτικών” ή /και πειθαρχικών μέτρων σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης.

Όσο ανεβαίνει ένας Μάνατζερ την κλίμακα της ιεραρχίας τόσο περισσότερο ασχολείται με Σχεδιασμό και Έλεγχο. Ο ανερχόμενος Μάνατζερ ασχολείται με πιο γενικά θέματα Ηγεσίας(μεταλαμπάδευση ιδέας, στόχων), ενώ ο σχετικά λίγος χρόνος που αφιερώνει στην Οργάνωση παραμένει πάντα σταθερός. Όσο πληρέστερος είναι ο Σχεδιασμός τόσο λιγότερο χρόνο απαιτεί ο

Έλεγχος. Αντίθετα ο ατελής Σχεδιασμός απαιτεί εκτεταμένο Έλεγχο.

P. Georges, A. Ευθυμιάδου- Δ. Τσίτος, (2004), **Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management**, εκδόσεις Interbooks.

1.1.10 Συνεχείς Λειτουργίες-Επικοινωνία

Όλες οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι σημαντικές , αλλά αν έπρεπε να ξεχωρίσουμε μία αυτή θα ήταν η Επικοινωνία. Έχουν γραφεί πολλά για τη μεγάλη σημασία της επικοινωνίας σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες: από διεθνείς μέχρι οικογενειακές και φιλικές σχέσεις

Η επικοινωνία είναι μία κατ'εξοχή συνεχής λειτουργία. Αυτό εξηγείται γιατί υπάρχουν δύο είδη προσωπικής επικοινωνίας: Η επικοινωνία με το περιβάλλον και η επικοινωνία με τον εσωτερικό μας κόσμο ,π.χ. σκέψεις, συναισθήματα, εσωτερικός διάλογος, αυτοκριτική. Ιδιαίτερη σπουδαιότητα παρουσιάζει ο εσωτερικός λόγος διότι αποτελεί σημαντική πηγή επικοινωνίας επειδή μπορεί να επιδράσει αποφασιστικότητα στη διαμόρφωση της εικόνας που έχει κάποιος για τον εαυτό του. Αυτό στη συνέχεια , είναι δυνατόν να έχει άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στη συμπεριφορά του.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί του όρου "επικοινωνία". Ένας από τους πιο χρήσιμους είναι ο εξής: Επικοινωνία είναι μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών με σκοπό την εξασφάλιση αμοιβαίας κατανόησης , για την επίτευξη της οποίας χρησιμοποιούνται κατά το πλείστον γλώσσες/ κώδικες, εικόνες, ήχοι, αρώματα, γεύσεις, σύμβολα και τρόποι συμπεριφοράς. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η δεξιότητα στην επικοινωνία αποτελεί μεγάλο προσόν, αφού –όπως λέγεται –η ουσιαστική σημασία της επικοινωνίας είναι η ανταπόκριση που παίρνουμε. Είναι επίσης βέβαιο ότι τα περισσότερα προβλήματα στις οποιεσδήποτε σχέσεις- ακόμη και σε επίπεδο κρατών – οφείλονται σε ατελή επικοινωνία. Τα κύρια στοιχεία του μοντέλου της

διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι: ο πομπός , ο δέκτης, το μέσο , το μήνυμα και η ανατροφοδότηση/ επιβεβαίωση .

Για να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά πρέπει να ακολουθήσουμε τη διαδικασία ελέγχου που ακολουθούν οι ασυρματιστές. Να βεβαιωθούμε ότι ο πομπός μας δουλεύει σωστά και ότι ο δέκτης μας ακούει. Μετά μπαίνουμε στην εφαρμογή της διεργασίας κάνοντας μερικές ερωτήσεις. “Ποιος είναι ο πραγματικός πομπός; Εγώ, ο Προϊστάμενος μου, το Τμήμα μου; Γιατί θέλουμε να κάνουμε αυτήν την επικοινωνία; Είναι άραγε απαραίτητη”;

Η απάντηση θα οδηγήσει σε άλλα κρίσιμα ερωτήματα: “Τι είναι το Μήνυμά μας; τι ακριβώς θέλουμε να πούμε; Πώς θα κάνουμε την επικοινωνία; δηλαδή ποιο Μέσο θα χρησιμοποιήσουμε και γιατί; (γραπτώς, δακτυλογραφημένη ή χειρόγραφη επιστολή, προφορικά, μέσω τηλεφώνου ή προσωπικής επαφής κλπ)”. Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την επικοινωνία είναι επίσης μια κρίσιμη απόφαση. Με την έννοια του χρόνου εννοούμε την κατάλληλη στιγμή που θα πούμε κάτι έτσι ώστε το μήνυμά μας να εισακουσθεί. Το “ ποιος είναι ο πραγματικός Δέκτης;” Αποτελεί μεγάλο και κεφαλαιώδους σημασίας κριτήριο για την επιλογή της “γλώσσας” που θα χρησιμοποιήσουμε για να προσεγγίσουμε το συνομιλητή μας. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν τέσσερις βασικές “περιοχές ψυχολογικής ανατομίας” όπως προκύπτει από την Τεταρτημόριο Θεωρίας Συμπεριφοράς του William Moulton Mars ton , ο οποίος εστίασε το ενδιαφέρον του στην κατανόηση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς τόσο σε εργασιακό όσο και σε απολύτως προσωπικό επίπεδο

Ως αμεσότητα ορίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο και ο τρόπος που χρησιμοποιεί για να επιδράσει επί των ιδεών και πράξεων των τρίτων. Ως εκδηλωτικότητα ορίζεται η ετοιμότητα και η επιθυμία του ατόμου για την εξωτερική έκθεση των αισθημάτων του και τη δημιουργία σχέσεων

P. Georges, A. Ευθυμιάδου- Δ. Τσίτος, (2004), **Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management**, εκδόσεις Interbooks.

Εγκυκλοπαίδεια Management, **Σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση Επιχείρησης**, Διεθνής Βιβλιοθήκη.

Cinnamon Robert, (2008), **Πώς να κατανοήσετε τα οικονομικά των επιχειρήσεων**,

1.1.11.Ανατροφοδότηση –το χαρακτηριστικό γνώρισμα των πρωταθλητών

Μετά τις ερωτήσεις έρχεται η μεγάλη στιγμή της επιβεβαίωσης μέσω “ανατροφοδότησης” (feedback), που είναι γνωστή στα ελληνικά και σαν ανάδραση ή αναπληροφόρηση ή επιβεβαίωση ή επαλήθευση. Μπορεί εμείς να έχουμε κάνει ότι καλύτερο πιστεύουμε για μια αποτελεσματική επικοινωνία, αλλά αν ο Δέκτης δεν μας επιβεβαιώσει ότι έλαβε το ακριβές μήνυμα που στείλαμε , η όλη προσπάθεια όχι μόνο πάει χαμένη , αλλά μπορεί να έχει και δυσμενείς επιπτώσεις λόγω εσφαλμένης κατανόησης. Έχει διαπιστωθεί πως η επικοινωνία των πιο επιτυχημένων Μάνατζερ και στελεχών χαρακτηρίζεται πάντα από εκτεταμένη χρήση ανατροφοδότησης.

1.1.12. Η σημασία της αντίληψης

Υπάρχουν πολλά εμπόδια στην επικοινωνία: γλώσσα, ελλιπής ακρόαση, μορφωτικές και κοινωνικές διαφορές. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό είναι ο μεγάλος παράγοντας που λέγεται Αντίληψη (Perception). Είναι γεγονός ότι δεν αντιλαμβανόμαστε την πραγματικότητα . Αυτό που εμείς νομίζουμε ή πιστεύουμε πως είναι πραγματικότητα, αφού τα ερεθίσματα περνούν από πολλά “κόσκινα” πριν καταλήξουν σε ενσυνείδητη γνώση: (π.χ. Νευρο-φυσιολογικά φίλτρα, κοινωνικά φίλτρα, προσωπικά φίλτρα βιωματικές εμπειρίες, αρχές και αξίες κλπ. ,όπως αυτά διαμορφώθηκαν από το περιβάλλον στο οποίο ζούμε και

εξελισσόμαστε).

Κατά την επεξεργασία των στοιχείων που μας δίνουν τα ερεθίσματα, η αντίληψη διαστρεβλώνεται ακόμη περισσότερο από την τάση που έχουμε να γενικεύουμε, να παραμορφώνουμε ή και να απαλείφουμε στοιχεία. Έτσι μερικές φορές παρασυρόμαστε σε ασυνείδητες και λανθασμένες υποθέσεις ή εικασίες που όμως τις θεωρούμε σαν γεγονότα.

Ένα δυναμικό μοντέλο επικοινωνίας παρουσιάζει ο Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός που αποτελεί εξαιρετικά προχωρημένο πεδίο του κλάδου της επικοινωνίας.

1.1.13. Ανάλυση Προβλημάτων /Λήψη αποφάσεων

Εκτός της άσκησης των συνηθισμένων καθηκόντων, αναμένεται από τον Μάνατζερ να εντοπίσει και να προβαίνει σε Ανάλυση Προβλημάτων(Problem analysis). Τελικός σκοπός είναι να προβεί σε Λήψη Αποφάσεων (Decision Making) για την επίλυσή τους. Η διεργασία της Ανάλυσης Προβλημάτων αρχίζει με τη διαπίστωση ότι υφίσταται κάποιο πρόβλημα και αφού περάσουμε από διάφορα στάδια λειτουργίας κατά την προσπάθεια επίλυσής του καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι το πρόβλημα επιλύθηκε ικανοποιητικά. Αν όχι ο κύκλος επαναλαμβάνεται. Όταν τα στοιχεία που προκύπτουν στο στάδιο της διαπίστωσης ενός προβλήματος είναι επαρκή και σαφή τότε μπορούμε κατευθείαν να περάσουμε από το στάδιο του καθορισμού προβλήματος στο στάδιο της Επιλογής Λύσης. Πολλές φορές μάλιστα για προβλήματα ρουτίνας θα ήταν απώλεια χρόνου να ακολουθήσουμε την πλήρη “διαδικασία”.

Από άποψη χρόνου, τα κύρια στάδια της πολύπλοκης αυτής διεργασίας ανάλυσης προβλημάτων είναι τα εξής:Παρελθόν, παρόν και μέλλον. Στο μάνατζμεντ ως “πρόβλημα” νοείται κάθε απόκλιση από ένα επιθυμητό επίπεδο

απόδοσης που φυσικά συνέβη στο παρελθόν. Η λήψη αποφάσεων γίνεται στο παρόν και η διόρθωση ή θεραπεία του προβλήματος σχεδιάζεται για το μέλλον.

1.1.14. Διαλογή προβλημάτων

Σημαντικό στάδιο προεργασίας , που συχνά όμως αγνοείται είναι η Διαλογή των Προβλημάτων(Problem Sorting). Αυτή η εργασία πρέπει να γίνει πριν από οποιοδήποτε άλλο στάδιο για λόγους οικονομίας ή / και ψυχικής ηρεμίας. Πολλές φορές χάνουμε χρόνο, ενεργητικότητα και καλή διάθεση προσπαθώντας να λύσουμε ένα πρόβλημα που μόνο άλλοι έχουν τη δυνατότητα να λύσουν ή και που δεν λύνεται καθόλου.

1.1.15 Ανάλυση προβλημάτων

Τα στάδια της συνεχούς αυτής Λειτουργίας του Μάνατζμεντ είναι : καθορισμός προβλήματος , συλλογή στοιχείων , προσδιορισμός αιτιών, διάγνωση και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων. Για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι.

Αξίζει να σημειώσουμε εδώ τις μεθόδους του Lewin, του Δένδρου Αποφάσεων και τη μέθοδο Brainstorming που στα ελληνικά αποδόθηκε με τον όρο καταιγισμός ιδεών κλπ. Για την εφαρμογή της μεθόδου Brainstorming, σχηματίζεται μια ομάδα ατόμων που κατά κανόνα δεν συνεργάζονται στενά και ένας συντονιστής τους ζητεί να δώσουν μια γνώμη, λύση ή ιδέα πάνω σε ένα πρόβλημα ή θέμα. Οι συνηθισμένοι κανόνες που διέπουν τη μέθοδο αυτή είναι :

1. Καθορισμός του θέματος / προβλήματος
2. Περιορισμός του χρόνου

3. Απαγόρευση της άσκησης κριτικής στις ιδέες που “ρίχνονται σαν βροχή”

4. Επιδιώκεται να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός ιδεών.

Κύριο καθήκον του συντονιστή είναι να ενθαρρύνει την ανεπηρέαστη έκφραση ιδεών χωρίς κριτική από κανέναν. Η έκφραση αυτή συχνά οδηγεί σε μια εξελικτική αλυσιδωτή αντίδραση που κυριολεκτικά “γεννάει” ιδέες εκεί που κανείς δεν τις περιμένει , αφού επιτρέπεται να χτίζει κανείς πάνω σε ιδέες άλλων. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια συνδυασμού, βελτίωσης και αξιολόγησης των ιδεών.

Γεωργίου, Σπύρος Α. (1999), **Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Γ λυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης,**

Παπατριανταφύλλου Γιώργος, (2008), **Προγράμματα δημοσίων σχέσεων Στρατηγική και εκτέλεση,**

1.1.16. Λήψη αποφάσεων

Η προσέγγιση της Συνεχούς Λειτουργίας που ονομάζεται Λήψη αποφάσεων (Decision Making ή Decision Taking) εκφράζεται με ένα μοντέλο που απεικονίζει την αλληλεπίδραση τριών στοιχείων: Εξωτερικοί περιορισμοί , Δυνατότητες και Στόχοι. Οι “Εξωτερικοί περιορισμοί” αναφέρονται σε όλους τους παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό “περιβάλλον”, δηλαδή έξω από τον έλεγχο του Μάνατζερ. Οι “Δυνατότητες” καλύπτουν όλους τους παράγοντες που έχει κάτω από τον έλεγχό του ο Μάνατζερ προκειμένου να πάρει μια “απόφαση”. Η επίτευξη των “Στόχων” αποτελεί το λόγο άσκησης

της Λειτουργίας αυτής. Ένας Διευθυντής Εταιρίας μπορεί π.χ. ν αποφασίσει πώς και πότε θα βγει η εταιρία του με ένα πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων (δυνατότητες) για να επιτύχει αύξηση των πωλήσεων που υπαγορεύει το Σχέδιο(στόχοι) , αλλά η επιτυχία του προγράμματος θα επηρεαστεί από τις εν γένει συνθήκες της αγοράς και την αντίδραση των καταναλωτών (εξωτερικοί περιορισμοί) που βρίσκονται έξω από τον έλεγχο του. Με άλλα λόγια τα αποτελέσματα , που καθορίζουν και την ποιότητα της απόφασης , εξαρτώνται τόσο από τους μεταβλητές του “περιβάλλοντος” όσο και από μεταβλητές που διαμορφώνονται από τις διεργασίες που υπόκεινται στον έλεγχο του Μάνατζερ.

Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της προόδου στο Μάνατζμεντ είναι η επιτυχημένη τάση των Μάνατζερ να μετασχηματίζουν τις μεταβλητές του περιβάλλοντος σε μεταβλητές της απόφασης. Τα σκουπίδια , π.χ. που από πολύ καιρό αποτελούσαν εμπόδιο στις προσπάθειες αναβάθμισης της ποιότητας ζωής (μεταβλητές του περιβάλλοντος), πρόσφατα χρησιμοποιούνται σαν πηγή ενέργειας (μετατράπηκαν σε μεταβλητές της απόφασης) χάρη σε νέες μεθόδους επεξεργασίας τους.

Γεωργίου, Σπύρος Α. (1999), *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Γ λυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης,*

Παπατριανταφύλλου Γιώργος, (2008), *Προγράμματα δημοσίων σχέσεων Στρατηγική και εκτέλεση,*

1.1.17. Καθορισμός κριτηρίων για λήψη αποφάσεων

Ο καθορισμός των κριτηρίων μπορεί να γίνει με τη μέθοδο “S.W.O.T. analysis” που βασίζεται στην ανάλυση και το συσχετισμό των θετικών και αρνητικών στοιχείων που αφορούν το υπό εξέταση θέμα.

Η διεργασία της Λήψης Απόφασης, όπως και κάθε άλλη διεργασία του

Μάνατζμεντ, έχει σκοπό να βοηθήσει τον Μάνατζερ να πάρει μια σωστή απόφαση. Ανεξάρτητα δηλαδή από το πού θα οδηγήσει η εφαρμογή της διεργασίας αυτής, ο Μάνατζερ έχει καθήκον να αξιολογήσει την όλη εικόνα και να λάβει την απόφαση που αυτός κρίνει ότι είναι σκόπιμη και για την οποία και θα θεωρηθεί υπόλογος.

Άλλος ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αλληλεπίδραση ποιότητας και αποδοχής μιας απόφασης από το κοινό που αφορά άμεσα ή έμμεσα η απόφαση π.χ. συνεργάτες, προϊστάμενοι ,πελάτες, κλπ. Είναι φανερό ότι η βέλτιστη απόφαση βρίσκεται στο σημείο 1,ενώ αποδεκτή είναι η απόφαση που βρίσκεται στο σημείο 2.Στα σημεία χ η λήψη απόφασης πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή και κατόπιν συνειδητής επιλογής.

1.1.18. Σχεδιασμός διόρθωσης

Αφού ακολουθήσουμε προσεκτικά τη σχεδιασμένη εφαρμογή της απόφασης ή λύσης, προχωρούμε στο τελευταίο στάδιο λήψης αποφάσεων που είναι ο σχεδιασμό προβλεπόμενης διόρθωσης. Το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού διόρθωσης αποτελείται από τον καθορισμό κρίσιμων σημείων της εφαρμογής που θα χρειασθούν ιδιαίτερη προσοχή και μέριμνα. Το δεύτερο στάδιο είναι η εκτίμηση πιθανών προβλημάτων και η πρόβλεψη εφεδρικών λύσεων ή μέσων.

1.1.19. Τελικές σκέψεις

Πριν κλείσουμε το θέμα της κρίσιμης διεργασίας της Λήψης Αποφάσεων, πρέπει να εξετάσουμε και μερικές σκέψεις που πρέπει να κάνει ο Μάνατζερ κατά την άσκησή της. Η σχέση ανάμεσα στον έλεγχο και τον κίνδυνο, που είναι

χαρακτηριστική στη διεργασία λήψης αποφάσεων, είναι σε πρώτη επέκταση αντιστρόφως ανάλογη: όσο αυξάνεται ο έλεγχος τόσο μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας. Όμως η συνεχής και υπερβολική άσκηση ελέγχου δημιουργεί μια γραφειοκρατική τροχοπέδη που μειώνει την αποτελεσματικότητα λόγω των καθυστερήσεων και της αποθάρρυνσης που προκαλεί ο υπερβολικός έλεγχος. Επίσης ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στο ενδεχόμενο των εφεδρικών λύσεων. Οι εφεδρικές λύσεις έχουν κάποιο κόστος. Το κόστος αυτό αυξάνεται τόσο περισσότερο όσο ευρύτερη κάλυψη προσφέρει η εφεδρική λύση. Έτσι στο θέμα αυτό επιδιώκεται η ‘κατ’ οικονομία’ αντιμετώπιση του θέματος.

Γενικά το κόστος αγοράς και μεταφοράς ενός εφεδρικού τροχού, π.χ. είναι αποδεκτό. Αν θέλαμε πληρέστερη κάλυψη και έτσι αγοράζαμε και μεταφέραμε περισσότερους εφεδρικούς τροχούς, το κόστος(χρηματικό και αποθηκευτικό) θα ήταν ασύμφορο. Γι’ αυτό το λόγο συμβιβάζομαστε με έναν τροχό ελπίζοντας σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία πως δε θα μας συμβεί δεύτερο κλατάρισμα στο ίδιο ταξίδι.

1.1.20.Οι δεξιότητες του Μάνατζερ

Για να ασκεί κάποιος ικανοποιητικά Μάνατζμεντ, πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες, την ικανότητα δηλαδή να μετατρέπει τις θεωρητικές γνώσεις σε πράξεις. Καθώς ανεβαίνει ο Μάνατζερ τις βαθμίδες της ιεραρχίας χρειάζεται περισσότερες δεξιότητες σύλληψης εννοιών και λιγότερο τεχνικές. Ο πρόεδρος π.χ. μιας επιτυχημένης αεροπορικής εταιρίας δεν είναι υποχρεωτικά και πιλότος, αλλά ξέρει να ασκεί Μάνατζμεντ.

Ενώ η ανάγκη για δεξιότητες σύλληψης εννοιών και τεχνικές δεξιότητες αυξομειώνονται, είναι αξιοσημείωτο ότι η ανάγκη για δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων παραμένει μεγάλη και σταθερή. Αυτή η διαπίστωση καταδεικνύει την ύψιστη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που

διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην αύξηση αποτελεσματικότητας.

Γεωργίου, Σπύρος Α. (1999), **Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Γ** λυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης,

Παπατριανταφύλλου Γιώργος, (2008), **Προγράμματα δημοσίων σχέσεων Στρατηγική και εκτέλεση,**

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.



ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Οδός Αθηνών

24 100 Καλαμάτα

Τηλέφωνο: 27210 69213, 27210 69002

Fax: 27210 69080

E-mail: info@Karelia.gr • www.Karelia.gr

Νομική Μορφή: Ανώνυμη Εταιρεία

2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ-ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Η ιστορία της Εταιρείας ΚΑΡΕΛΙΑ ξεκίνησε το 1888, όταν η πρώτη γενιά της οικογένειας Καρέλια ίδρυσε μια μικρή επιχείρηση καπνού στην Καλαμάτα. Κατά τις πρώτες δεκαετίες της λειτουργίας της, οι δραστηριότητες της επιχείρησης ήταν κυρίως τοπικές, μέχρι τη στιγμή που το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον της χώρας σταθεροποιήθηκε, επιτρέποντας στην ΚΑΡΕΛΙΑ να επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα.

Από το 1950 μέχρι σήμερα, πολλά ήταν τα σήματα της ΚΑΡΕΛΙΑ που αναδείχθηκαν σε ιδιαίτερος δημοφιλή, εξασφαλίζοντας ευρύ δίκτυο διανομής και σημαντικό μερίδιο αγοράς σε πανελλαδικό επίπεδο.

Η έδρα της Διοίκησης και η μονάδα παραγωγής εξακολουθούν να βρίσκονται στην Καλαμάτα. Το 1971, η Εταιρεία μεταφέρθηκε στις τωρινές της εγκαταστάσεις, συνολικής έκτασης 80.000 τ.μ. Το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ στεγάζονται στο Μέγαρο ΚΑΡΕΛΙΑ, στην Αθήνα.

Η Εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1976, με τη διαπραγμάτευση των μετοχών της να γίνεται υπό την επωνυμία Αδελφοί ΚΑΡΕΛΙΑ. Την ίδια χρονιά, η ΚΑΡΕΛΙΑ έγινε ο επίσημος παρασκευαστής της R.J. Reynolds (της σημερινής Japan Tobacco International) στην Ελλάδα, με την παραγωγή και τη διανομή του σήματος Winston και, ακολούθως, το 1981, του σήματος Camel.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, η ΚΑΡΕΛΙΑ μετεξελίχθηκε, από ελληνική εταιρεία, σε διεθνή όμιλο που απασχολεί 465 άτομα και που επωφελείται από ένα ισχυρό δίκτυο διανομής για την προώθηση και την ανάπτυξη των σημάτων του σε κάθε γωνιά του κόσμου.

Το 1991, η Εταιρεία υιοθέτησε τη σημερινή της ονομασία, Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. Το γραφείο της Σόφιας, στη Βουλγαρία, ιδρύθηκε το 1994. Η **Meridian A.E.**, μια εξ ολοκλήρου ιδιόκτητη θυγατρική της ΚΑΡΕΛΙΑ, η οποία δραστηριοποιείται στην τροφοδοσία πλοίων με προϊόντα Duty Free, αποκτήθηκε το 1995. Το 2000, η ΚΑΡΕΛΙΑ διέκοψε τη συνεργασία της με την Japan Tobacco International, σκοπεύοντας να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των ιδιόκτητων σημάτων της.

Το 2003, η Εταιρεία ίδρυσε τη θυγατρική της στο Ηνωμένο Βασίλειο, την **Karelia Tobacco Company (U.K.) Ltd.**, για τη διανομή των προϊόντων της στη χώρα. Το 2007, το γραφείο στην Βουλγαρία αναβαθμίστηκε σε εισαγωγική εμπορική εταιρεία με την επωνυμία Karelia Bulgaria EOOD. Το 2008, η ΚΑΡΕΛΙΑ ίδρυσε μια θυγατρική εταιρεία στην Τουρκία, την **Karelia Tutun ve Ticaret A.S.**

Την ίδια χρονιά, η ΚΑΡΕΛΙΑ απέκτησε από την Altadis S.A., το σήμα πούρων Backwoods, ειδικά για την ελληνική αγορά και τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών της χώρας. Οι θυγατρικές εταιρείες δραστηριοποιούνται κυρίως στη χονδρική πώληση καπνοβιομηχανικών προϊόντων, είδη σιγαρέττων, πούρων και κομμένου καπνού, καθώς και λοιπών αφορολογήτων ειδών.

Σήμερα, η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία και ο πρώτος εξαγωγέας τσιγάρων της Ελλάδας και, ταυτόχρονα, μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ανεξάρτητες καπνοβιομηχανίες του κόσμου. Γραφεία της Εταιρείας λειτουργούν σε όλη την Ελλάδα, ενώ τα σήματά της διανέμονται σε ένα δίκτυο που καλύπτει 45.000 σημεία πώλησης.

Η ικανότητά της να δημιουργεί σήματα, πολλά εκ των οποίων αποτελούν «σταθμό» στην ιστορία του τσιγάρου, χάρισε στην Εταιρεία τη γενική αναγνώριση στον τομέα της βιομηχανίας καπνού, ως παραγωγού καινοτόμων σημάτων.

Σήμερα, είναι υπερήφανοι καθώς συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικότερων επιχειρήσεων της Ελλάδας. Τα σήματά της κερδίζουν ολοένα και μεγαλύτερη εκτίμηση, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Φιλοδοξία της είναι να συνεχίσει την εξέλιξη και την ανάπτυξή της, διατηρώντας τις αρχές της αναλλοίωτες περί ποιότητας, εμπιστοσύνης και άρτιας παροχής υπηρεσιών, στη βάση των οποίων οικοδομήθηκε η επιτυχία της.

Τα σήματά της έχουν παρουσία σε περισσότερες από 65 χώρες του κόσμου, στη Δυτική και στην Ανατολική Ευρώπη, στη Βόρειο και στη Λατινική Αμερική, στη Μέση Ανατολή, στην Αφρική, αλλά και στην Άπω Ανατολή.

Από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της, σκοπός της Καπνοβιομηχανίας ΚΑΡΕΛΙΑ ήταν να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα καπνού εξαιρετικής ποιότητας. Αυτή η απόλυτη αφοσίωση στη διάθεση προϊόντων αρίστης ποιότητας διασφαλίζεται με εξειδικευμένους ποιοτικούς ελέγχους, σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές, στους οποίους υπόκειται κάθε τομέας της παραγωγικής διαδικασίας. Ο κόσμος των προϊόντων καπνού της ΚΑΡΕΛΙΑ χαρακτηρίζεται από τη δέσμευσή της Εταιρείας για ποιότητα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, από την εξεύρεση των καλύτερων φύλλων καπνού μέχρι το σχεδιασμό της συσκευασίας και την παρουσίαση του προϊόντος.

2.2 ΤΑ ΕΙΔΗ

2.2.1 Είδη Τσιγάρων:

- 1.ΑΓΡΙΝΙΟΥ
- 2.EXTRA
- 3.KARELIA μαλ.
- 4.KARELIA slim
- 5.KARELIA slim ασπρο
- 6.KARELIA special
- 7.KARELIA white 25
- 8.KARELIA white'100
- 9.KARELIA φίλτρο κασ.
- 10.KARELIA χρυσο
- 11.KARELIA χρυσο μπεζ
- 12.KARELIA χρυσο σκετο
- 13.KARELIA μπλε
- 14.KARELIA μπλε ´100
- 15.LEADER blue
- 16.LEADER ciel
- 17.LEADER red
- 18.ORIGIN 10s
- 19.REX 25s κοκκινο
- 20.REX blue 25

21.REX ciel 25 s

22.REX Μαλακο

23.REX σκλ

2.2.2 Είδη Καπνού:

1.HAND ROLLING

2.2.3 Είδη Πούρων:

1.Πουρακια BACKWOODS

2.3 Όμιλος -Κλάδοι Δραστηριότητας

Οι Εταιρείες του Ομίλου που περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις (μέθοδος πλήρους ενοποίησης), ανά χώρα δραστηριότητας, είναι οι εξής:

- **MERIDIAN ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ-ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**, με καταστατική έδρα στην Ελλάδα, στην οποία η μητρική συμμετέχει με ποσοστό 99,54% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- **ΚΑΡΕΛΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**, με καταστατική έδρα στην Ελλάδα, στην οποία η μητρική Εταιρεία συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- **KARELIA BULGARIA EOOD**, με καταστατική έδρα στη Βουλγαρία, στην οποία η μητρική Εταιρεία συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- **KARELIA TOBACCO COMPANY (U.K.) LTD**, με καταστατική έδρα στην Αγγλία, στην οποία η μητρική Εταιρεία συμμετέχει με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- **KARELIA TÜTÜN VE TICARET A.Ş.**, με καταστατική έδρα στην Τουρκία, στην οποία η μητρική Εταιρεία συμμετέχει με ποσοστό 97% επί του μετοχικού της κεφαλαίου.

- **G.K. DISTRIBUTORS EOOD**, με καταστατική έδρα στη Βουλγαρία, στην οποία η μητρική Εταιρεία συμμετέχει έμμεσα με ποσοστό 100% επί του μετοχικού της κεφαλαίου (θυγατρική της KARELIA BULGARIA EOOD).

2.4 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία και βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου τσιγάρων –πούρων.

Ιστορικό εξέλιξης του κλάδου – περιγραφή των προϊόντων.

Το τσιγάρο έκανε την εμφάνιση του για πρώτη φορά στην Ευρώπη από την Αμερική στις αρχές του 16ου αιώνα. Στην αρχή αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία, στη συνέχεια του προσέδωσαν φαρμακευτικές ιδιότητες και πολύ γρήγορα έγινε αποδεκτό.

Κατά την διάρκεια του 17ου αιώνα εμφανίστηκαν οι πρώτες απαγορεύσεις του καπνίσματος στην Αγγλία και την Ιταλία και σταδιακά

αυξήθηκαν οι φόροι στον καπνό προκειμένου να μειωθεί η ζήτηση, η οποία παρουσίαζε συνεχώς αυξητικές τάσεις, καθώς ο καπνός είχε θεωρηθεί ως φάρμακο εναντίον ορισμένων ασθενειών.

Κατά τη διάρκεια του 18ου και 19ου αιώνα η εξέλιξη της ζήτησης ήταν ραγδαία, ενώ στις αρχές του 20ου αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους και οι πρώτες οργανωμένες αντικαπνιστικές εκστρατείες, καθώς και οι πρώτες έρευνες που συνέδεσαν τη συνήθεια του καπνίσματος με συγκεκριμένες ασθένειες.

Βασικά συστατικά του τσιγάρου είναι ο καπνός, το τσιγαρόχαρτο και το φίλτρο. Ο καπνός που περιέχεται στα τσιγάρα είναι μίγμα διαφόρων ποικιλιών καπνού με ποικίλες γεύσεις και διαφορετικό άρωμα, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Υπάρχουν 3 βασικές κατηγορίες μίγματος καπνού, τα Virginia, τα Burley και τα ανατολικού τύπου, η ζήτηση των οποίων ποικίλει στις διάφορες χώρες.

Για το τσιγαρόχαρτο εφαρμόζεται ειδικός τρόπος Παρασκευής, καθώς επηρεάζει την ταχύτητα με την οποία καίγεται το τσιγάρο και την ποσότητα του αέρα που διεισδύει μέσα από αυτό.

Τα φίλτρα έχουν σκοπό να μειώσουν την ποσότητα του καπνού που εισπνέει ο καπνιστής. Δεν έχουν γεύση και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν την ποσότητα της νικοτίνης και της πίσσας που λαμβάνει ο καπνιστής κατά τη διάρκεια του καπνίσματος.

Ο καπνός που προκαλεί το κάπνισμα θεωρείται από τα πιο περίπλοκα μίγματα καθώς περιέχει χιλιάδες συστατικά (2.500 περίπου έχουν αναγνωρισθεί) και αυτός είναι ένας από τους λόγους που καθιστά δύσκολη την έρευνα σχετικά με τα πιθανά προβλήματα που προκαλεί στον ανθρώπινο οργανισμό.

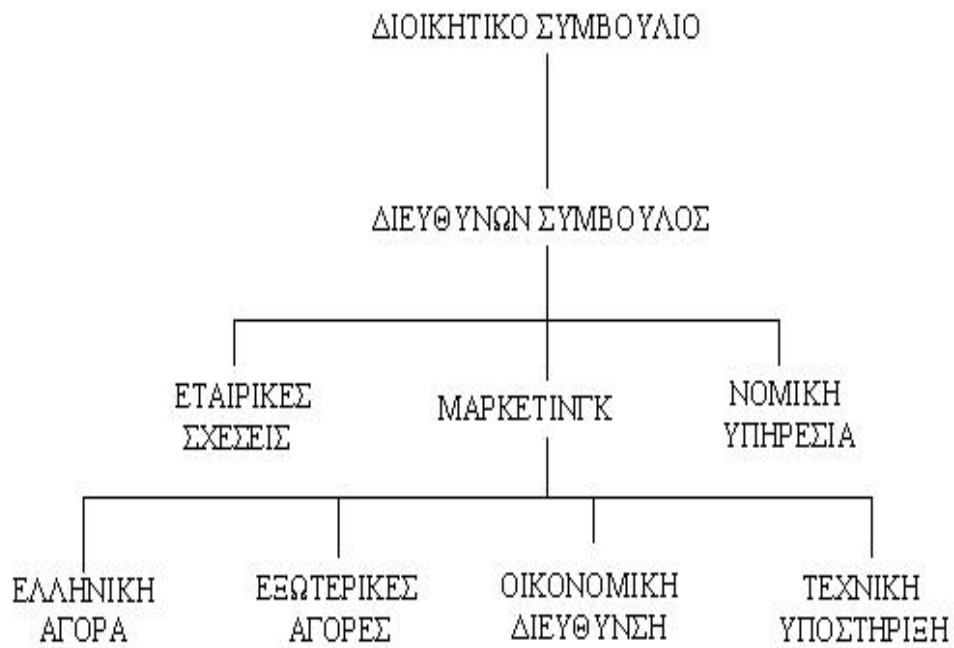
Παράλληλα με την εισαγωγή του τσιγάρου στην Ευρώπη, πραγματοποιήθηκε και η εισαγωγή των πούρων. Η Κούβα ήταν η πρώτη χώρα που ασχολήθηκε συστηματικά με την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων καπνού. Από τις αρχές του 16ου αιώνα οι Κουβανοί αγρότες καλλιεργούσαν

καπνό για την παρασκευή των πούρων, τα οποία εξελίχθηκαν σε εθνικό σύμβολο για την Κούβα, ενώ καθιερώθηκαν παγκοσμίως για την ποιότητά τους.

Τα πούρα διακρίνονται στα χειροποίητα και στα βιομηχανοποιημένα. Στο χειροποίητο πούρο οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητά του είναι ο καπνός και ο τρόπος παρασκευής του.

Η σωστή παρασκευή του πούρου είναι σημαντική τόσο για το άρωμα και την γεύση του, όσο για την αισθητική του και την αίσθηση που αφήνει στον καπνιστή. Αν ένα πούρο δεν περιέχει την σωστή ποσότητα καπνού, αλλοιώνεται η γεύση και το άρωμά του καθώς ο όγκος καπνού είναι πολύ μικρός ή αντιστρόφως καίγεται πολύ εύκολα. Επιπλέον, το χρώμα όλων των πούρων που περιέχονται σε 1 πακέτο πρέπει να έχει την ίδια απόχρωση, προκειμένου να δημιουργείται η πεποίθηση στον καταναλωτή ότι έχει γίνει αυστηρή επιλογή στον καπνό που χρησιμοποιείται. Η καλή αφή επίσης του πούρου αποτελεί απόδειξη της καλής κατασκευής και της ποιότητάς του.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



Πηγη: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF->

3. ΕΙΚΟΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

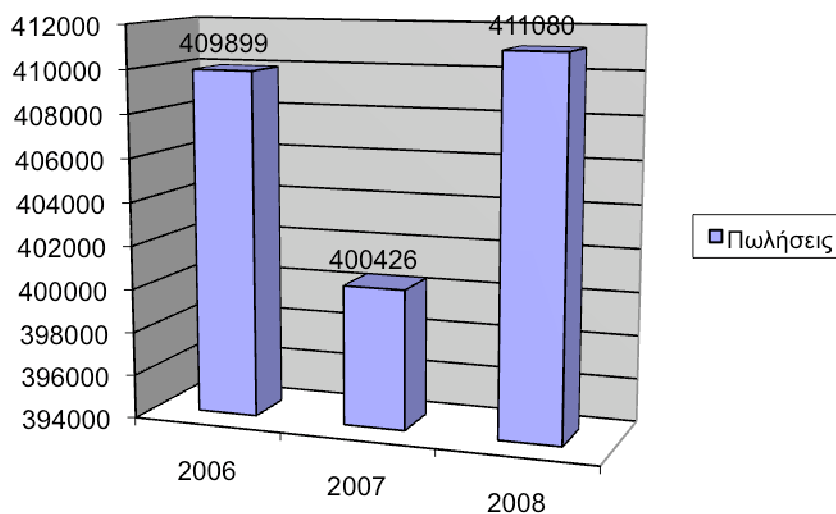
3.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ

3.1.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

	2006	2007	2008	Ποσοστιαία μεταβολή 2007	Ποσοστιαία μεταβολή 2008
Πωλήσεις	409899	400426	411080	-2,31%	2,66%

Πωλήσεις Εταιρείας



Πηγή: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

8

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι οι πωλήσεις του 2007 μειώθηκαν κατά 2,31% από τις πωλήσεις του 2006. Η μείωση αυτή προήλθε λόγω του ότι στην ελληνική αγορά αυξήθηκε ο ελάχιστος ειδικός φόρος κατανάλωσης με αποτέλεσμα την αύξηση της λιανικής τιμής των σημάτων τα οποία αποτελούν σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.

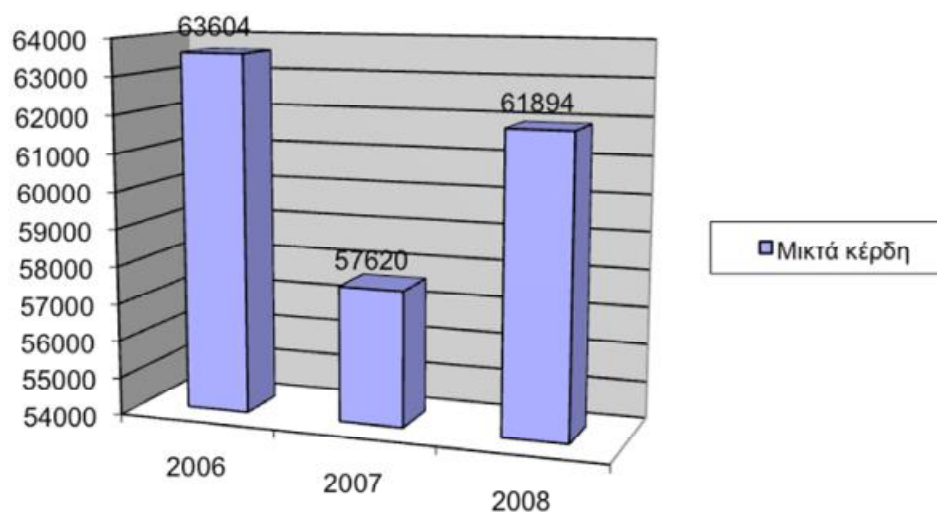
Αντίθετα οι πωλήσεις του 2008 αυξήθηκαν κατά 2,66% από τις πωλήσεις του 2007. Αιτία της αύξησης είναι η ενίσχυση των ακριβότερων και μεσαίας κατηγορίας τιμής σημάτων. Συγκεκριμένα τα σήματα George Karelias and Sons, Karelia Slims και Karelia Blue σημείωσαν αύξηση των μεριδίων αγοράς τους και μάλιστα σε κατηγορίες τσιγάρων που θεωρούνται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές.

ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ

	2006	2007	2008	Ποσοστιαία μεταβολή 2007	Ποσοστιαία μεταβολή 2008
Μικτά Κέρδη	63604	57620	61894	-9,47%	7,42%

Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Μικτά κέρδη Εταιρείας

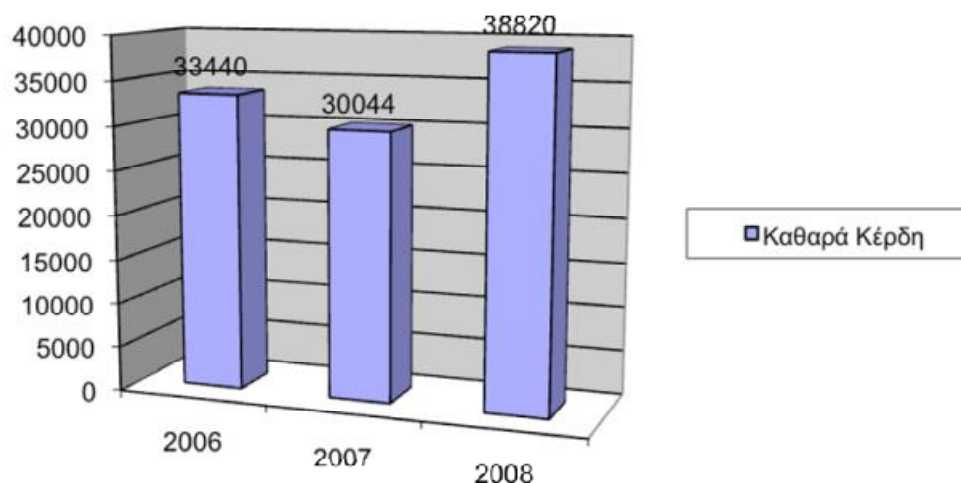


Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα, εντοπίζεται μία μείωση του μικτού κέρδους το 2007 κατά 9,41% από το 2006. Αυτό οφείλεται στην μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων (-2,31%) σε σχέση με την μείωση του κόστους πωλήσεων (-1,41%). Αντίθετα το 2008 το μικτό κέρδος αυξάνεται κατά 7,42% από το 2007, διότι η αύξηση των πωλήσεων (2,66%) είναι μεγαλύτερη σε σχέση με το κόστος πωλήσεων (1,9%).

ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ

	2006	2007	2008	Ποσοστιαία μεταβολή 2007	Ποσοστιαία μεταβολή 2008
Καθαρά Κέρδη	33440	30044	38820	-10,16%	29,21%

Καθαρά Κέρδη Εταιρείας



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρέλια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Το 2006 τα καθαρά κέρδη προ φόρων της Καρέλια Α.Ε ήταν 33.440.000 € ενώ το 2007 έφτασαν τα 30.044.000 € Μειώθηκαν δηλαδή κατά 10,16% λόγω της υποτίμησης του δολαρίου Η.Π.Α με συνέπεια να δημιουργήσει χρεωστικές συναλλαγματικές διαφορές ύψους 4 εκατ. Σε σχέση με την χρήση του 2006.

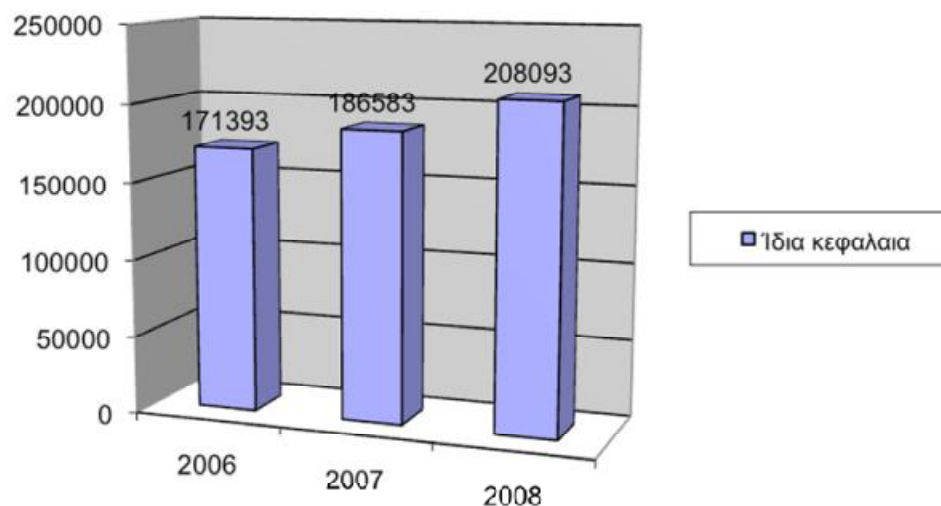
Αντίθετα το 2008 τα καθαρά κέρδη προ φόρων ανέρχονται στα 38.820.000 € αυξημένα κατά 29,21% από το 2007. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση των πωλήσεων αλλά και στην βελτίωση της ισοτιμίας ευρώ και δολαρίου Η.Π.Α με αποτέλεσμα να υπάρχουν συναλλαγματικά κέρδη σε σχέση με τις ζημιές από συναλλαγματικές διαφορές που είχαν δημιουργηθεί την προηγούμενη χρήση.

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

	2006	2007	2008	Ποσοστιαία	Ποσοστιαία

				μεταβολή 2007	μεταβολή 2008
Ίδια Κεφάλαια	171393	186583	208093	8,86%	11,53%

Ίδια κεφαλαία Εταιρείας



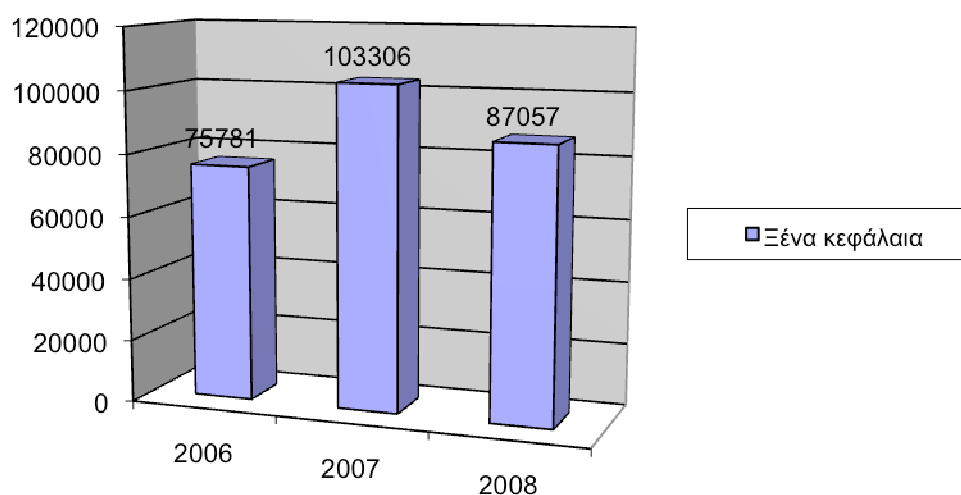
Το 2007 τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 8,86% από το 2006 διότι αυξήθηκαν τα λοιπά αποθεματικά και το υπόλοιπο εις νέον. Επίσης τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν και το 2008 κατά 11,53% από το 2007 και ο λόγος είναι ο ίδιος με αυτόν της αύξησης από το 2006 στο 2007.

ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

	2006	2007	2008	Ποσοστιαία μεταβολή 2007	Ποσοστιαία μεταβολή 2008
Ξένα Κεφάλαια	75781	103306	87057	36,32%	-15,73%

Πηγη: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Ξένα κεφάλαια Εταιρείας



Τα ξένα κεφάλαια το 2007 αυξήθηκαν κατά 36,32% από το 2006 λόγω της αύξησης των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές, ενώ το 2008 μειώθηκαν κατά 15,73% από το 2007 λόγω της μείωσης των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές.

3.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, καθώς και την πολιτική τιμών αυτής.

Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά έξοδά της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος, σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί.

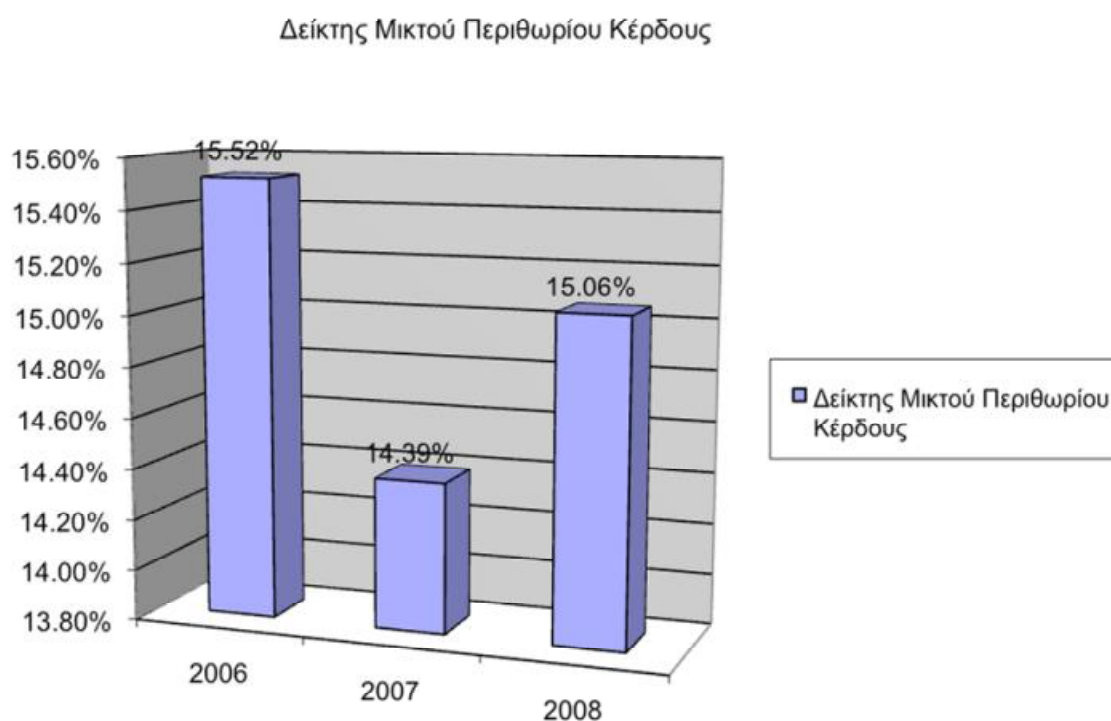
Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από απόψεως κερδών, είναι η θέση της επιχειρήσεως, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους πώλησεως των προϊόντων της. Γενικά η επίδραση από μία ενδεχόμενη αύξηση κόστους των πωληθέντων θα είναι λιγότερο δυσμενής στην επιχείρηση εκείνη, που έχει υψηλό αριθμοδείκτη μικτού κέρδους, από ό,τι θα είναι μια άλλη με χαμηλό το σχετικό αριθμοδείκτη.

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοικήσεως μιας επιχειρήσεως να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές.

Αντίθετα ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει μια όχι καλή πολιτική της διοικήσεως στον τομέα αγορών και πωλήσεων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε στασιμότητα πωλήσεων με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται αγορές σε μεγάλες ποσότητες, που θα μπορούσαν να επιτευχθούν με χαμηλές τιμές.

$$\text{Αριθμοδείκτης Μίκτου Περιθωρίου Κερδους} = \frac{\text{Μικτά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$$

	2006	2007	2008
Πωλήσεις	409899	400426	411080
Μικτά Κέρδη	63604	57620	61894
Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους	15,52%	14,39%	15,06%



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Από την παραπάνω ανάλυση εντοπίζεται μία μείωση του δείκτη περιθωρίου κέρδους το 2007 κατά 1.13% από το 2006. Η μείωση αυτή οφείλεται στην μείωση των πωλήσεων του 2007. Το 2008 παρατηρείται μία

αύξηση του δείκτη κατά 0,67% από το 2007 λόγω της αύξησης των πωλήσεων του 2008.

Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους, αναφέρεται στο ποσοστό του κέρδους που προέρχεται από τις λειτουργικές και μη λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, είναι δηλαδή το κέρδος που απομένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων, των οργανικών εξόδων και μη οργανικών εξόδων από τα οργανικά και ανόργανα έσοδα.

Είναι πολύ χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολλοί αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχειρήσεως επί του προβλεπόμενου ύψους πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους

Το υψηλό καθαρό κέρδος σημαίνει αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση τόσο του άμεσου κόστους όσο και των σταθερών εξόδων, καθώς και των μη λειτουργικών εσόδων ή εξόδων.

Αντίθετα το χαμηλό καθαρό κέρδος, μπορεί να υποδηλώνει προϊόντα χαμηλών δυνατοτήτων ή αδυναμία της διοίκησης να ασκήσει αποτελεσματική πολιτική και διαχείριση τόσο του άμεσου κόστους όσο και των σταθερών εξόδων ή των μη λειτουργικών εσόδων ή εξόδων.

$$\text{Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Πωλήσεις}} \times 100$$

	2006	2007	2008
Πωλήσεις	409899	400426	411080
Καθαρά Κέρδη	33440	30044	38820
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους	8,16%	7,50%	9,44%



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους το 2007 μειώθηκε κατά 0,65%. Η μείωση αυτή δικαιολογείται από την μείωση του καθαρού αποτελέσματος χρήσεως του 2007. Αντίθετα το 2008 ο

δείκτης αυξήθηκε κατά 1,94% από το 2007 λόγω της αύξησης του καθαρού αποτελέσματος χρήσεως του 2008.

Αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων μετά την απόδοση του μέρους των κεφαλαίων της επιχείρησης, που είτε έχουν καταβληθεί από τους μετόχους υπό μορφή μετοχικού κεφαλαίου ή παραμένουν στην επιχείρηση υπό μορφή αποθεματικών ή αδιανέμητων κερδών.

Ο δείκτης αυτός απαντά απευθείας στο συγκεκριμένο ερώτημα, αν τα κεφάλαια που έχει επενδύσει ο επιχειρηματίας στην επιχείρηση αποδίδουν ή όχι. Αν το ποσοστό της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων είναι υψηλό αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και τούτο ανάλογα μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκησή της, στις ευνοϊκές γι' αυτήν οικονομικές συνθήκες, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κ.λ.π.

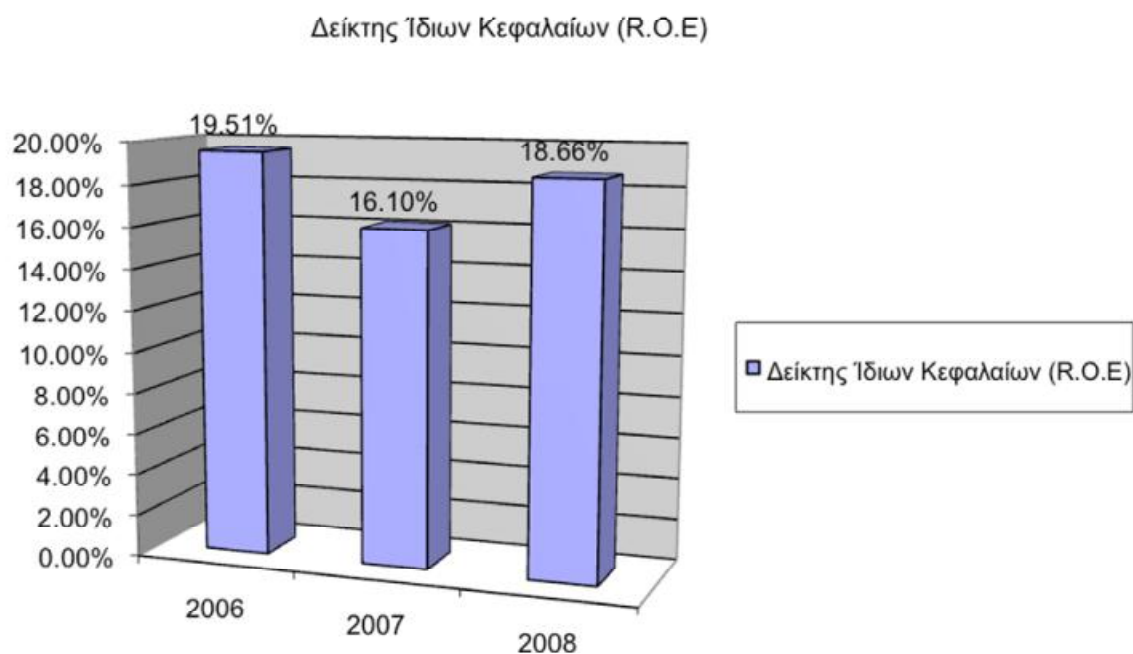
Αντίθετα ένας χαμηλός δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ενδεικτικός του ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (ανεπαρκείς διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, υπερεπένδυση κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως παραγωγικά, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, κ.λ.π.) χωρίς όμως και να μπορεί ο εξωτερικός αναλυτής να εντοπίσει το ή τα αδύνατα σημεία της από τον εν λόγω αριθμοδείκτη και μόνον.

$$\text{Αριθμοδείκτης Ίδιων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Ίδια κεφάλαια}} \times 100$$

	2006	2007	2008
Καθαρά Κέρδη	33440	30044	38820
Ίδια Κεφάλαια	171393	186583	208093
Δείκτης Ίδιων Κεφαλαίων (R.O.E)	19,51%	16,10%	18,66%

Πηγη: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

8



Το 2007 ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων όπως φαίνεται και στην παραπάνω ανάλυση μειώθηκε κατά 3,41% από το 2006 διότι αυξήθηκαν τα ίδια κεφάλαια και μειώθηκαν τα καθαρά κέρδη του 2007, ενώ το 2008 ο δείκτης αυξήθηκε κατά 2,56% από το 2007 και αυτό συνέβη λόγω της μεγαλύτερης αύξησης των καθαρών κερδών από την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων του 2008.

Αριθμοδείκτης συνολικών κεφαλαίων

Η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων αναφέρεται στο σύνολο των επενδύσεων σε στοιχεία του ενεργητικού που χρειάζεται η επιχείρηση για την λειτουργία της. Δηλαδή την υποδομή που είναι απαραίτητη σε μία εταιρεία προκειμένου να επιτυγχάνει ικανοποιητικές αποδόσεις κεφαλαίου.

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων είναι αυτός που ουσιαστικά μετρά την απόδοση της επιχείρησης. Μετρά δηλαδή την ικανότητα της, ως αυτοτελής κερδοσκοπικής μονάδας, να επιτύχει οικονομικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων είναι ένα πραγματικό μέτρο σύγκρισης το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συγκρίσεις με ομοειδείς επιχειρήσεις στον κλάδο.

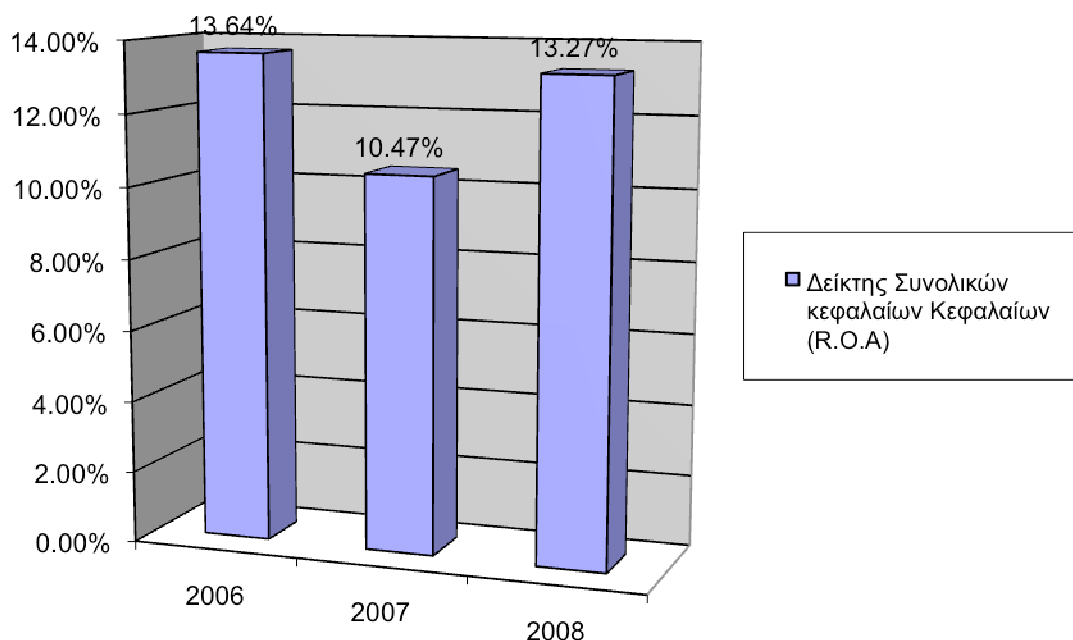
Όταν η αποδοτικότητα των ίδιων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων συμφέρει η χρησιμοποίηση ξένου εντόκου κεφαλαίου διότι αν δεν χρησιμοποιηθεί η αποδοτικότητα των ίδιων κεφαλαίων θα παρουσιάσει ελάττωση.

$$\text{Αριθμοδείκτης Συνολικών κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Συνολικά Κεφάλαια}} \times 100$$

	2006	2007	2008
Καθαρά Κέρδη	33440	30044	38820
Ίδια Κεφάλαια	171393	186583	208093
Ξένα Κεφάλαια	75781	103306	87057
Δείκτης Συνολικών Κεφαλαίων (R.O.A)	13,64%	10,47%	13,27%

Πηγή: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

Δείκτης Συνολικών κεφαλαίων Κεφαλαίων (R.O.A)



Πηγη: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Παρατηρείται από την παραπάνω ανάλυση ότι ο δείκτης συνολικών κεφαλαίων το 2007 μειώθηκε κατά 3,17% από το 2006. Η μείωση αυτή οφείλεται στην μείωση των καθαρών κερδών και στην αύξηση των συνολικών κεφαλαίων του 2007. Αντίθετα το 2008 ο δείκτης αυξήθηκε κατά 2,8% από το 2007 λόγω της μεγαλύτερης αύξησης των καθαρών κερδών σε σχέση με την αύξηση των συνολικών κεφαλαίων του 2008

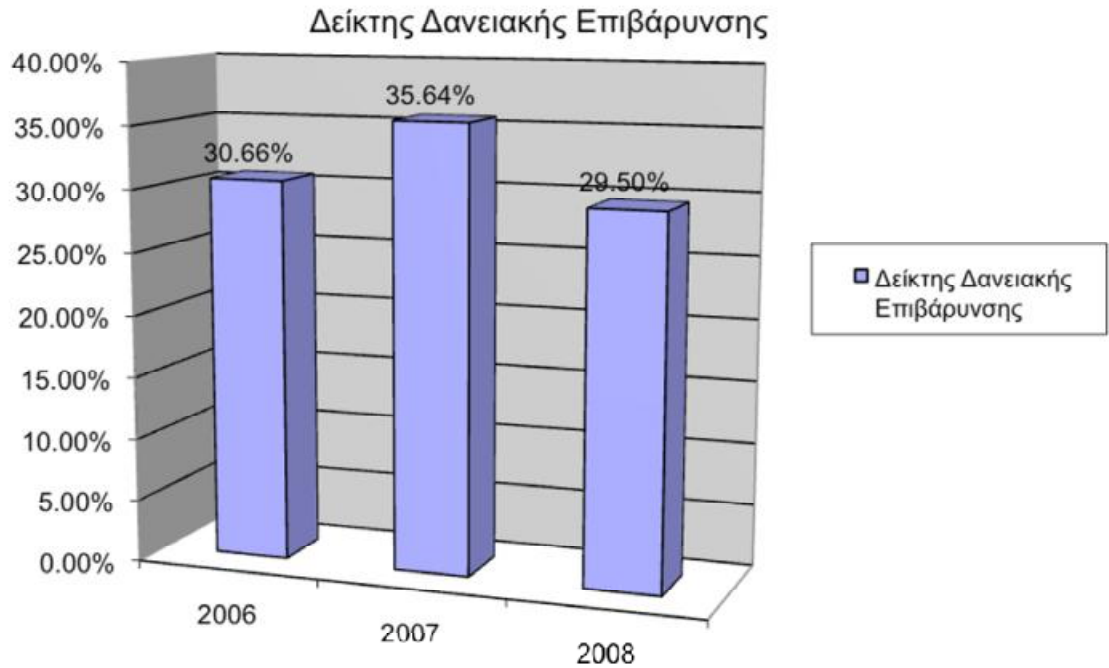
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Αριθμοδείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει την δανειακή επιβάρυνση της επιχείρησης και συγκεκριμένα αν το ίδιο κεφάλαιο υπερκαλύπτει ή όχι τα χρεη. Όταν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος του 1 θεωρούμε ότι η δανειακή επιβάρυνση είναι μικρή διότι το ίδιο κεφάλαιο υπερκαλύπτει το ξένο κεφάλαιο. Όταν ο δείκτης είναι μικρότερος του 1 λέμε ότι η δανειακή επιβάρυνση είναι μεγάλη γιατί τότε το ίδιο κεφάλαιο δεν καλύπτει το ξένο κεφάλαιο. Ο δείκτης αυτός κινείται αντιστρόφως, δηλαδή αυξανόμενου του δείκτη μειώνεται η δανειακή επιβάρυνση και αντίστροφα.

	2006	2007	2008
Ίδια Κεφάλαια	171393	186583	208093
Ξένα Κεφάλαια	75781	103306	87057
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	30,66%	35,64%	29,50%

$$\text{Αριθμοδείκτης Συνολικών κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Συνολικά Κεφάλαια}} \times 100$$



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Το 2007 ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης αυξήθηκε κατά 4,98% από το 2006. Ο λόγος της αύξησης είναι η μεγαλύτερη αύξηση των ξένων κεφαλαίων σε σχέση με τα συνολικά κεφάλαια του έτους 2007. Αντίθετα το 2008 ο δείκτης μειώθηκε κατά 6,14% από το 2007 διότι μειώθηκαν τα ξένα κεφάλαια και αυξήθηκαν τα συνολικά κεφάλαια του έτους 2008.

3.3 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στις 31/12/2008 ήταν συνολικά 492, παρουσιάζοντας αύξηση 7,6% σε σχέση με το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού στις 31/12/2007 που ήταν 465 υπάλληλοι.

ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΝ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Χαριθμική κατανομή του προσωπικού, κατά κατηγορία, την τελευταία τριετία έχει ως εξής:

ΠΡΩΣΟΠΙΚΟ	2006	2007	2008
Σύνολο	483	465	492

Το κόστος των αμοιβών του προσωπικού την τελευταία τριετία έχει ως εξής:

(Ποσά σε εκατομύρια ευρώ)

2006	18.402.000,00
2007	18.892.000,00
2008	19.917.000,00
Σύνολο	57.211.000,00

Πηγη: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.4.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΧΟΡΗΓΙΕΣ-ΧΟΡΗΓΙΕΣ-ΔΩΡΕΑ-ΒΡΑΒΕΙΟ

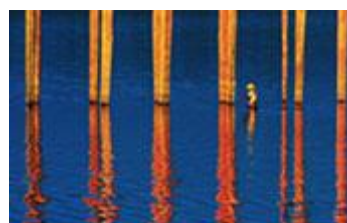
TRIERENBERG SUPER CIRCUIT



The world we live in - 2004



Smoke - 2005



Water - 2006



The Four Elements - 2007



Emotions - 2008

Η πιο πρόσφατη χορηγική συνεργασία που πραγματοποιήθηκε μέσω της θυγατρικής μας εταιρείας **Καρέλια Επενδυτική**. Πρόκειται για την υποστήριξη του Trierenberg Supercircuit, του μεγαλύτερου ετήσιου διαγωνισμού φωτογραφίας στον κόσμο, που συγκεντρώνει σχεδόν 50.000 συμμετοχές από περισσότερες από 100 χώρες.

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι επαγγελματίες, οι καλλιτέχνες αλλά και οι ερασιτέχνες φωτογράφοι, ενώ η επιλογή των κορυφαίων γίνεται από διεθνή ομάδα κριτών. Ο διαγωνισμός, που ξεκίνησε το 1992, αποτελεί εντυπωσιακή επίδειξη των ποικίλων ειδών και τεχνοτροπιών της φωτογραφίας ως σύγχρονης τέχνης.

Σε αυτή την εκπληκτικά υψηλών προδιαγραφών φωτογραφική παραγωγή, οι άνθρωποι στην **Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ** αναγνωρίζουν την ίδια δέσμευση στην καινοτομία και στην ποιότητα, που εμπνέει και η Εταιρεία. Και έτσι, το 2004, ξεκίνησε η στενή συνεργασία τους με το Trierenberg Supercircuit.

Τα αποτελέσματα της συνεργασίας αυτής μπορείτε να τα θαυμάσετε στις συλλογές αριστουργηματικών φωτογραφιών που εκδίδονται τα τελευταία χρόνια.

Μουσείο του LOUVRE: Προσφορά στην Ελληνική τέχνη των κλασικών χρόνων.



Στις 17 Οκτωβρίου 2006, ο κατάλογος του φημισμένου Μουσείου του Λούβρου στο Παρίσι -ο οποίος είναι στη διάθεση των επισκεπτών και παρέχει πληροφορίες για τα εκθέματα και τα έργα τέχνης- απέκτησε και μία μετάφραση στα Νέα Ελληνικά.

Στο παρελθόν δεν υπήρχε ελληνική μετάφραση των κειμένων του, μολονότι που το Μουσείο διαθέτει την πλουσιότερη συλλογή ελληνικών αρχαιοτήτων στον κόσμο, μεταξύ των οποίων η Αφροδίτη της Μήλου, η Νίκη της Σαμοθράκης, η Κόρη της Σάμου, ακόμα και τμήματα του ναού του Ολυμπίου Διός και του Παρθενώνα.

Η **Καπνοβιομηχανία Καρέλια** ήταν ο ένας εκ των δύο Ελλήνων χορηγών οι οποίοι βοήθησαν να πραγματοποιηθεί το έργο αυτό. Η Εταιρεία μας έχει μακρά παράδοση στήριξης εκδηλώσεων που αποσκοπούν στην προώθηση του ελληνικού πολιτισμού και είναι υπερήφανη που συμμετείχε σε αυτό το ιδιαίτερα σημαντικό πολιτιστικό και καλλιτεχνικό γεγονός.

ΠΡΟΣΦΟΡΑ €1.350.000 ΣΤΟΥΣ ΠΥΡΟΠΛΗΚΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Σεπτέμβριος 2007 - Το Δ.Σ. της **Καπνοβιομηχανίας Καρέλια Α.Ε.**, λόγω των καταστροφικών πυρκαγιών που έπληξαν την περιοχή μας και όλη την Ελλάδα, αποφάσισε τα εξής:

Να κατατεθεί το ποσόν του 1 εκατ. Ευρώ στο Λογαριασμό Αλληλεγγύης (Ειδικός Λογαριασμός Αρωγής Πυροπαθών). Επίσης να χορηγηθεί στην Νομαρχία Μεσσηνίας το ποσόν των 250.000 Ευρώ και στον Ερυθρό Σταυρό το ποσόν των 100.000 Ευρώ για την ανακούφιση των πυρόπληκτων περιοχών.

Βραβείο PRINTIMISSIMO



Η Αυστριακή Ομοσπονδία Χαρτοβιομηχανιών, στην οποία συμμετέχουν όλες οι μεγάλες χαρτοβιομηχανίες της χώρας, είναι χορηγός ενός ετήσιου διαγωνισμού που προωθεί την καινοτομία στη χρήση του χαρτιού κατά την

εκτυπωτική διαδικασία. Ο διαγωνισμός αυτός, γνωστός ως Printissimo, αποτελεί ανοιχτή πρόκληση για κορυφαία τυπογραφεία, διαφημιστικές εταιρείες και άλλες επιχειρήσεις που έχουν τη δημιουργική διάθεση να συναγωνιστούν μεταξύ τους. Εκατοντάδες συμμετοχές φτάνουν στη Βιέννη, όπου οι νικητές επιλέγονται από μια κριτική επιτροπή αποτελούμενη από τυπογράφους, καλλιτεχνικούς διευθυντές και άλλους ειδικούς στον τομέα του χαρτιού.

Ο διαγωνισμός περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες, αλλά η μεγαλύτερη και σπουδαιότερη είναι η «Τέχνη», όπου η δημιουργικότητα στη χρήση του χαρτιού γεννά έργα τέχνης. Το **2005, η Καπνοβιομηχανία Καρέλια** συμμετείχε στην κατηγορία «Τέχνη» με το λεύκωμα «Καπνός», που εκδόθηκε στο πλαίσιο του Trierenberg Supercircuit. Το λεύκωμα έλαβε Βραβείο Printissimo, ενώ η κριτική επιτροπή ανέφερε στη δήλωσή της: «Οι υπέροχες φωτογραφίες απ' όλο τον κόσμο και η σαφήνεια των κειμένων που τις συνοδεύουν συνθέτουν ένα βιβλίο που διαβάζεται ευχάριστα ξανά και ξανά. Η χρήση διαφορετικών τύπων γυαλιστερών και ματ βερνικιών δίνει στην έκδοση μια τρισδιάστατη αίσθηση, τόσο τέλεια που όμοιά της δεν έχουμε ξαναδεί στο διαγωνισμό Printissimo. Το χαρτί, ο σχεδιασμός και η τελική παραγωγή του λευκώματος «Καπνός» αποτελούν ένα σπάνιο παράδειγμα τέλει εκφραστικής συνύπαρξης».

3.4.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Για την υλοποίηση των στόχων και την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος η εταιρεία προσπαθεί να καταλάβει μεγαλύτερα κομμάτια από την πίτα των πωλήσεων μέσω της άριστης ποιότητας των προϊόντων της, και να βελτιώσει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της μακροπρόθεσμα, για να είναι όσο το δυνατόν κερδοφόρα.

3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Συνεχίζουν την εμπορική τους στρατηγική στην ανάπτυξη των ακριβότερων και μεσαίας κατηγορίας τιμής σημάτων, τα οποία και υποστήριξαν με νέες, εντυπωσιακές διαφημιστικές καμπάνιες. Παράλληλα, δημιούργησαν ένα νέο τμήμα εμπορικού marketing που αποσκοπεί στη στενότερη συνεργασία με τα δίκτυα διανομής της χονδρικής, αλλά και της λιανικής αγοράς, καθώς και στην καλύτερη προβολή των προϊόντων τους σε διακεκριμένα σημεία πώλησης. Η συγκεκριμένη στρατηγική επέτρεψε να ανακόψουν την πτωτική πορεία του συνολικού όγκου πωλήσεων.

Συνεχώς προσπαθούν να γίνεται επανασχεδιασμός των πακέτων, καθώς και στα ήδη υπάρχοντα να επέρχεται εκσυγχρονισμός. Για αυτές τις εργασίες υπάρχει ξεχωριστό τμήμα όπου και διεξάγονται. Με κάθε καινοτόμο αλλαγή ή μη, αποσκοπούν στην προσέγγιση και διαφορετικού κοινού.

Τα εξαιρετικά αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η ΚΑΡΕΛΙΑΣ βρίσκεται στην σωστή πορεία προς την δημιουργία μακροπρόθεσμων κερδών για τους μετόχους της και τη διατήρηση μιας ισχυρής οικονομικής θέσης για τον Όμιλο.

Η συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης της εταιρείας παρά τις αντίξοες συνθήκες στην αγορά, με τις συνεχόμενες ανατιμήσεις βασικών πρώτων υλών, κυρίως των καπνών, καθώς και άλλων πλείστον υλικών που προκαλούνται, από τις σημαντικές αυξήσεις των τιμών του πετρελαίου.

3.4.4 ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Το 2009 σκοπεύουν να επεκτείνουν την παραγωγική τους δυνατότητα ακόμη περισσότερο και να επενδύσουν σε βιομηχανικές αναβαθμίσεις που θα

βοηθήσουν να μειωθεί το κόστος παραγωγής. Παράλληλα, εξετάζεται η πιθανότητα δημιουργίας ενός νέου κέντρου διανομής στη Βόρειο Ελλάδα, ώστε να ενισχυθεί το εκεί δίκτυο διανομής τους, αλλά και να γίνεται η προμήθεια αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη ευελιξία στις αγορές των Βαλκανίων και της Τουρκίας.

ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

<p>Τα εξαιρετικά της αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι παραμένει στη σωστή πορεία προς τη δημιουργία μακροπρόθεσμων κερδών για τους μετόχους της και τη διατήρηση μιας ισχυρής οικονομικής θέσης για τον Όμιλο. Μεταξύ των σημαντικότερων εξελίξεων της Εταιρείας, το 2008, περιλαμβάνονται τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο συνολικός όγκος πωλήσεων αυξήθηκε κατά 6,10%, φτάνοντας τα 14,6 δισ. τσιγάρα, έναντι 13,7 δισ. το 2007, ενώ οι εξαγωγές της αυξήθηκαν κατά 10%, φτάνοντας σε υψηλότερα επίπεδα από κάθε άλλη φορά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Τόσο τα ακριβότερα σήματά της, όσο και τα σήματα μεσαίας κατηγορίας τιμής συνέχισαν να διευρύνουν τα μερίδια αγοράς τους στην ελληνική αγορά. • Απέκτησε το σήμα πούρων Backwoods για την ελληνική αγορά. • Η νέα θυγατρική της, Karelia Bulgaria EOOD, σημείωσε διψήφια αύξηση για τα σήματά της. • Δημιούργησε μια νέα θυγατρική εταιρεία στην Τουρκία, την Karelia Tütün ve Ticaret A.Ş. • Ολοκλήρωσε την επόμενη φάση του επενδυτικού της προγράμματος ύψους 4 εκατ. Ευρώ περίπου.
---	--

Πηγή: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

4. ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος της παραγωγής και εισαγωγής τσιγάρων, καπνού και πούρων είναι ιδιαίτερα προσοδοφόρος για το ελληνικό κράτος, καθώς πρόκειται για τα πλέον φορολογούμενα προϊόντα. Επίσης θεωρείται πολύ σημαντικός ως πηγή εισοδήματος και απασχόλησης. Οι εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή τσιγάρων στην Ελλάδα είναι τρεις: ΚΑΡΕΛΙΑ, ΣΕΚΑΠ και ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ. Την πρώτη θέση στην εγχώρια αγορά τσιγάρων καταλαμβάνει η εταιρεία ΚΑΡΕΛΙΑ όσο αναφορά στις ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ σε σχέση με τις ξένες εταιρείες πρώτη είναι η PHILIP MORRIS.

4.1.1 ΖΗΤΗΣΗ & ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Η θετική πορεία που ακολουθεί η Ελλάδα στον καπνοβιομηχανικό κλάδο αποτυπώνεται όχι μόνο στους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, που ξεπερνούν τον αντίστοιχο μέσο ρυθμό των άλλων χωρών της ΕΕ για 7η συνεχή χρονιά, αλλά και στη συνεχή αύξηση των κοινωνικών δαπανών, και τις καλύτερες υποδομές σε φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η Ελλάδα διεκδικεί την θέση που της ανήκει στην Ευρώπη, στην ευρύτερη περιοχή της Βαλκανικής και στην Ανατολική Μεσόγειο. Την θέση αυτή την διεκδικεί σήμερα με καλύτερους όρους, έχοντας ήδη κατακτήσει επάξια την συμμετοχή της στην σημαντικότερη Οικονομική και Νομισματική Ένωση όλων των εποχών.

Ο κλάδος του καπνού στην ελληνική οικονομία έχει μεγάλη σημασία, λόγω της σημαντικής συμμετοχής του στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν της χώρας καθώς και στην απασχόληση του εργατικού δυναμικού

Οι χρηματιστές όλου του κόσμου κάνουν λόγο για τις μαγικές ιδιότητες του καπνού. Στην προκειμένη περίπτωση, το προϊόν είναι μοναδικό και δεν

επιδέχεται υποκατάσταση, ενώ η ζήτησή του είναι ανελαστική και δεν δείχνει να επηρεάζεται από την άνοδο της τιμής. Μάλιστα από την δεκαετία του '90 και μετά, οι καπνοβιομηχανίες εμφανίζονται περισσότερο εξασφαλισμένες οικονομικά από τις πετρελαϊκές εταιρείες, γιατί η μεν κατανάλωση ενέργειας έχει ρόλο λειτουργικό, ενώ η προμήθεια προϊόντων καπνού απλώς ικανοποιεί μια επιθυμία που έχει εξελιχθεί σε οικουμενικό εθισμό.

4.1.2 ΣΤΑΔΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Η παραγωγή τσιγάρων έχει γίνει ιδιαίτερα εξεζητημένη και ταυτόχρονα περισσότερο ελεγχόμενη. Η αυστηρή επιτήρηση κάθε φάσης της παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για την δημιουργία προϊόντων ανώτερης ποιότητας. Σε συνεργασία με τους προμηθευτές της, το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης της ΚΑΡΕΛΙΑ έλαβε τα απαιτούμενα μέτρα, ώστε να εξασφαλίσει ότι όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν είναι σύμφωνες με τον κανονισμό της Ε.Ε., <<REACH>>, για την καταχώρηση, την αξιολόγηση, την αδειοδότηση και τους περιορισμούς των χημικών προϊόντων.

- Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την συλλογή πρώτων υλών (καπνά, είδη φιλτροποιείας, χαρτί). Η εταιρεία εισάγει καπνό από Κίνα, Κορέα, Αμερική και Βραζιλία, καθώς αγοράζει και ένα μικρό ποσοστό καπνού από την Ελλάδα.
- Στο δεύτερο στάδιο γίνεται επεξεργασία και πιστοποιημένος έλεγχος των υλών στο προηγμένης τεχνολογίας εργοστασιακό χώρο της εταιρείας από ειδικό καταρτισμένο προσωπικό.
- Στο τρίτο στάδιο υπάγεται ο σχεδιασμός και η τυποποίηση των προϊόντων. Για τον σχεδιασμό τους υπάρχουν συγκεκριμένα τμήματα

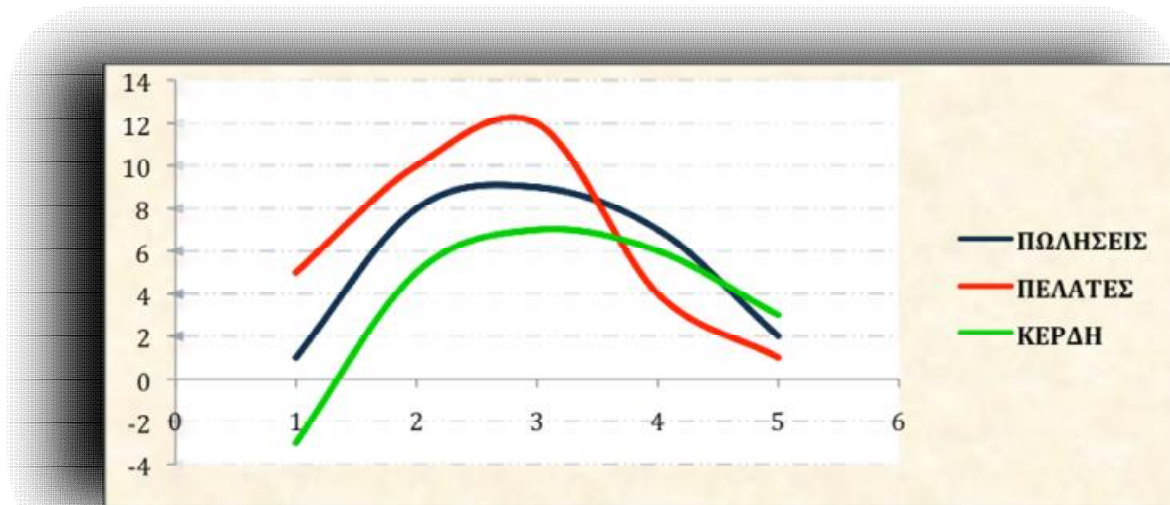
που είναι υπεύθυνα για την δημιουργία μοντέρνων πακέτων και τσιγάρων. Την τυποποίηση την αναλαμβάνει ο

- τελευταίος τεχνολογίας μηχανολογικός εξοπλισμός.
- Στο τέταρτο στάδιο σειρά έχει το μάρκετινγκ, όπου αναλαμβάνει την προώθηση των προϊόντων στην αγορά.
- Στο πέμπτο στάδιο έχουμε την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Εδώ τα προϊόντα γίνονται ευρέως γνωστά καθώς ταυτίζονται με το brand name της εταιρείας.Ως εκ τούτου οι πωλήσεις αυξάνονται με μεγάλη ταχύτητα.Το κόστος παραγωγής έχει μειωθεί αισθητά λόγω της αύξησης των πωλήσεων και το αποτέλεσμα αυτού φαίνεται έντονα στην ταχύρρυθμη αύξηση των κερδών.Όσο περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρτελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF->

	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΚΟΡΕΣΜΟΣ	ΠΑΡΑΚΜΗ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Χαμηλές	Γρήγορη αύξηση	Μέγιστος βαθμός	Φθίνουσες	Φθίνουσες (ή καθόλου)
ΠΕΛΑΤΕΣ	Λίγοι	Αυξανόμενοι	Πολλοί	Λίγοι	Ελάχιστοι (ή καθόλου)
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ	Υψηλό	Μέσο	Χαμηλό	Χαμηλό	Ελάχιστο (ή καθόλου)
ΚΕΡΔΗ	Αρνητικά	Αυξανόμενα	Υψηλά	Φθίνοντα	Ελάχιστα (ή καθόλου)

8

4.1.3 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΕΡΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ Κ ΧΟΡΗΓΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΠΝΟΥ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του άρθρου 2 περίπτωση ζ και η του Ν. 1338/83 «Εφαρμογής

του Κοινοτικού Δικαίου» Φ.Ε.Κ. 34/Α΄/17.03.83 όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 6 του Ν. 1440/84 «Συμμετοχή της Ελλάδας στο κεφάλαιο, στα αποθεματικά και τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων στο κεφάλαιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακος και Χάλυβος και του Οργανισμού Εφοδιασμού <<EURATOM>> Φ.Ε.Κ. 70/Α΄/21.05.84, και τις διατάξεις του άρθρου 65 του Ν.1892/31.07.90 Φ.Ε.Κ. 101/ Α΄ «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

2. Την υποχρέωση ενσωμάτωσης στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας 2003/33/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (ΕΕL 152/20.06.03) για την προσέγγιση των νομοθετικών, κανονιστικών και διοικητικών διατάξεων των κρατών μελών σχετικά με την διαφήμιση και την χορηγία των προϊόντων καπνού.

3. Τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 12 του Νόμου Ν. 1802 / 1988 (Φ.Ε.Κ. Α΄172) με βάση τις οποίες η διαφήμιση με οποιοδήποτε τρόπο προϊόντων καπνού επιτρέπεται μόνο με όρους, προϋποθέσεις και διαδικασία που προβλέπει Απόφαση του Υπουργού Υγείας, Πρόνοιας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων εφάπαξ εκδιδόμενη.

4. Τις διατάξεις του Νόμου Ν. 1730 / 1987 (Α΄145) περί Ελληνικής Ραδιοφωνίας - Τηλεόρασης Α.Ε., με την κατάργηση της παρ. 9 του άρθρου 3 του Ν. 1730 / 1987 (Α΄145) και την αντικατάστασή της από την παρ 2 του άρθρου 85 του Ν. 1943 / 1991 (Φ.Ε.Κ. Α΄50), περί απαγόρευσης της διαφήμισης προϊόντων καπνού, συμπεριλαμβανομένης και της έμμεσης διαφήμισης.

5. Τις διατάξεις των Νόμων 1866 / 1989 (Φ.Ε.Κ. Α΄222) με την προσθήκη στο τέλος του άρθρου 4 του Ν. 1866 / 1989 (Φ.Ε.Κ. Α΄222) περίπτωσης η), όπως καθορίζεται στην παρ. 4 του άρθρου 85 του Ν. 1943 / 1991 (Φ.Ε.Κ. Α΄50).

6. Τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος Π.Δ. 236 / 1992 (Φ.Ε.Κ. Α΄124) περί άσκησης τηλεοπτικών δραστηριοτήτων, σε συμμόρφωση προς την Οδηγία 89 / 552 / Ε.Ο.Κ. του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων της 03.10.89.

7. Το γεγονός ότι από την παρούσα Κοινή Υπουργική Απόφαση δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού. Εκδίδουμε την παρούσα Κοινή Υπουργική Απόφαση:

Άρθρο 1

Σκοπός

1. Σκοπός της παρούσας Κοινής Υπουργικής Απόφασης είναι η προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας προς την Οδηγία 2003/ 33 / ΕΚ σχετικά με την διαφήμιση των προϊόντων καπνού και την προώθησή τους: α) στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα β) στο ραδιόφωνο γ) στις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας και δ) μέσω χορηγιών συνδεδεμένων με τον καπνό, συμπεριλαμβανομένης της δωρεάν διανομής προϊόντων καπνού.

2. Η διαφήμιση των φαρμακευτικών προϊόντων για ανθρώπινη χρήση καλύπτεται από την Οδηγία 2001/ 83 / ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 6ης Νοεμβρίου 2001, περί κοινοτικού κώδικα για τα φάρμακα που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση (EEL 311 της 28.11.2001).

3. Η διαφήμιση που αφορά προϊόντα τα οποία προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για την καταπολέμηση του εθισμού του καπνίσματος δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας Κοινής Υπουργικής Απόφασης.

Άρθρο 2

Ορισμοί

Για τους σκοπούς της παρούσας Κοινής Υπουργικής Απόφασης, νοούνται ως:

Α) «προϊόντα καπνού»: όλα τα προϊόντα που προορίζονται για κάπνισμα, εισρόφηση από τη μύτη, εκμύζηση ή μάσηση, εφόσον αποτελούνται, έστω και εν μέρει, από καπνό.

Β) «διαφήμιση»: κάθε μορφή εμπορικής ανακοίνωσης με σκοπό ή με άμεσο ή έμμεσο αποτέλεσμα την προώθηση ενός προϊόντος καπνού.

Γ) «χορηγία»: κάθε δημόσια ή ιδιωτική συμβολή σε εκδήλωση, δραστηριότητα, ή σε άτομο με σκοπό ή με άμεσο ή έμμεσο αποτέλεσμα την προώθηση ενός προϊόντος καπνού.

Δ) «υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας»: οι υπηρεσίες κατά την έννοια του άρθρου 1, παράγραφος 2 της Οδηγίας 98 / 34 / ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 22ας Ιουνίου 1998, για την καθιέρωση μιας διαδικασίας πληροφόρησης στον τομέα των τεχνικών προτύπων και κανονισμών και των κανόνων σχετικά με τις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας, όπως η οδηγία αυτή ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με το Π.Δ. 39/2001 (Α 28).

Άρθρο 3

Διαφήμιση σε έντυπα μέσα ενημέρωσης και σε υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας

1. Η διαφήμιση στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα περιορίζεται μόνο σε έντυπα που προορίζονται αποκλειστικά για τους επαγγελματίες του εμπορίου καπνού και σε έντυπα που τυπώνονται και εκδίδονται σε τρίτες χώρες, εφόσον η κοινοτική αγορά δεν είναι ο κύριος προορισμός των εντύπων αυτών. Κάθε άλλη διαφήμιση στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα απαγορεύεται.

2. Η διαφήμιση που δεν επιτρέπεται στον τύπο και σε άλλα έντυπα μέσα, δεν επιτρέπεται ούτε στις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας.

Άρθρο 4

Ραδιοφωνική διαφήμιση και χορηγία

1. Απαγορεύεται κάθε μορφή ραδιοφωνικής διαφήμισης των προϊόντων καπνού.

2. Τα ραδιοφωνικά προγράμματα δεν λαμβάνουν χορηγίες από επιχειρήσεις η κύρια δραστηριότητα των οποίων είναι η παραγωγή ή πώληση προϊόντων καπνού.

Άρθρο 5

Χορηγία υπέρ εκδηλώσεων

1. Απαγορεύεται η χορηγία υπέρ εκδηλώσεων ή δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερα του ενός κράτη μέλη, ή οι οποίες διεξάγονται σε περισσότερα του ενός κράτη μέλη, ή έχουν με άλλο τρόπο διασυνοριακό αντίκτυπο.

2. Απαγορεύεται η διανομή προϊόντων καπνού δωρεάν στα πλαίσια χορηγίας των εκδηλώσεων που αναφέρονται στην παράγραφο 1 και αποσκοπούν ή έχουν ως άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο την προώθηση των εν λόγω προϊόντων.

Άρθρο 6

Εφαρμογή

1. Η παρούσα Απόφαση δεν θίγει την ισχύουσα απαγόρευση της διαφήμισης προϊόντων καπνού, ιδίως των τσιγάρων, συμπεριλαμβανομένης και της έμμεσης διαφήμισης, όπως καθορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 85 του Ν. 1943 / 1991 (Φ.Ε.Κ. Α'50), σε αντικατάσταση του άρθρου 9 του Ν. 1730 / 1987 (Φ.Ε.Κ. Α'145) περί Ελληνικής Ραδιοφωνίας - Τηλεόρασης, Ανώνυμης Εταιρείας (Ε.Ρ.Τ. - Α.Ε.)

2. Η παρούσα Απόφαση δεν θίγει την ισχύουσα απαγόρευση κάθε μορφής τηλεοπτικής διαφήμισης τσιγάρων και άλλων προϊόντων καπνού, όπως καθορίζεται στο Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθ. 236 / 1992 (Φ.Ε.Κ. Α'124), περί άσκησης τηλεοπτικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα σε συμμόρφωση προς την Οδηγία 89 / 552 / Ε.Ο.Κ. του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων της 3.10.89.

3. Η παρούσα Απόφαση δεν θίγει την ισχύουσα απαγόρευση της χορηγίας τηλεοπτικών προγραμμάτων από επιχειρήσεις που έχουν ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή ή την πώληση τσιγάρων ή άλλων προϊόντων καπνού, ή την παροχή υπηρεσιών η διαφήμιση των οποίων απαγορεύεται από το Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθ. 236 / 1992 (Φ.Ε.Κ. Α'124), περί άσκησης τηλεοπτικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα σε συμμόρφωση προς την Οδηγία 89 / 552 / Ε.Ο.Κ. του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων της 3.10.89.

4. Η παρούσα Απόφαση δεν θίγει την ισχύουσα απαγόρευση κάθε είδους διαφήμισης στους χώρους υπηρεσιών υγείας, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, κέντρων νεότητας, χώρων άθλησης κλπ., όπως αναφέρονται στην παράγραφο 2 της υπ' αριθμ. Α2γ / οικ. 1591 / 29.05.1989 (Φ.Ε.Κ. Β'411) Υπουργικής Απόφασης, περί όρων και προϋποθέσεων διαφήμισης προϊόντων καπνού.

Άρθρο 7

Κατάργηση

Από την έναρξη ισχύος της παρούσας Κοινής Υπουργικής Απόφασης κάθε διάταξη η οποία αντίκειται στις διατάξεις της παρούσης καταργείται.

Άρθρο 8

Ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων και υπηρεσιών
Με την παρούσα Κοινή Υπουργική Απόφαση δεν απαγορεύεται ούτε περιορίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία προϊόντων ή υπηρεσιών που συμφωνούν με αυτή.

Άρθρο 9

Κυρώσεις

Οι παραβάτες των διατάξεων της παρούσης, τιμωρούνται με τις προβλεπόμενες στο άρθρο 12 παρ. 3 του Ν.1802/ 1988 (Φ.Ε.Κ. Α'172) ποινές.

Άρθρο 10

Η παρούσα Απόφαση ισχύει από 31 Ιουλίου 2005. Η παρούσα Απόφαση να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΚΑΠΝΙΣΜΑ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ

(ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ)

Έχοντας υπόψη τις διατάξεις:

1. Του Α. Ν. 2520/40 (Φ . Ε .Κ 273/1940 τ. Α') "Περί Υγειονομικών Διατάξεων".
2. Του Ν. 2218/94 (Φ.Ε.Κ. 90/1994 τ. Α') "Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις".
3. Του Π. Δ / γματος 95/2000 (Φ.Ε.Κ. 76/2000τ.Α') "Όργανισμός του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας".
4. Της 3418/9.7.2002 (ΦΕΚ 861/2002 τ. Β') απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Υγείας Πρόνοιας "Περί αναθέσεως αρμοδιοτήτων στους

Υφυπουργούς Υγείας και Πρόνοιας Έκτορα Νασιώκα, Ελπίδα Τσουρή και Δημήτριο Θάνο και

5. την ανάγκη λήψης μέτρων για την προστασία της Δημόσιας Υγείας από τις επιπτώσεις του καπνού των τσιγάρων, αποφασίζουμε:

Εκδίδουμε την παρούσα Υγειονομική Διάταξη, η οποία θα ισχύει σε όλη την Επικράτεια.

Ι. Απαγορεύουμε το κάπνισμα στους παρακάτω αναφερόμενους χώρους.

α. Σε όλα τα κτίρια όπου στεγάζονται Γραφεία Δημοσίων Υπηρεσιών, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που εποπτεύονται και επιχορηγούνται από το Κράτος, Οργανισμοί και άλλα Ιδρύματα (Ο.Τ.Ε., Δ.Ε.Η., ΕΛ. ΤΑ. κ.λπ.). Επίσης σε χώρους εργασίας που ανήκουν σε ιδιωτικούς φορείς, καθώς και στους χώρους μακράς αναμονής του κοινού (αίθουσες αναμονής αεροδρομίων, σιδηροδρομικών σταθμών, σταθμών λεωφορείων κ.λπ.)

β. Σε όλες τις μονάδες παροχής Υπηρεσιών Υγείας, όπως:

- 1) Νοσοκομεία.
- 2) Ιδιωτικές Κλινικές.
- 3) Κέντρα Υγείας.
- 4) Περιφερειακά Ιατρεία.
- 5) Δημοτικά Ιατρεία.
- 6) Ιατρεία Νομικών Προσώπων Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου (Ι.Κ.Α., κ.λπ.)
- 7) Ιδιωτικά Ιατρεία - Οδοντιατρεία.
- 8) Φαρμακεία.

9) Λοιπές μονάδες Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας (Π .Φ. Υ.).

10) Σε κάθε άλλο χώρο που δεν αναφέρεται παραπάνω, όπου παρέχονται υπηρεσίες υγείας.

γ. Σε όλους τους χώρους που παρέχεται εκπαίδευση όπως:

1) Σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Δημόσια ή Ιδιωτικά).

2) Σχολεία Δευτεροβάθμιας και Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δημόσια ή Ιδιωτικά).

3) Πανεπιστήμια, Τεχνολογικά Ιδρύματα και γενικά Ιδρύματα Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

4) Φροντιστήρια.

δ. Στα νηπιαγωγεία, παιδικούς σταθμούς, βρεφονηπιακούς σταθμούς, παιδότοπους.

Στα κτίρια των Δημοσίων Υπηρεσιών, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που εποπτεύονται και επιχορηγούνται από το Κράτος, Οργανισμών και άλλων Ιδρυμάτων (Ο.Τ.Ε., Δ.Ε.Η., ΕΛ. ΤΑ. κ.λπ.), στα Νοσηλευτικά Ιδρύματα, Ιδιωτικές Κλινικές, Κέντρα Υγείας, Ιατρεία Νομικών Προσώπων Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου (ΙΚΑ, κ.λπ.), ορίζονται ειδικοί χώροι (καπνιστήρια), στους οποίους θα υπάρχει ισχυρή εγκατάσταση συστήματος εξαερισμού για τους εργαζόμενους καπνιστές.

Τα ανωτέρω ισχύουν και για τα σχολεία, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και για τα Φροντιστήρια, μόνο για το προσωπικό που επιθυμεί να καπνίσει, για δε τις σχολές τις τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους (επιστημονικό και διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό) και για τους φοιτητές.

Οι χώροι θα οριστούν από τους διευθυντές-προϊστάμενους των αρμοδίων φορέων ανάλογα με τις ανάγκες τους, με σκοπό να μην παρεμποδίζεται η ουσιαστική λειτουργία της υπηρεσίας.

II. Επίσης στα μέσα μαζικής μεταφοράς.

- 1) Λεωφορεία (Κ.Τ.Ε.Λ., Αστικά, Τουριστικά, Σχολικά κ.λπ.)
- 2) Τρένα (Ο. Σ. Ε, ΜΕΤΡΟ, Η. Σ. Α. Π. κ.λπ.)
- 3) Πλοία εσωτερικών γραμμών: Σε αυτά θα υπάρχει ένας χώρος "καπνιστήριο", καλά αεριζόμενος, εάν είναι δυνατόν ανά όροφο.
- 4) Αεροπλάνα εσωτερικών αερογραμμών.
- 5) Ταξί.

III. Επίσης σε όλα τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 5 της Α1 β/8577/83 Υγειονομικής Διάταξης (Φ.Ε.Κ. 526/83τ. Β'). Με εξαίρεση τα αμιγή καταστήματα Μπαρ και Παραδοσιακά Καφενεία του άρθρου 37 και τα Κέντρα Διασκεδάσεως του άρθρου 41 αυτής.

Ειδικότερα στα καταστήματα των άρθρων 37,38 και 39 και τα μικτά καταστήματα του άρθρου 40 της ανωτέρω Υγειονομικής Διάταξης, μπορεί να επιτρέπεται το κάπνισμα στην αίθουσα πελατών αυτών, σε χώρο φυσικά ή νοητά χωρισμένο, όπου θα υπάρχει ειδική πινακίδα με την ένδειξη "θέσεις για καπνίζοντες". Ο χώρος των μη καπνιζόντων θα έχει εμβαδόν τουλάχιστον 50% του χώρου της αίθουσας πελατών, θα αποτυπώνεται στα σχεδιαγράμματα που προσκομίζονται για την έκδοση της άδειας ίδρυσης και λειτουργίας και θα αναγράφεται στην άδεια λειτουργίας.

Ο χώρος των καπνιζόντων θα πρέπει να έχει ειδικές μηχανολογικές εγκαταστάσεις συνεχούς και πλήρους ανανέωσης του αέρος

Στα καταστήματα της προηγούμενης παραγράφου, εφόσον χρησιμοποιούν αποκλειστικά ή παράλληλα με την κλειστή αίθουσα πελατών και υπαίθριους

χώρους, για την ανάπτυξη τραπεζοκαθισμάτων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, επιτρέπεται το κάπνισμα και στους υπαίθριους αυτούς χώρους.

IV. Υπεύθυνοι για την εφαρμογή των διατάξεων της παρούσας υγειονομικής διάταξης είναι:

Για τα Νοσηλευτικά Ιδρύματα και τις Ιδιωτικές Κλινικές, οι Διοικητές και οι Διοικητικοί Διευθυντές.

Για τους άλλους χώρους, οι οποίοι αναφέρονται παραπάνω, οι άμεσοι προϊστάμενοι των υπηρεσιών των χώρων στέγασης αυτών.

Για τους λοιπούς χώρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι υπεύθυνοι εκμετάλλευσης αυτών.

4.1.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η Διοίκηση εκτιμά ότι, παρά τις αντίξοες διεθνείς συνθήκες, η πορεία του Ομίλου θα είναι θετική, όπως άλλωστε και κατά το πρώτο εξάμηνο, παρά τη συγκυριακή, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, μείωση των κερδών. Αναμένεται δε, ότι θα ολοκληρωθεί η δημιουργία της θυγατρικής εταιρείας στην Τουρκία, παρακάμπτοντας τις όποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες, με ταυτόχρονη ολοκλήρωση των μελετών για την είσοδο του Ομίλου σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές, όπως η Ρουμανία, αλλά και στις χώρες της Εγγύς και Μέσης Ανατολής.

Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

4.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Σε σειρά επενδύσεων που θα ανασχεδιάσουν σταδιακά το παραγωγικό της προφίλ και κυρίως τη σύνθεση των πωλήσεών της ,τα οποία θα την κάνουν και πιο ανταγωνιστική , προχωρά ήδη από την περσινή χρονιά η ελληνική καπνοβιομηχανία Καρέλιας.

Με στόχο την παραγωγή και **διάθεση ακριβότερων σημάτων στις 66** και πλέον αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Καρέλιας έχει δρομολογήσει επενδύσεις τριετίας ύψους 18 εκατ. ευρώ, ενώ λανσάρει νέα σήματα και εισέρχεται σε νέες αγορές.

Για τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της παραγωγικής της δυναμικότητας η Καρέλιας προωθεί την **εγκατάσταση δύο μονάδων παραγωγής** και συσκευασίας 26 χιλιάδων τσιγάρων ανά λεπτό, νέας μηχανής παραγωγής φίλτρων καθώς και συστήματος τροφοδοσίας καπνού.

Η καπνοβιομηχανία **με την κυκλοφορία 12 νέων σημάτων** για τις 66 αγορές του εξωτερικού στις οποίες εξάγονται τα προϊόντα της επιχειρεί να αλλάξει σταδιακά το μίγμα των πωλήσεών της καθώς όπως έχει προαναγγείλει ο ανταγωνισμός στα φθηνά σήματα εντείνεται διεθνώς.



Η ***Philip Morris International*** (PMI) είναι η κορυφαία διεθνής εταιρεία καπνού με προϊόντα που πωλούνται σε περίπου 160 χώρες. Το 2008, το μερίδιό της στη διεθνή αγορά τσιγάρων εκτός των Η.Π.Α. εκτιμάται ότι αντιστοιχούσε σε 16%.

Το 2003 εξαγόρασε την Ελληνική καπνοβιομηχανία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ. Κατέχει εφτά από τα 15 κορυφαία σήματα στον κόσμο και διαθέτει έναν ισχυρό συνδυασμό διεθνών και τοπικών προϊόντων που στόχο έχουν να είναι αρεστά σε ένα μεγάλο εύρος ενήλικων καπνιστών. Έχει αναλάβει τη δέσμευση να παρέχουμε στους καταναλωτές μας προϊόντα καπνού με την υψηλότερη ποιότητα.



Η **BRITISH AMERICAN TOBACCO** είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος όμιλος εισαγωγής καπνού στον κόσμο, με μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς 13% και με τα εμπορικά της σήματα να πωλούνται σε περισσότερες από 180 αγορές. Με πάνω από 300 μάρκες στο χαρτοφυλάκιο της, να κάνει το τσιγάρο να έχει επιλεγεί από το ένα στα οκτώ από ένα δισεκατομμύριο ενήλικες καπνιστές του κόσμου.



Η **JTI - Japan Tobacco International** είναι η διεθνής εταιρεία καπνικών προϊόντων της Japan Tobacco, τρίτης μεγαλύτερης εταιρείας στον κόσμο στον κλάδο των καπνικών προϊόντων, με παγκόσμιο μερίδιο αγοράς 11% και χρηματιστηριακή αξία ύψους περίπου 32 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α.

Ο όμιλός δημιουργήθηκε το 1999 όταν η Japan Tobacco Inc. αγόρασε έναντι 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α. τις διεθνείς επιχειρήσεις καπνικών προϊόντων της αμερικανικής πολυεθνικής R.J.Reynolds. Το 2007, η Gallaher, εταιρεία στον δείκτη FTSE 100, εξαγοράστηκε από την Japan Tobacco για 9,4 δισεκατομμύρια λίρες Αγγλίας. Την εποχή εκείνη, αποτέλεσε τη μεγαλύτερη εξαγορά ξένης εταιρείας από ιαπωνική εταιρεία.



Τα τελευταία 100 χρόνια η ***Imperial Tobacco*** εδραιώθηκε ως μία από τις ηγετικές εταιρίες παραγωγής, υψηλής ποιότητας προϊόντων καπνού. Τον Απρίλιο του 2007 εξαγοράζεται η Commonwealth Brands, η τέταρτη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής τσιγάρων στις ΗΠΑ και τον Ιανουάριο του 2008 εξαγοράζεται η Altadis, η πέμπτη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής τσιγάρων στον κόσμο και παγκόσμιος ηγέτης στα πούρα. Η Imperial Tobacco είναι σήμερα μία από τις κορυφαίες καπνοβιομηχανίες στον κόσμο, διαθέτοντας τα προϊόντα της σε περισσότερες από 160 χώρες. Μετά τη διεύρυνσή του, ο Όμιλος απασχολεί πλέον 39.000 εργαζομένους και διαθέτει 57 μονάδες παραγωγής ανά την υφήλιο.

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ Θ.Δ. ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.

Ιδρύθηκε το 1938 με έδρα την Αθήνα. Η σημερινή έδρα της βρίσκεται στη Λυκόβρυση Αττικής. Οι εξαγωγές καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της και κατευθύνονται στην Τουρκία, τη Ρουμανία, την Αλβανία, την Ουκρανία, τη Ρωσία και το Ισραήλ. Διατηρεί ιδιόκτητο εργοστάσιο παραγωγής τσιγάρων στη Θήβα.



Η ΣΕΚΑΠ είναι η μοναδική Συνεταιριστική Ελληνική Καπνοβιομηχανία Α.Ε. Ιδρύθηκε το 1975 στην Ξάνθη και ξεκίνησε τις παραγωγικές της δραστηριότητες το 1980. Είναι ένας από τους βασικούς παίκτες της Ελληνικής αγοράς τσιγάρων, με επιτυχημένη και διαρκώς αναπτυσσόμενη διεθνή παρουσία.

ΤΑ ΕΙΔΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

PHILIP MORRIS	BAT	JTI	IMPERIAL	ΣΕΚΑΠ	ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	ΚΑΡΕΛΙΑ Σ
Marlboro	CARTIE	CAMEL	ASTOR	ΑΡΙΣΤΑ	22	ΑΓΡΙΝΙΟΥ
L&M	CORTINA	MORE	DAVIDOFF	B.F	MG	EXTRA
ASSOS	DUNHILL	WINSTON	J.P.	BROOKS	SMOKE	KARELIA
BLOND'25	H.B.	VANTAGE	KINGSMEN	COOPER		LEADER
CHESTERFIELD	KENT	SALEM	MAXIM	GR		ORIGIN
..M	KIM	OLD HOLBORN	SUPER KINGS	KIPETΣΙΑΕΡ		REX
SAGA	LORD extra		R1	ΞΑΝΘΗ		GEORGE KARELIAS AND SONS
ANTE	LUCKY STRIKE		R6	ΣΕΚΑΠ		
MURATTI	VOGUE		WEST			
NEXT	PALL MALL		GOLDEN VIRGINIA			
PH.MORRIS	ROTHMANS		DRAM			
OLD NAVY	ROYALS'120		VANN ELL			
RESIDENT	STUYVES					
APASTRATOS	STUYVESANT					

4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΤΣΙΓΑΡΩΝ – ΠΟΥΡΩΝ

Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά των τσιγάρων και των πούρων και επιδρούν στην εξέλιξη της ζήτησης είναι οι εξής:

- Το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών σχετίζεται με την κατανάλωση των τσιγάρων – πούρων , καθώς πρόκειται για προϊόντα τα οποία δεν ταξινομούνται μεταξύ των βασικών αγαθών. Ιδιαίτερως για τα πούρα λόγω της υψηλής τιμής τους και του γεγονότος ότι είναι συνδεδεμένα με το

κοινωνικό status και image των καταναλωτών , η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η γενικότερη οικονομική ανάπτυξη οδηγεί και στην μεγαλύτερη κατανάλωσή τους.

- Η αύξηση της τιμής των τσιγάρων οδηγεί σε μείωση της ζήτησης , καθώς αρκετοί καπνιστές αναγκάζονται να περιορίσουν την κατανάλωση λόγω της ανόδου των τιμών. Η άνοδος της τιμής των πούρων επιδρά κυρίως στο είδος και στην ποιότητα των προϊόντων που καταναλώνονται. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα η αύξηση της τιμής ενδέχεται να προκαλέσει αύξηση της ζήτησης , εφ'όσον πρόκειται για αγαθά πολυτελείας .

- Οι αντικαπνιστικές εκστρατείες την επηρεάζουν καθώς συνδέουν όλο και περισσότερες ασθένειες με την συνήθεια του καπνίσματος και γνωστοποιούν τις συνέπειες αυτού στον ανθρώπινο οργανισμό. Επιπλέον οι απαγορεύσεις καπνίσματος σε δημόσιους χώρους συνεχώς αυξάνονται , με αποτέλεσμα ο καπνιστής να περιορίζει αναγκαστικά την κατανάλωση των προϊόντων καπνού.

- Η υιοθέτηση διαφορετικής νοοτροπίας ειδικά στα νεαρά άτομα, που αποσυνδέει την συνήθεια του καπνίσματος με την απελευθέρωση, όπως συνέβαινε σε προηγούμενα χρόνια, δεν ευνοεί την κατανάλωση τσιγάρων.

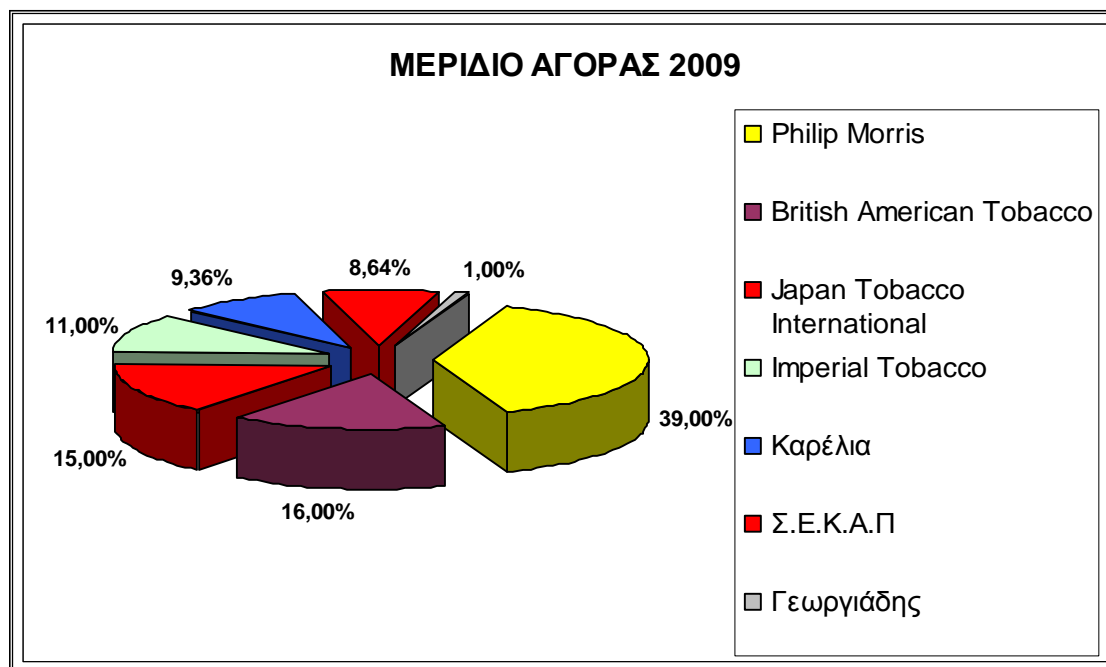
- Η διεύρυνση του δικτύου διανομής των πούρων διευκολύνει την προμήθεια από τους καταναλωτές , καθώς τα προηγούμενα χρόνια τα συγκεκριμένα προϊόντα διακινούνται μόνο από καταστήματα καπνικών προϊόντων.

- Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού και οι μεταβολές του αποτελούν έναν ακόμη προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης των τσιγάρων-πούρων.

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΛΑΔΟ

5.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2009 (1ο εξάμηνο)	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (%)
Phillip Morris	87.500.000	39,00%
British American Tobacco	35.860.000	16,00%
Japan Tobacco International	33.700.000	15,00%
Imperial Tobacco	24.654.000	11,00%
ΚΑΡΕΛΙΑ	20.978.000	9,36%
ΣΕΚΑΠ	20.150.000	8,64%
Γεωργιάδης	2.241.000	1,00%



Πηγή:
<http://www.google.com/search?client=safari&rls=>

ep&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8

Σχόλιο για τον παραπάνω πίνακα :

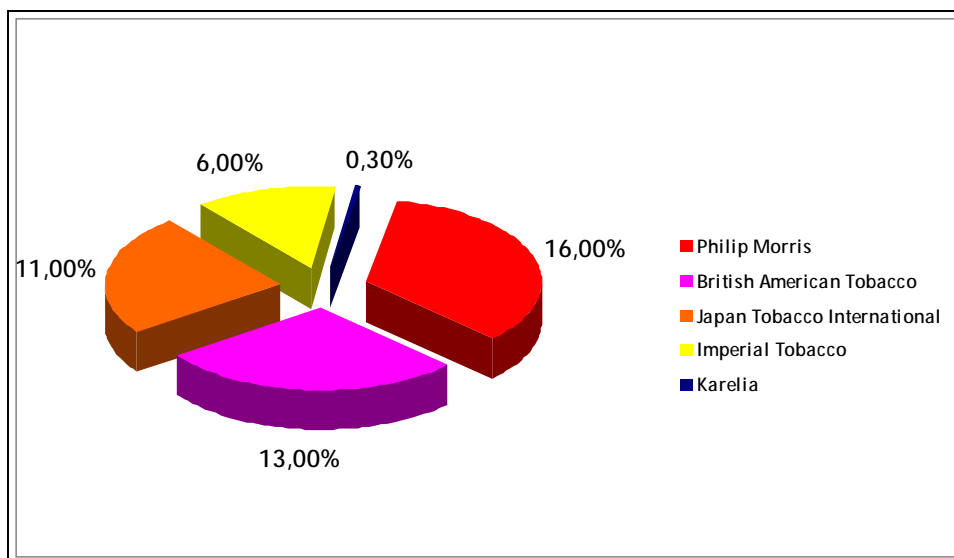
Την περίοδο 2005-2006 το συνολικό μερίδιο αγοράς της εταιρείας κυμαινόταν στο 14% . Τα επόμενα χρόνια παρατηρείται μια σημαντική μείωση όλων των μεριδίων αγοράς των ελληνικών καπνοβιομηχανιών . Βασικός λόγος που συντέλεσε στην μείωση αυτή ήταν η επιβολή του ελάχιστου ειδικού φόρου κατανάλωσης , που ανάγκασε τις ελληνικές εταιρείες να αυξήσουν την τιμή λιανικής πώλησης των φθηνών σημάτων τους. Ως αποτέλεσμα της αύξησης αυτής , είναι η έντονη μείωση της ζήτησης των συγκεκριμένων σημάτων και η αύξηση της ζήτησης ξένων σημάτων που έγιναν πιο ανταγωνιστικά σε σχέση με τα εγχώρια .

Η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. σήμερα κατέχει το 9,36% του συνολικού μεριδίου αγοράς της Ελλάδος .

ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ(%)
Phillip Morris	21.920.000.000	16,00%
British American Tobacco	17.810.000.000	13,00%
Japan Tobacco International	15.070.000.000	11,00%

Imperial Tobacco	8.220.000.000	6,00%
ΚΑΡΕΛΙΑ	411.000.000	0,30%



Πηγη: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΗΤΡΑΣ SWOT

<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής τόσο στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά. • Ισχυρό Brand Name. • Πρότυπος τεχνολογικός εξοπλισμός. • Απόκτηση νέων σημάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη καινοτομιών ικανών για δημιουργία ισχυρών συγκριτικών πλεονεκτημάτων διαφοροποίησης. • Μείωση μεριδίου αγοράς.

<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>	<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές. • Δημιουργία νέων κέντρων διανομής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση της ελάχιστης φορολογίας στα τσιγάρα και είδη καπνού. • Διεθνείς αντικαπνιστικές εκστρατείες. • Έντονος ανταγωνισμός προερχόμενος κυρίως από πολυεθνικές εταιρείες. • Αρνητικό Νομικό πλαίσιο. • Συναλλαγματικός κίνδυνος.

Δυνάμεις

Ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής τόσο στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά.

Το Δίκτυο Διανομής της KARELIA A.E. είναι ένα γιγάντιο δίκτυο , το οποίο επεκτείνεται τόσο στην εγχώρια αλλά και διεθνή αγορά , τα σήματα της εταιρείας διανέμονται σε ένα δίκτυο που καλύπτει 45.000 σημεία πώλησης.

Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα υπάρχουν εκατοντάδες τέτοια διακεκριμένα σημεία πώλησης όπως:(περίπτερα, καπνοπωλεία,minimarkets,καταστήματα ψιλικών, κτλ) καθώς επίσης εμπορικοί αντιπρόσωποι και γραφεία σε κάθε νομό που ισχυροποιούν , συντονίζουν και ελέγχουν το δίκτυο.

Παράλληλα η εταιρεία με το διεθνές δίκτυο διανομής που έχει αναπτύξει έχει καταφέρει να έχει παρουσία σε περισσότερες από 65 χώρες στο κόσμο. 1 στα 300 τσιγάρα που καπνίζονται ,σήμερα , στον κόσμο έχει παραχθεί από την KARELIA.

Αυτό έχει επιτευχθεί μέσω της συνεργασίας της εταιρείας με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του εμπορίου αφορολόγητων ειδών (duty free).

Οι καταναλωτές μπορούν να βρουν τα σήματα KARELIA σε πολλά από τα μεγαλύτερα αεροδρόμια του κόσμου , όπως το Heathrow του Λονδίνου , τον διεθνή αερολιμένα του Ντουμπάι , τον διεθνή αερολιμένα της Σεούλ και των διεθνών αερολιμένων του Πεκίνου και του Χονγκ Κονγκ .

Η KARELIA A.E. ισχυροποίησε ακόμα περισσότερο το τεράστιο δίκτυο διανομής της , δημιουργώντας 3 θυγατρικές εταιρείες σε χώρες του εξωτερικού την Karelia Tobacco Company Ltd στο Ηνωμένο Βασίλειο , την Karelia Bulgaria EOOD στην Βουλγαρία και την Karelia Tutun ve Ticaret A.S. στην Τουρκία. Καθώς επίσης και την Meridian που δραστηριοποιείται στο χώρο της τροφοδοσίας πλοίων με αφορολόγητα προϊόντα . Σήμερα η KARELIA A.E. είναι η πρώτη εξαγωγέας τσιγάρων της Ελλάδος.

Ισχυρό Brand Name.

Η εταιρεία απολαμβάνει ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας αναγνωρισιμότητα τόσο σε επίπεδο των σημάτων της όσο και σε επίπεδο παρουσίας της στην αγορά.

Ειδικότερα η KARELIA A.E. έχει δημιουργήσει ισχυρό Brand Name κυρίως στις κατηγορίες των ακριβότερων και μεσαίας τιμής σημάτων της . Όπως: George Karelias and Sons , Karelia Slims και Karelia Blue.

Το George Karelias and Sons (χρυσή κασετίνα) θεωρείται σήμα-σταθμός στην ιστορία της καπνοβιομηχανίας και ισχυροποίησε τη φήμη και την εικόνα της εταιρείας ως παραγωγού καινοτόμων – νέων σημάτων.

Με εμπειρία άνω των 120 ετών η εταιρεία συγκαταλέγεται στις πλέον ισχυρές της χώρας και πιο αναπτυσσόμενες εταιρείες της Ευρώπης.

Πρότυπος τεχνολογικός εξοπλισμός.

Οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις της εταιρείας αποτελούν πρότυπο χώρο παραγωγής . Ο έλεγχος , η ποιότητα και η παραγωγική δυναμικότητα αποτελούν βασικούς στόχους της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. Γι' αυτούς ακριβώς τους λόγους η εταιρεία δαπάνησε στα πλαίσια επενδυτικού της προγράμματος 4.000.000 ευρώ το 2008 προκειμένου να ανανεώσει και να αναβαθμίσει τον εξοπλισμό της .

Μέσω αυτού το επενδυτικού προγράμματος ολοκληρώθηκε η εγκατάσταση μιας υπερσύγχρονης μονάδας παραγωγής και συσκευασίας τσιγάρων Super Slims με ταχύτητα παραγωγής 6.000 το λεπτό .

Τέλος η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. είναι η πρώτη μη πολυεθνική εταιρεία στον κόσμο που εγκατέστησε την ταχύτερη διαθέσιμη τεχνολογία παραγωγής τσιγάρων , η οποία παράγει 16.000 τσιγάρα το λεπτό .

Απόκτηση νέων σημάτων.

Η εταιρεία το 2008 ανακοίνωσε την απόκτηση του σήματος πούρων Backwoods της Atladis S.A. , ειδικά για την ελληνική αγορά και τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών της χώρας . Μέσω του οποίου ουσιαστικά εγκαινίασε την είσοδό της στην αγορά πούρου. Η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. ως ιδιοκτήτης πλέον του σήματος Backwoods στην Ελλάδα , έχει πέραν της διανομής και την αποκλειστική ευθύνη για την ανάπτυξη και την εμπορική του

υποστήριξη .Το συγκεκριμένο σήμα αναμένετε να αποφέρει υψηλά οφέλη στην εταιρεία καθώς αποτελεί ένα πολύ πετυχημένο σήμα διεθνώς .

Αδυναμίες

Έλλειψη καινοτομιών ικανών για δημιουργία ισχυρών συγκριτικών πλεονεκτημάτων διαφοροποίησης .

Ήδη από το 1997 μια εκ των βασικών εγχώριων ανταγωνιστών της ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. η ΣΕΚΑΠ Α.Ε. λάνσαρε το BF , το πρώτο τσιγάρο σε διεθνές επίπεδο που είχε βιολογικό φίλτρο (Bio Filter) και το οποίο σημείωσε τεράστια επιτυχία στην ελληνική αγορά.

Παράλληλα η συγκεκριμένη εταιρεία έχει δημιουργήσει το IBEB ένα ερευνητικό ινστιτούτο το οποίο ασχολείται με την αναζήτηση μεθόδων μείωσης των συνεπειών του καπνίσματος και το οποίο έχει ήδη κάνει σε πειραματικό επίπεδο σημαντικά βήματα .

Όλα τα παραπάνω δημιούργησαν ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονεκτήματα διαφοροποίησης της ΣΕΚΑΠ Α.Ε. έναντι της ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. η οποία δεν φαίνεται να αναπτύσσει κάποια αξιόλογη δράση στον εν λόγω τομέα .

Μείωση μεριδίου αγοράς.

Η πορεία της οικογένειας σημάτων Leader (που ανήκει στην κατηγορία των οικονομικών σημάτων) της εταιρείας , δέχεται έντονες πιέσεις από την επιβολή του ελάχιστου ειδικού φόρου κατανάλωσης (Ε.Ε.Φ.Κ) . Ως αποτέλεσμα ο συνολικός όγκος πωλήσεων της εταιρείας στην ελληνική αγορά υποχώρησε στα 2,98 δις τσιγάρα το 2008 , σε σχέση με τα 3,22 δις τσιγάρα το 2007 . Το

μερίδιο αγοράς της εταιρείας στην Ελλάδα μειώθηκε στο 9,36% το 2008 , έναντι του 9,92% το 2007 .

Ευκαιρίες

Είσοδος σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές .

Η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών στις αναπτυσσόμενες χώρες σχετίζεται με την αλλαγή νοοτροπίας που συντελείται σε αυτές , αποτέλεσμα της οποίας είναι η αύξηση της ζήτησης προϊόντων που αναδεικνύουν το κοινωνικό status και image . Σε αυτές τις κατηγορίες προϊόντων συγκαταλέγονται τα τσιγάρα και κυρίως τα πούρα .

Σημαντικό επίσης είναι , σε αυτό το σημείο να τονιστεί πως η επέκταση των ελληνικών εταιρειών σε αναπτυσσόμενες χώρες , όπως η Ρουμανία (Βαλκάνια) , αλλά και στις χώρες της Εγγύς και Μέσης Ανατολής είναι ζωτικής σημασίας γιατί τα ελληνικά σήματα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τα ξένα σήματα στις ήδη αναπτυγμένες αγορές , όπως Ευρωπαϊκή Ένωση και ΗΠΑ .

Δημιουργία νέων κέντρων διανομής.

Η εταιρεία μελετά την δημιουργία ενός νέου κέντρου διανομής στην Βόρειο Ελλάδα που θα ενισχύσει το ήδη υπάρχον δίκτυο εκεί , καθώς επίσης θα προμηθεύει αποτελεσματικότερα τις αγορές της Βαλκανικής και της Τουρκίας που ολοένα γίνονται πιο σημαντικές καθώς θεωρούνται αναπτυσσόμενες αγορές.

Απειλές

Αύξηση της ελάχιστης φορολογίας στα τσιγάρα και είδη καπνού.

Το 2006 , οι υπουργοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποφάσισαν την αύξηση της ελάχιστης φορολογίας στα τσιγάρα και προϊόντα καπνού στα πλαίσια της διεθνούς αντικαπνιστικής εκστρατείας . Η απόφαση αυτή πλήττει κυρίως τα λεγόμενα «φτηνά» τσιγάρα και τις καπνοβιομηχανίες που τα παράγουν, ενώ αφορά κυρίως επτά κράτη – μέλη που έχουν την χαμηλότερη φορολογία στα προϊόντα καπνού, δηλαδή την Βουλγαρία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία και φυσικά την Ελλάδα. Οι επιπτώσεις της καθιέρωσης της ελάχιστης φορολόγησης στα προϊόντα καπνού, ήταν δυσμενέστερες για τις ελληνικές καπνοβιομηχανίες. Δεδομένου ότι η σύνδεση της φορολόγησης των «φτηνών» τσιγάρων με τα «ακριβά» αύξησε την φορολογία και την τιμή των πρώτων, τα οποία παράγονται κατά κύριο λόγο από τις τρεις ελληνικές καπνοβιομηχανίες που έχουν πλέον απομείνει στην χώρα. Το κλείσιμο της «ψαλίδας» στις τιμές μεταξύ των ελληνικών τσιγάρων και των εισαγόμενων έχει αποβεί σε μεγάλο βαθμό σε βάρος των ελληνικών καπνοβιομηχανιών, μεταξύ των οποίων πρώτη σε μερίδιο αγοράς είναι και η ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. η οποία από αυτές τις αποφάσεις πλήττεται καίρια . Αφού ήδη σημείωσε μεγάλες μειώσεις στις πωλήσεις των οικονομικών της σημάτων όπως το Leader . Και υπολογίζεται πως αυτό θα συνεχιστεί ίσως και ενταθεί στο μέλλον .

Διεθνείς αντικαπνιστικές εκστρατείες.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) εδώ και χρόνια έχει δημιουργήσει μια παγκόσμια εκστρατεία εναντίον του καπνίσματος , μέσω της

οποίας προσπαθεί να ενημερώσει τους καταναλωτές για το πόσο επιβλαβής για την ανθρώπινη υγεία είναι η συνήθεια του καπνίσματος . Τα αποτελέσματα αυτής της εκστρατείας είναι ραγδαία και ήδη έχουν πλήξει ανεπανόρθωτα τις καπνοβιομηχανίες τόσο σε επίπεδο πωλήσεων όσο και σε επίπεδο φήμης και εικόνας.

Οι εκστρατείες αυτές γιγαντώνονται συνεχώς και σε πολλές χώρες κυρίως του δυτικού κόσμου τείνουν να πάρουν τη μορφή << κινημάτων >> που καταδικάζουν έντονα τη συνήθεια του καπνίσματος και περιθωριοποιούν τους καπνιστές .

Δυσμενές Νομικό πλαίσιο.

Το 2003 η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε οδηγία προς τα κράτη μέλη της , η οποία απαγορεύει τη διαφήμιση των προϊόντων καπνού σε έντυπα μέσα , τηλεόραση , ραδιόφωνο και διαδίκτυο . Απαγορεύει επίσης τις χορηγίες των καπνοβιομηχανιών σε διασυνοριακές εκδηλώσεις ή δραστηριότητες.

Το 2008 η Ελλάδα στα πρότυπα άλλων ευρωπαϊκών χωρών εφάρμοσε νόμο με τον οποίο απαγορεύει το κάπνισμα σε δημόσιους χώρους , μεταφορικά μέσα και μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας . Ο συγκεκριμένος νόμος είναι πιθανό μακροπρόθεσμα να επηρεάσει την κατανάλωση προϊόντων καπνού.

Παρατηρούμε λοιπόν πως τα Νομικά Πλαίσια που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς κάθε άλλο παρά ωφελούν τις Καπνοβιομηχανίες , αντίθετα επηρεάζουν αρνητικά την ανάπτυξη τους.

Συναλλαγματικός κίνδυνος.

Συναλλαγματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος διακύμανσης της αξίας των χρηματοοικονομικών μέσων , των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων

εξαιτίας των αλλαγών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες Η εταιρεία πραγματοποιεί συναλλαγές σε ξένο νόμισμα , κυρίως Δολάριο Η.Π.Α και κατά συνέπεια εκτίθεται σε συναλλαγματικό κίνδυνο . Μέχρι στιγμής δεν έχει κριθεί αναγκαίο να γίνουν ενέργειες αντιστάθμισης του συναλλαγματικού κινδύνου . Δεν υπάρχουν μεσοπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρείας σε ξένο νόμισμα , οπότε η έκθεση σε συναλλαγματικό κίνδυνο αφορά κατά κύριο λόγο σε στοιχεία του ενεργητικού .

Έντονος ανταγωνισμός προερχόμενος κυρίως από πολυεθνικές εταιρείες.

Οι ξένες εταιρείες κερδίζουν συνεχώς έδαφος σε βάρος των ελληνικών εταιρειών μετά και την επιβολή του ειδικού φόρου ελάχιστης κατανάλωσης . Η ζήτηση ξένων σημάτων είτε εγχωρίως παραγόμενων είτε εισαγόμενων είναι συνεχώς αυξανόμενη εις βάρος των ελληνικών σημάτων , τα οποία χάνουν σταδιακά μερίδια αγοράς .

Βασικοί διεθνείς ανταγωνιστές είναι:Philip Morris, JTI (Japan Tobacco International) , BAT (British American Tobacco) , Imperial .

5.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ

Από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της, σκοπός της Καπνοβιομηχανίας ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. ήταν να παρέχει στους πελάτες της προϊόντα καπνού εξαιρετικής ποιότητας. Αυτή η απόλυτη αφοσίωση στη διάθεση προϊόντων αρίστης ποιότητας διασφαλίζεται με εξειδικευμένους ποιοτικούς ελέγχους, σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές, στους οποίους υπόκειται κάθε

τομέας της παραγωγικής διαδικασίας. Ο κόσμος των προϊόντων καπνού της ΚΑΡΕΛΙΑ χαρακτηρίζεται από τη δέσμευσή της Εταιρείας για ποιότητα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, από την εξεύρεση των καλύτερων φύλλων καπνού μέχρι το σχεδιασμό της συσκευασίας στον οποίο η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση επανασχεδιάζοντας συνεχώς τα πακέτα και εστιάζοντας στην υψηλή ποιότητα χαρτιού και την παρουσίαση του προϊόντος.

Εδώ και χρόνια η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό Brand Name τόσο σε επίπεδο σημάτων κυρίως στις κατηγορίες των ακριβών και μεσαίας τιμής τσιγάρων της όσο και σε επίπεδο γενικότερης παρουσίας της στην αγορά . Σηματά της όπως το George Karelias and Sons θεωρούνται σταθμός στην ιστορία της βιομηχανίας καπνού. Οι οικογένεια των σημάτων Karelia Slims είναι μια από τις δημοφιλέστερες και ευρέως γνωστές και έχει κατακτήσει μεγάλα μερίδια αγοράς στο γυναικείο κοινό το οποίο θεωρείται πιο απαιτητικό . Επενδύει διαρκώς σε καινοτόμα προϊόντα και καινούργιες γεύσεις υποστηρίζοντας τα με προωθητικές ενέργειες σε διακεκριμένα σημεία πώλησης . Το 2008 η ΚΑΡΕΛΙΑ απέκτησε το πετυχημένο διεθνώς σήμα πούρων Backwoods για την ελληνική αγορά. Μια κίνηση που επιβεβαιώνει τη πολιτική της εταιρείας για συνεχή εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων της.

Η μακρόχρονη εμπειρία της σε συνδυασμό με επιτυχημένες πολιτικές που έχει υιοθετήσει εδώ και χρόνια την κατατάσσουν στις ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μια από τις πιο εύρωστες οικονομικά και ισχυρές της ελληνικής αγοράς . Το 70% του όγκου παραγωγής της εξάγεται σε περισσότερες από 65 χώρες του κόσμου . Σήμερα η ΚΑΡΕΛΙΑ είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας τσιγάρων και συμβάλει ουσιαστικά στην αύξηση του Α.Ε.Π της Ελλάδος .

Το 2008 η εταιρεία πέτυχε αύξηση των πωλήσεων της κατά 2,66% από το 2007, παρόλο τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες που επικρατούσαν διεθνώς . Στην επιτυχημένη αυτή πορεία συνετέλεσε η αυστηρή πολιτική διαχείρισης

κόστους που εφαρμόστηκε , καθώς και οι επενδύσεις σε καινοτόμα προϊόντα και σε προγράμματα Μαρκετινγκ .

Το ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής της εταιρείας , διευρύνεται μέσω επενδυτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να προμηθεύει αποτελεσματικότερα τις αγορές και τα καταστήματα αφορολόγητων ειδών duty-free στα μεγαλύτερα αεροδρόμια του κόσμου.

Ακόμα μια δέσμευση της ΚΑΡΕΛΙΑ είναι η συστηματική αναβάθμιση των συναλλαγών που προσφέρει , καθώς συναλλάσσεται με εκατοντάδες προμηθευτές και πελάτες κυρίως στο εξωτερικό . Στοιχείο που αποτελεί ποιοτικό χαρακτηριστικό διαφοροποίησης της σε σχέση με τον ανταγωνισμό .

Η εταιρεία σήμερα θεωρείται ένας από τους καλύτερους εργοδότες στο χώρο της ελληνικής βιομηχανίας και φροντίζει μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να ανταπεξέρχεται επιτυχημένα στις απαιτήσεις του τομέα που διαρκώς αυξάνονται .

Τέλος , αξιόλογος είναι και ο διαδικτυακός τόπος της εταιρείας όπου παρέχει αναλυτικά οικονομικά στοιχεία , στρατηγικές που ακολουθεί και γενικότερα μια ολοκληρωμένη εικόνα τόσο για τους επενδυτές της ,όσο και για το ευρύτερο κοινό της .



Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

6. ΧΡΗΜΑΤΗΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Η Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1976 . Πάγια δέσμευσή της αποτελεί να τηρεί τους μετόχους και τους επενδυτές της όσο πιο ενημέρους γίνεται σχετικά με τις βασικές πτυχές της δραστηριότητάς της. Στον έντυπο Ετήσιο Απολογισμό του Ομίλου ΚΑΡΕΛΙΑ, αναλύεται η απόδοσή του κατά τη διάρκεια κάθε έτους, καθώς και ο σχεδιασμός της ως προς την επίτευξη της μέγιστης αξίας για τους μετόχους της. Οι Ετήσιοι Απολογισμοί παρουσιάζονται και στο διαδικτυακό της τόπο.

Συμπληρωματικά :

ΘΕΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Υψηλό μέρισμα.

Διαχρονικά θετική μερισματική πολιτική.

Δεν υπάρχει μεγάλη απόκλιση των αποτελεσμάτων λόγω εκτάκτων.

Υψηλό ταμείο που παρέχει την δυνατότητα : εξαγορών, νέων επενδύσεων, διανομή στους μετόχους.

Σοβαρή διοίκηση.

Αύξηση κερδών & αύξηση τζίρου το πρώτο τρίμηνο του 2009.

Συντηρητική διοίκηση που ιστορικά έχει δικαιωθεί.

Όχι πολυπλοκότητα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και των στοιχείων του ισολογισμού.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μικρή διασπορά.

Κλάδος που βρίσκεται στο στόχαστρο (απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους, αγωγές στο εξωτερικό κλπ).

Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

6.2 ΜΕΤΟΧΙΚΑ ΜΕΡΙΑΔΙΑ

Σύμφωνα με το άρθρο 27, παρ. 3 του ν. 3556/2007 και με βάση την ενημέρωση που έχει λάβει από τα εκάστοτε υπόχρεα πρόσωπα , οι μέτοχοι που

κατέχουν σημαντική συμμετοχή στην Εταιρεία Καρέλια κατά την έννοια των άρθρων 9, 10 και 11 του ίδιου νόμου είναι οι εξής:

1. **Ο κος. Κωνσταντίνος Ι. Καρέλιας** κατέχει ποσοστό **42,620%** του μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου, δηλαδή **1.176.280** κοινές μετοχές με ψήφο.

2. **Ο κος. Ανδρέας Γ. Καρέλιας** κατέχει ποσοστό **21,597%** του μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου, δηλαδή **596.074** κοινές μετοχές με ψήφο.

3. **Ο κος. Ευστάθιος Γ. Καρέλιας** κατέχει ποσοστό **20,945%** του μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου, δηλαδή **578.093** κοινές μετοχές με ψήφο.

4. **Το «ΙΔΡΥΜΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ κ ΒΙΚΤΩΡΙΑΣ ΚΑΡΕΛΙΑ»** κατέχει ποσοστό **7,15%** του μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου, δηλαδή **197.332** κοινές μετοχές με ψήφο.

ΤΙΜΗ ΜΕΤΟΧΗΣ

Η τιμή αγοράς της μετοχής **ΚΑΡΕΛΙΑ** σήμερα 4/12/2009 ανέρχεται στα 62,00 ευρώ, ενώ παρουσίασε πτώση -2,97%



Πηγη:

<http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΚΡΙΤΙΚΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΚΡΙΤΙΚΗ

Τα κυριότερα συμπεράσματα-κριτικές που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη συνοψίζονται στα εξής:

- Χαρακτηριστικό της αγοράς, τόσο των τσιγάρων όσο και των πούρων, είναι η συγκέντρωση σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων.
- Το χονδρικό εμπόριο προϊόντων καπνού στην Ελλάδα διεξάγεται από τα πρατήρια και από τους αντιπροσώπους χονδρικής πώλησης. Το λιανικό εμπόριο των προϊόντων καπνού είναι ιδιαίτερος ευρύ, καθώς διεξάγεται κυρίως από τα περίπτερα κ mini markets.
- Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά τσιγάρων και πούρων και επιδρούν στην εξέλιξη της ζήτησης είναι: το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών, η τιμή, οι αντικαπνιστικές εκστρατείες, η αλλαγή της νοοτροπίας απέναντι στο κάπνισμα καθώς και η εξάπλωση του δικτύου διανομής.
- Η απαγόρευση της διαφήμισης των προϊόντων καπνού στον ηλεκτρονικό τύπο, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς και στον έντυπο τύπο προκαλεί προβλήματα στον κλάδο.
- Άλλο ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι η γενικευμένη αντικαπνιστική εκστρατεία στις Δυτικές χώρες.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Ολοκλήρωση θυγατρικής εταιρείας στην Τουρκία παρακάμπτοντας τις όποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες, με ταυτόχρονη ολοκλήρωση των μελετών για την είσοδο του ομίλου σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές , όπως η Ρουμανία αλλά και στις χώρες στις Εγγύς και Μέσης Ανατολής.

ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Αρ. μητρώου Α.Ε. 10174/06/Β/86/126 - Α.Φ.Μ. 094007351

ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ)

	2006	2007	2008
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	497	391	254
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	78.673	77.807	78.079
Συμμετοχές και λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1.492	1.819	1.800
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	80.662	80.017	80.133
Αποθέματα	35.183	71.282	47.108
Λογαριασμοί εισπρακτέοι	23.331	27.968	41.727
Επενδύσεις	3.382	865	233
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	104.616	109.757	125.949
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	166.512	209.872	215.017
Σύνολο Ενεργητικού	247.174	289.889	295.150
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2006	2007	2008
Μετοχικό κεφάλαιο	21.252	21.252	21.252
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	34	34	34
Λοιπά Αποθεματικά	87.988	89.646	95.680
Αποτελέσματα εις νέον	62.119	75.651	91.127
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	171.393	186.583	208.093
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.395	8.835	7.627
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	67.386	94.471	79.430
Σύνολο Παθητικού	247.174	289.889	295.150
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2006	2007	2008
Σύνολο Κύκλου Εργασιών	409.899	400.426	410.080
Μικτό κέρδος	63.604	57.620	61.894
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	38.726	36.318	36.401
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων	33.620	31.269	31.314
Κέρδη προ φόρων	33.440	30.044	38.820
Κέρδη μετά από φόρους	23.769	22.145	28.465
Μερίσματα	6.955	6.955	17.940
Μέρισμα ανά μετοχή	2,52	2,52	6,50
Αριθμός μετοχών	2.760.000	2.760.000	2.760.000

Πηγή: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Αρ. μητρώου Α.Ε. 10174/06/Β/86/126 - Α.Φ.Μ. 094007351

Ισολογισμοί (Ατομικός και Ενοποιημένος) της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2007

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ)	2007	2006
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό		
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	391	497
Ενώματες ακινητοποιήσεις	77.807	78.673
Συμμετοχές	1.772	1.452
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	47	40
Σύνολο Μακροπρόθεσμου Ενεργητικού	80.017	80.662
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		
Αποθέματα	71.282	35.183
Λογαριασμοί εισπρακτέοι	27.968	23.331
Επενδύσεις	865	3.382
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	109.757	104.616
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	209.872	166.512
Σύνολο Ενεργητικού	289.889	247.174
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Ίδια κεφάλαια		
Μετοχικό κεφάλαιο	21.252	21.252
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	34	34
Λοιπά αποθεματικά	89.646	87.988
Υπόλοιπο κερδών εις νέον	75.651	62.119
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων μετόχων μητρικής	186.583	171.393
Δικαιώματα μειοψηφίας	0,00	0,00
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	186.583	171.393
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενοι φόροι	6.092	5.669
Αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	2.743	2.715
Επικυρηγώσεις	0,00	11
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	8.835	8.395
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	87.567	57.184
Υποχρεώσεις από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης	0,00	176
Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις για λοιπές υποχρεώσεις και έξοδα	5.731	5.431
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	1.173	4.595
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	94.471	67.386
Σύνολο Υποχρεώσεων	103.306	75.781
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και υποχρεώσεων	289.889	247.174

Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF->



Καταστάσεις Αποτελεσμάτων για τη χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2007

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ)

	2007	2006
Κύκλος εργασιών	400.426	409.899
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	5.783	4.029
Φόροι κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.)	(289.704)	(244.061)
Αναλώσεις αποθεμάτων	(31.921)	(80.981)
Παροχές σε εργαζομένους	(18.892)	(18.402)
Αποσβέσεις	(5.049)	(5.106)
Άλλα έξοδα εκμεταλλεύσεως	(29.374)	(31.759)
Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	31.269	33.619
Χρηματοοικονομικά έσοδα καθαρά	5.304	3.052
Πρόβλεψη υποτίμησης συμμετοχών	(380)	(1.088)
Συναλλαγματικές διαφορές	(6.149)	(2.144)
Καθαρά κέρδη προ φόρων	30.044	33.439
Φόρος εισοδήματος	(7.899)	(9.671)
Καθαρά κέρδη (μετά από φόρους)	22.145	23.768
Κατανέμονται ως εξής:		
Μετόχους της Μητρικής Εταιρείας	22.145	23.768
Δικαιώματα μειοψηφίας	0,00	0,00
	22.145	23.768
Βασικά κέρδη, ανά μετοχή, μετά από φόρους		
(Εκφρασμένα σε Ευρώ ανά μετοχή)	<u>8,03</u>	<u>8,61</u>
Απομειωμένα κέρδη ανά μετοχή, μετά από φόρους		
(Εκφρασμένα σε Ευρώ ανά μετοχή)	<u>8,03</u>	<u>8,61</u>
Μέσος σταθμικός αριθμός μετοχών	<u>2.760.000</u>	<u>2.760.000</u>

Οι Οικονομικές Καταστάσεις που παρατίθενται συντάχθηκαν σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Δ.Π.Χ.Π.), όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση, εγκρίθηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο στις 21 Μαρτίου 2008, και υπογράφονται για λογαριασμό αυτού από τους:

Καλαμάτα, 21 Μαρτίου 2008

Ο Αντιπρόεδρος	Ο Δ/νων Σύμβουλος	Ο Οικονομικός Δ/ντής	Ο Δ/ντής Λογιστηρίου
Κων/νος Ι. Καρέλιος	Ανδρέας Γ. Καρέλιος	Γεώργιος Δ. Αλεβιζόπουλος	Ιωάννης Α. Αργύρης

Πηγή: [http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-](http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8)

ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Αρ. μητρώου Α.Ε. 10174/06/Β/86/126 - Α.Φ.Μ. 094007351

Ισολογισμοί (Ατομικός και Ενοποιημένος) της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2008

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ)

	2008	2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό		
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	254	391
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	78.079	77.807
Συμμετοχές	1.759	1.772
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	41	47
Σύνολο Μακροπρόθεσμου Ενεργητικού	80.133	80.017
Κυκλοφορούν Ενεργητικό		
Αποθέματα	47.108	71.282
Λογαριασμοί εισπρακτέοι	41.727	27.968
Επενδύσεις	233	865
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	125.949	109.757
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	215.017	209.872
Σύνολο Ενεργητικού	295.150	289.889
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Ίδια κεφάλαια		
Μετοχικό κεφάλαιο	21.252	21.252
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	34	34
Λοιπά αποθεματικά	95.680	89.646
Υπόλοιπο κερδών εις νέον	91.127	75.651
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων μετόχων μητρικής	208.093	186.583
Δικαιώματα μειοψηφίας	0,00	0,00
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	208.093	186.583
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενοι φόροι	4.950	6.092
Αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	2.677	2.743
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	7.627	8.835
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	65.031	87.567
Βραχυπρόθεσμες προβλέψεις για λοιπές υποχρεώσεις και έξοδα	10.230	5.731
Φόροι εισοδήματος πληρωτέοι	4.169	1.173
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	79.430	94.471
Σύνολο Υποχρεώσεων	87.057	103.306
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων	295.150	289.889

Πηγή: <http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF->

Καταστάσεις Αποτελεσμάτων (Ατομική και Ενοποιημένη) για τη χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2008

(Ποσά σε χιλιάδες Ευρώ)

	2008	2007
Κύκλος εργασιών	411.080	400.426
Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	4.794	5.783
Φόροι κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.)	(253.234)	(258.857)
Αναλώσεις αποθεμάτων	(73.384)	(62.768)
Παροχές σε εργαζομένους	(19.917)	(18.892)
Αποσβέσεις	(5.087)	(5.049)
Άλλα έξοδα εκμεταλλεύσεως	(32.938)	(29.374)
Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	31.314	31.269
Χρηματοοικονομικά έσοδα καθαρά	4.173	5.304
Πρόβλεψη υποτίμησης συμμετοχών	(107)	(380)
Συναλλαγματικές διαφορές	3.440	(6.149)
Καθαρά κέρδη προ φόρων	38.820	30.044
Φόρος εισοδήματος	(10.355)	(7.899)
Καθαρά κέρδη (μετά από φόρους)	28.465	22.145
Κατανέμονται ως εξής:		
Μετόχους της μητρικής Εταιρείας	28.465	22.145
Δικαιώματα μειοψηφίας	0,00	0,00
	28.465	22.145
Βασικά κέρδη ανά μετοχή, μετά από φόρους (Εκφρασμένα σε Ευρώ ανά μετοχή)	10,3134	8,0236
Απομειωμένα κέρδη ανά μετοχή, μετά από φόρους (Εκφρασμένα σε Ευρώ ανά μετοχή)	10,3134	8,0236
Μέσος σταθμικός αριθμός μετοχών	2.760.000	2.760.000



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δοκτ. Γεωργίου, Γεωργόπουλου, (1989), **Αρχές οργανώσεως διοικήσεων Επιχειρήσεων**, εκδόσεις Σμπίλιας.

Edward S. McKay, (1993), **Marketing το κλειδί της επιχειρησιακής ανάπτυξης**, Εγκυκλοπαίδεια Management.

L.A. Arpley, (1991) **Μέθοδος της Επιτυχίας**, Εγκυκλοπαίδεια Management.

Πιστοφίλης- Τσούκας, (1989), **Οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης**, Βιβλιοθήκη Management .

P. Georges, A. Ευθυμιάδου- Δ. Τσίτος, (2004), **Πρακτικός Προσανατολισμός στο σύγχρονο Management**, εκδόσεις Interbooks.

Εγκυκλοπαίδεια Management, **Σύγχρονη Οικονομική Διεύθυνση Επιχείρησης**, Διεθνής Βιβλιοθήκη.

Cinnamon Robert, (2008), **Πώς να κατανοήσετε τα οικονομικά των επιχειρήσεων**,

Γεωργίου, Σπύρος Α. (1999), **Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων Γλυκείου τεχνολογικής κατεύθυνσης**,

Παπατριανταφύλλου Γιώργος, (2008), **Προγράμματα δημοσίων σχέσεων Στρατηγική και εκτέλεση**,

Πηγη:

<http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=καρελια+οργανογραμμα&ie=UTF-8&oe=UTF-8>