

Высшая Школа Экономики

**Курс: Теоретические проблемы корпоративной
стратегии**

Анализ отрасли:

ТАБАЧНАЯ

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Выполнили студенты:

*Преображенский
Валентин*



Козлов Павел



*Потебня
Алексей*



*Шутов
Антон*



*Ситак
Александр*



Малахов Алексей



Общая характеристика отрасли

- ❑ Российский табачный рынок один из самых крупных в мире.
- ❑ По своей емкости в российский рынок уступает лишь китайскому, американскому и японскому.
- ❑ Российские налоги и акцизы почти в пять раз ниже, чем в Финляндии и США, что стимулирует спрос.
- ❑ К 1998 году транснациональные корпорации «большой тройки» Philip Morris, BAT и JTI, а также Liggett и Reemstma, инвестировали \$1.5 млрд. и владели уже одиннадцатью сигаретными производствами.
- ❑ В России постоянно курят около 44 млн человек, что составляет примерно 30% населения, из них 63% мужчин и 37% женщин. 45% предпочитают сигареты отечественного производства, 35% - импортного, 20% не отличаются устойчивыми пристрастиями.



Иностранные инвестиции

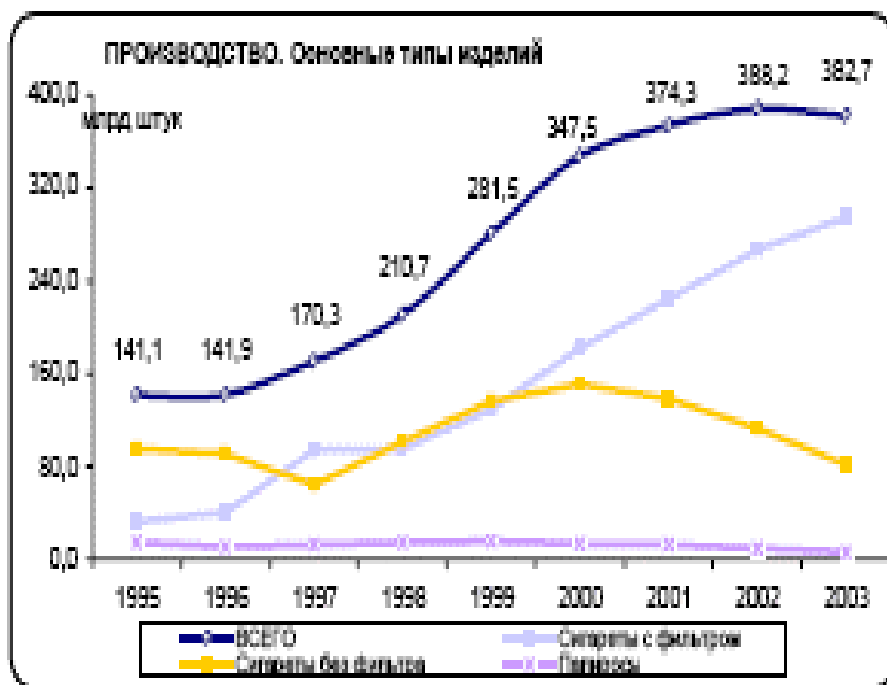
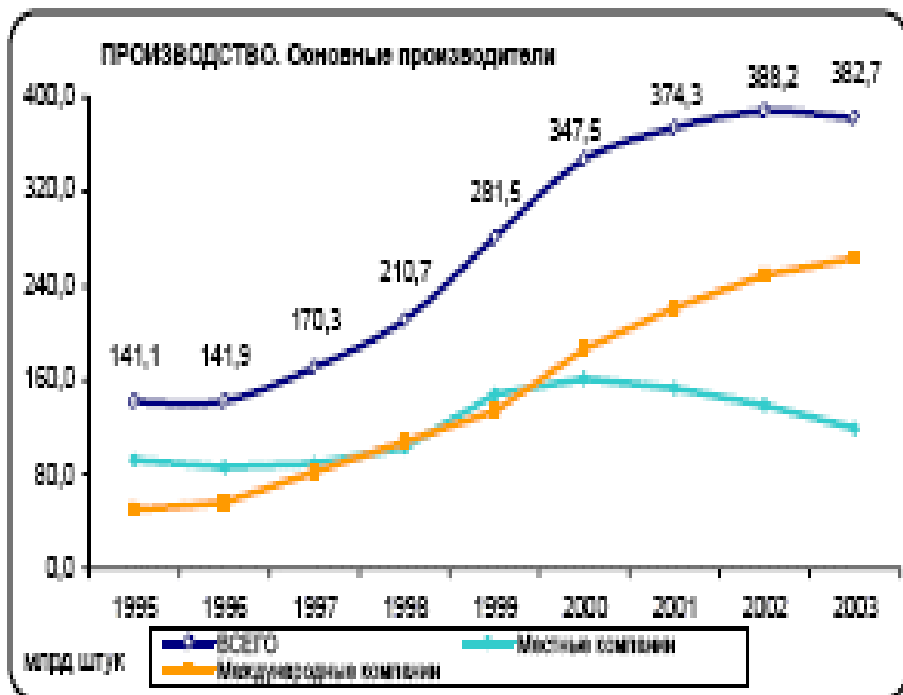
Иностранные инвесторы на российском табачном рынке

| Инвестор | Предприятия в РФ | Регион | Марки сигарет |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------|---|
| Philip Morris | ЗАО "Филип Моррис Кубань" | г. Краснодар | Союз-Аполлон, Bond Street, Честерфильд, L&M |
| | ЗАО "Филип Моррис Ижора" | Ленинградская обл. | Честерфильд, Мальборо |
| British American Tobacco (BAT) | ОАО «ВАТ-ЯВА» | г. Москва | Ява, Золотая Ява |
| | ОАО «ВАТ-СТФ» | г. Саратов | Pall-Mal |
| | ЗАО "Ротманс-Нево" | г. Санкт-Петербург | Dallas, Dallas lights Kent, Lucky Strike, Vogue |
| Japan Tobacco Inc. (JTI) | ОАО «Петро» | г. Санкт-Петербург | Петр I, North Star Русский стиль, Camel, Salem, Winston, Magna, Doral, Monte Carlo |
| | ОАО «РДЖР Табакко Елец» | Липецкая обл. | Завод восстановленного табака |
| | ОАО «Табачная фабрика» | Г. Армавир | Прима, Есаульские |
| Gallaher Group | ЗАО "Лиггет-Дукат" | г. Москва | Дукат, Тройка, С Новым Годом, Камея, Столичные, Новость, Пегас, Прима, Беломорканал |

иностранные инвестиции в отрасль, за последние 10 лет составили более 2,5 млрд долл

Производство табачных изделий в России в 1995-2004 гг., млрд шт.

Производство превышает потребление на 100 млрд
России производится 350-400 млрд. табачных изделий (2004 год) на общую сумму примерно 6 млрд. долларов США, а потребление растет на 1,5-2% ежегодно.



Емкость рынка

| | ПРОДАЖИ | РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ | ПРОИЗВОДСТ ВО | УД. ВЕС |
|------------------------------|-------------|------------------|------------------|---------------|
| ЕМКОСТЬ РЫНКА | 305 | 100,0% | 381,2 | 100,0% |
| PHILIP MORRIS | 79,9 | 26,2% | 85,0 | 22,3% |
| JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL | 48,5 | 15,9% | 56,0 | 14,7% |
| GALLANER GROUP PLC. | 49,7 | 16,3% | 62,0 | 16,3% |
| BRITISH AMERICAN TOBACCO | 51,3 | 16,8% | 65,5 | 17,2% |
| ДОНСКОЙ ТАБАК | 14,5 | 4,8% | 19,1 | 5,0% |
| БАЛКАНСКАЯ ЗВЕЗДА | 20,9 | 6,8% | 32,0 | 8,4% |
| НЕВО ТАБАК | 5,0 | 1,6% | 9,0 | 2,4% |
| REEMTSMA | 16,1 | 5,3% | 16,5 | 4,3% |
| ДРУГИЕ МЕСТНЫЕ И ИНОСТРАННЫЕ | 19,1 | 6,3% | 36,1 | 9,5% |

Продажи табачных изделий



Сегментация рынка

Натуральные сегменты

| УИ/Сегменты Категория | Элитный | Премиум | Средний | Экономичный | Низкотемп. сф | Низкотемп. бф | ИТОГО, млрд шт./ доль рынка |
|--------------------------|----------|------------|------------|-------------|---------------|---------------|-----------------------------------|
| | >30 руб. | 18-30 руб. | 13-18 руб. | 8-13 руб. | 4-8 руб. | <4 руб. | |
| Phillip Morris | 36,8% | 68,3% | 41,4% | 35,3% | 9,2% | | 79,9 |
| | 54,7% | 46,2% | 49,2% | 33,2% | 8,4% | | 26,2% |
| BAT | 47,2% | 1,9% | 11,5% | 16,9% | 22,4% | 5,2% | 51,3 |
| | 22,5% | 22,1% | 11,8% | 23,0% | 11,3% | 3,8% | 16,8% |
| Gallaher | 4,9% | 0,6% | 0,5% | 23,6% | 26,4% | 7,7% | 49,7 |
| | 9,0% | 0,0% | 3,5% | 22,8% | 16,9% | 10,7% | 16,3% |
| JTI | 4,6% | 22,4% | 31,7% | 13,7% | 9,3% | 16,9% | 48,5 |
| | 4,7% | 26,4% | 18,4% | 19,8% | 8,2% | 17,0% | 15,9% |
| Балканская звезда | | | | 1,2% | 15,4% | 11,5% | 20,9 |
| | | | | 0,1% | 18,6% | 9,0% | 6,8% |
| Донской табак | | | 6,2% | 6,3% | 3,3% | 8,8% | 14,5 |
| | | | 9,4% | 0,1% | 15,4% | 11,9% | 4,8% |
| Reemtsma | 6,4% | 2,5% | 8,6% | 2,1% | 7,5% | 1,8% | 16,1 |
| | 8,9% | 4,1% | 7,6% | 0,0% | 7,4% | 1,0% | 5,3% |
| Прочие | 0,1% | 1,9% | 0,0% | 0,9% | 6,5% | 48,2% | 24,1 |
| | 0,2% | 1,2% | 0,1% | 0,9% | 13,9% | 46,7% | 7,9% |
| ВСЕГО, млрд шт. | 13,9 | 23,7 | 52,1 | 77,3 | 104,3 | 33,7 | 305,0 |
| доля сегмента | 4,6% | 7,8% | 17,1% | 25,3% | 34,2% | 11,0% | 100,0% |

Стоимостные сегменты

| УИ/Сегменты Категория | Элитный | Премиум | Средний | Экономичный | Низкотемп. сф | Низкотемп. бф | ИТОГО, млрд руб./ доль рынка |
|--------------------------|----------|------------|------------|-------------|---------------|---------------|------------------------------------|
| | >30 руб. | 18-30 руб. | 13-18 руб. | 8-13 руб. | 4-8 руб. | <4 руб. | |
| Phillip Morris | 39,5% | 63,3% | 39,7% | 35,5% | 9,2% | | 64,0 |
| | | | | | | | 36,0% |
| BAT | 43,2% | 1,8% | 11,3% | 19,6% | 22,9% | 5,9% | 32,6 |
| | | | | | | | 18,3% |
| Gallaher | 5,6% | 2,6% | 0,4% | 22,1% | 27,2% | 9,7% | 21,8 |
| | | | | | | | 12,3% |
| JTI | 4,5% | 21,5% | 34,1% | 14,0% | 9,3% | 21,9% | 31,8 |
| | | | | | | | 17,9% |
| Балканская звезда | | | | 0,7% | 14,8% | 10,5% | 6,2 |
| | | | | | | | 3,5% |
| Донской табак | | | 5,7% | 5,0% | 3,0% | 8,6% | 6,1 |
| | | | | | | | 3,4% |
| Reemtsma | 7,1% | 2,9% | 8,7% | 2,0% | 8,0% | 1,8% | 9,9 |
| | | | | | | | 5,6% |
| Прочие | 0,1% | 1,8% | 0,01% | 0,9% | 5,6% | 41,7% | 5,3 |
| | | | | | | | 3,0% |
| ВСЕГО, млрд руб. | 24,7 | 28,1 | 41,5 | 42,5 | 35,1 | 5,8 | 177,7 |
| доля сегмента | 13,9% | 15,8% | 23,3% | 23,9% | 19,7% | 3,3% | 100,0% |

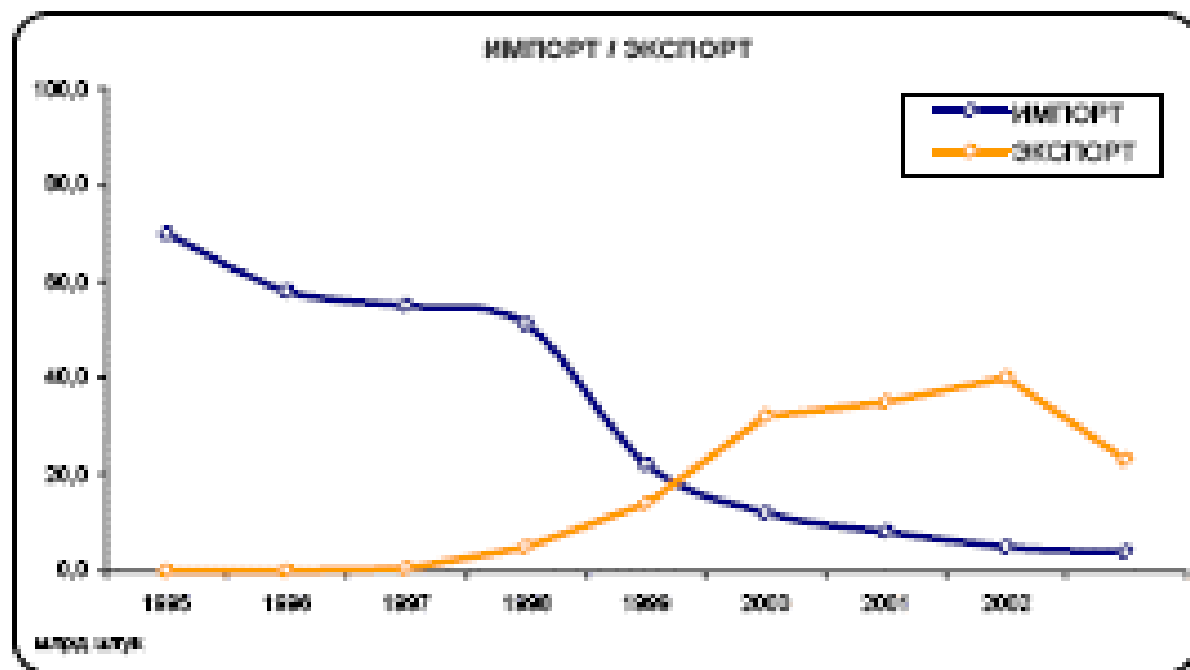
Сегментация рынка



Экспорт/Импорт сигарет

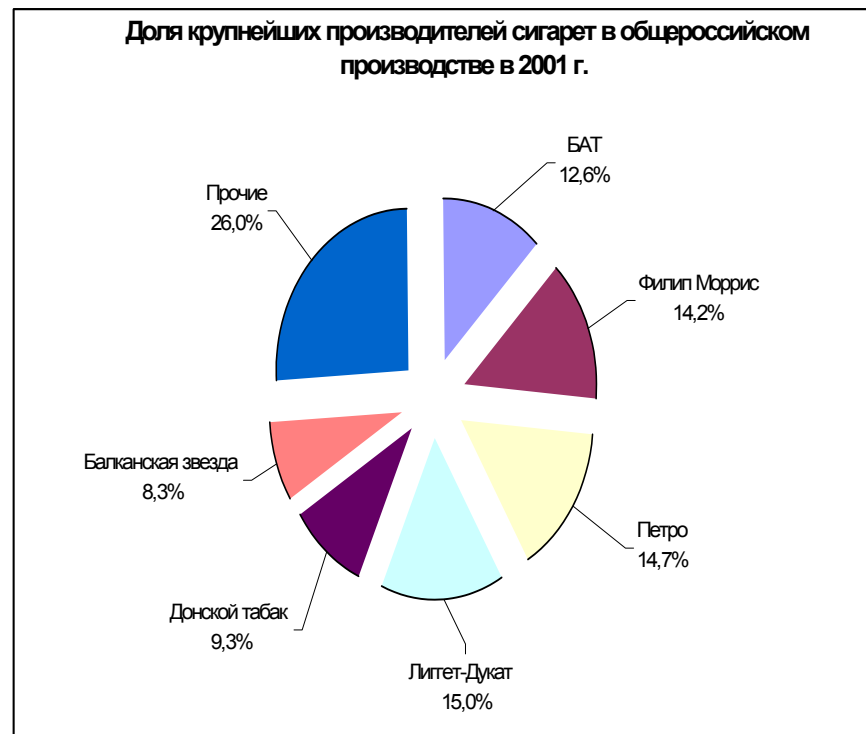
| Показатель | 2000г | 2001г | 2002г | 2003г | 2004г |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Производство (Госкомстат РФ) | 347,5 | 374,3 | 388,2 | 382,7 | 298,1 |
| Импорт (ГТК РФ) | 12,0 | 8,0 | 5,0 | 4,0 | - |
| Экспорт (ГТК РФ) | 32,0 | 35,0 | 40,0 | 23,0 | - |
| Потребление (оценка) | 293,0 | 298,3 | 303,0 | 310,7 | 241,5 |

Основное сырье для производства – табак, который преимущественно завозят из Америки, но также существует и местное сырье, которое используется при производстве сигарет в низшем ценовом сегменте.



Компании производители табачной продукции

Philip Morris Products Inc.
Japan Tobacco International SA
British American Tobacco
Reemtsma AG
Gallaher Group, plc
Балканская звезда
Омская табачная фабрика
Донской табак



PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

- «Филип Моррис» имеет 2 табачные фабрики в России:
 - «Филип Моррис Ижора»
 - «Филип Моррис Кубань»
- Общий объем инвестиций компании в России превысил 500 млн долл.
- Доля компании в
 - производстве сигарет составляет 22,3%
 - в объеме потребления – 26,2%.

МАРКИ

- Bond Street
- L&M
- Marlboro
- Chesterfield
- Parliament
- Союз Аполлон
- Оптима
- Virginia Slims

BRITISH AMERICAN TOBACCO

- BAT имеет 3 табачные фабрики в России:
 - «БАТ-Ява»
 - «БАТ-СТФ»
 - «Ротманс-Нево»
- Доля компании в
 - объеме производства составляет 17,2%
 - в объеме потребления – 16,8%.

МАРКИ

- Dallas
- Rothmans
- Pall Mall
- Lucky Strike
- Kent
- Muratti
- Dunhill
- Vogue
- Герцеговина Флор
- Золотое Руно
- Космос
- Ява
- Российские
- Вечерние

JAPAN TOBACCO INC. (JTI)

Japan Tobacco Inc. (JTI) владеет тремя табачными фабриками в России

- в Ельце
- в Армавире
- в Петербурге

- Доля компании в
 - объеме производства составляет 14,7%
 - в объеме потребления – 15,9%.

МАРКИ

- Camel
- Magna
- Mild Seven
- Monte Carlo
- North Star
- Salem
- Winston
- Князь
- Космос
- Невские
- Петр Первый
- Русский стиль

GALLAHER GROUP

Gallaher владеет ЗАО "Лиггет-Дукат"
Gallaher инвестировала в 2001 г. в
модернизацию предприятия 60 млн долл.

Доля компании в

- объеме производства составляет 16,3%
- в объеме потребления – 16,3%.

МАРКИ

- CITY
- LD
- Sobranie
- Sovereign
- Арбат
- Дукат
- Камея
- Космос 2000
- Московские
- Новость
- Пачка СССР
- Пегас
- Столичные
- Тройка

ЗАО «БАЛКАНСКАЯ ЗВЕЗДА» (ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛ.)

Доля компании в
объеме производства составляет 8,4%
в объеме потребления – 6,8%.

МАРКИ

- 1812
- BS
- Балканская
- Звезда
- Прима
- Золотое Кольцо

ОАО «ДОНСКОЙ ТАБАК» (РОСТОВ)

Доля компании в
объеме производства составляет
5,0%
в объеме потребления – 4,8%.

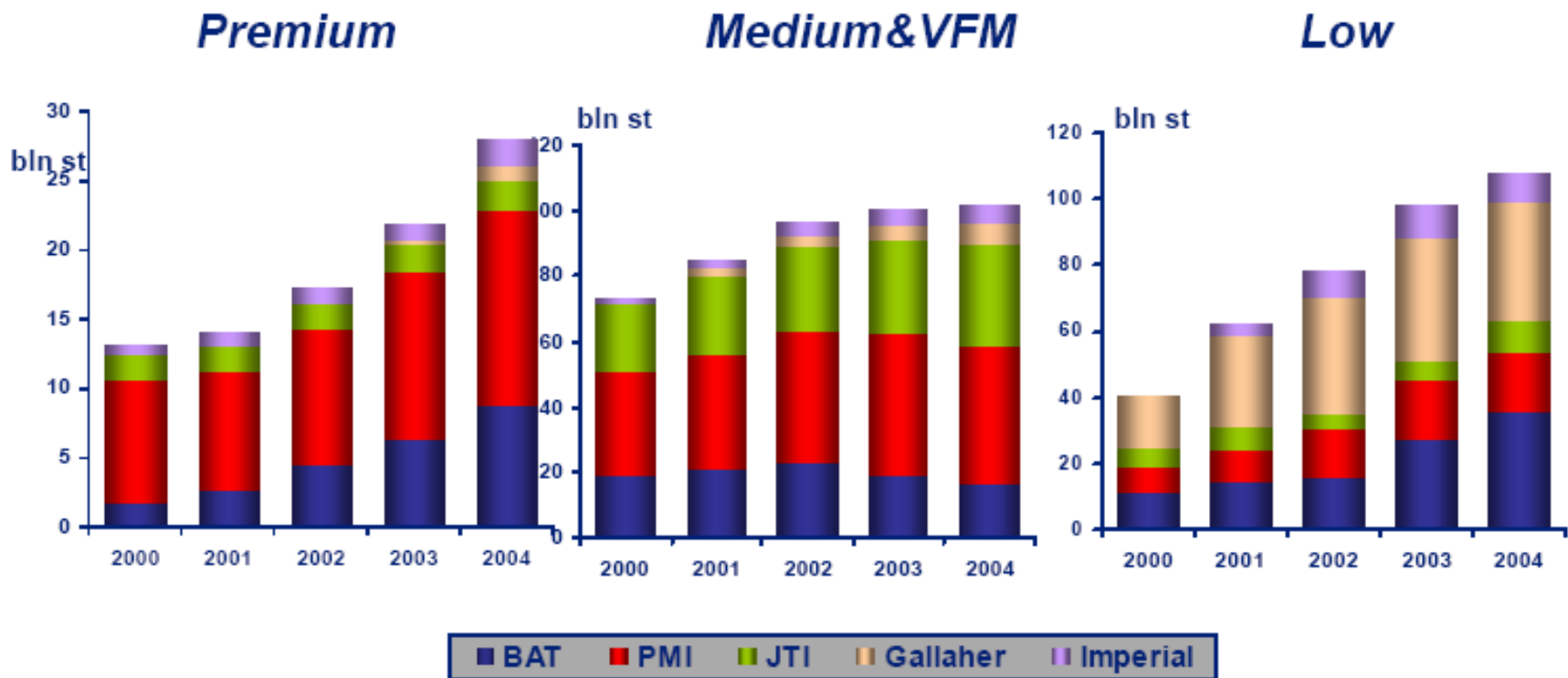
МАРКИ

- 21 Век
- Донской Табак
- Ермак
- Губернатор
- Император
- Казбек
- Наша Марка
- Ростов
- Ваша Прима Дона

РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТАБАЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

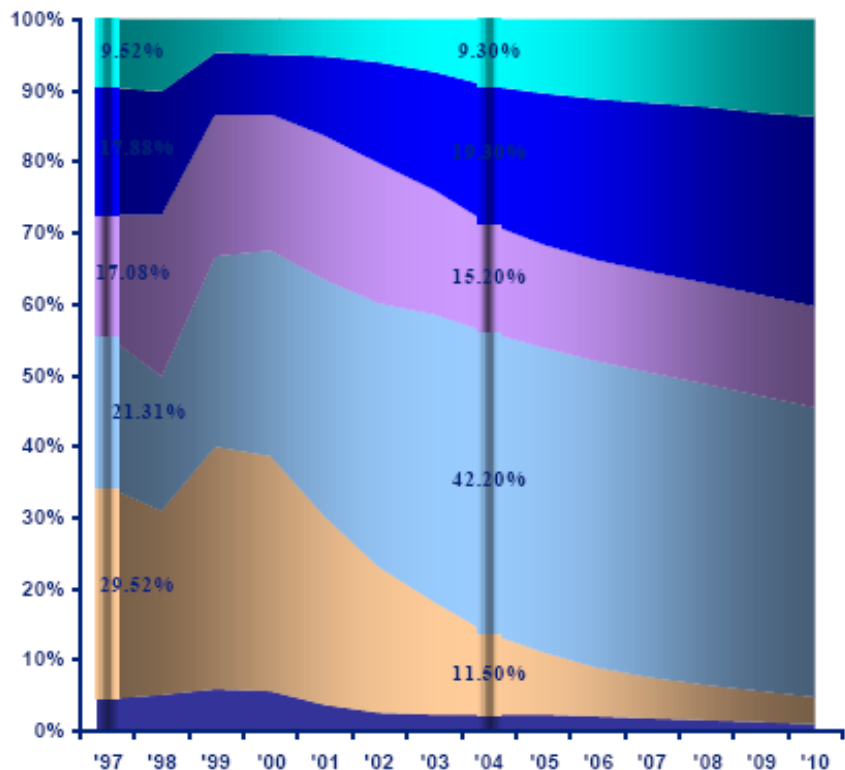
- Федеральный закон «Об ограничении курения табака» от 10.07.2001 № 87-ФЗ
- Налоговый кодекс РФ. Часть вторая. Глава 22. Статья 193. Налоговые ставки
- Постановление Правительства РФ от 30 ноября 1991г. №803 «О товарной номенклатуре, применяемой при осуществлении внешнеэкономической деятельности, и Таможенном тарифе РФ»
- Постановление Правительства РФ от 18,06,1999г. №648 «О маркировке специальными марками табака и табачных изделий, производимых на территории РФ»
- Постановление Правительства РФ от 22,07,2002г. №584 «О лицензировании деятельности по производству табачных изделий»

Сбалансированные портфели марок

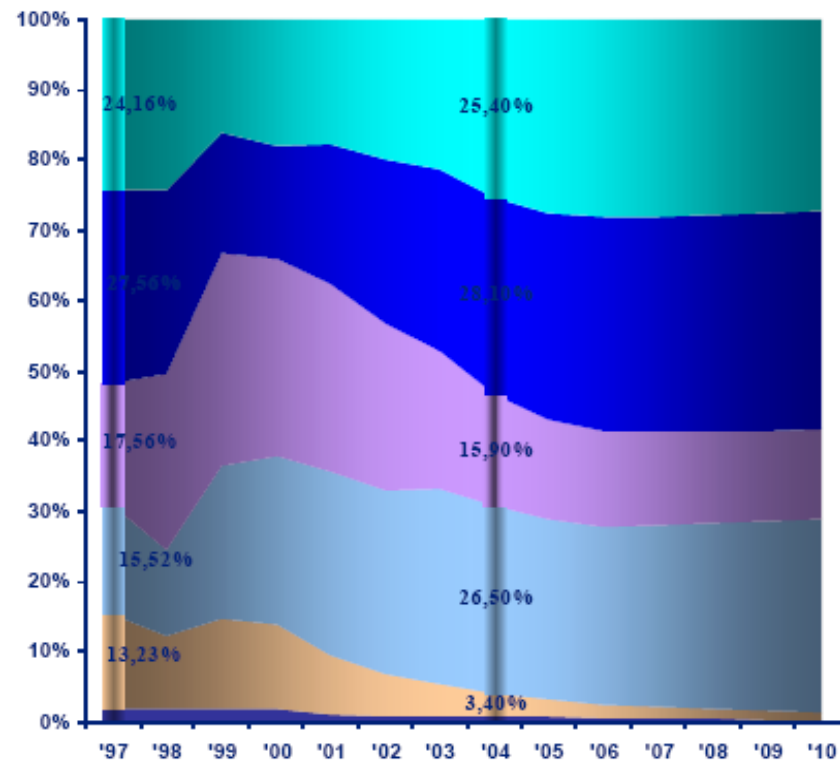


Стратегические сегменты ТОЛЬКО увеличиваются

Volume Share



Value Share



■ Papirossi ■ Oval ■ Low ■ VFM ■ Medium ■ Premium

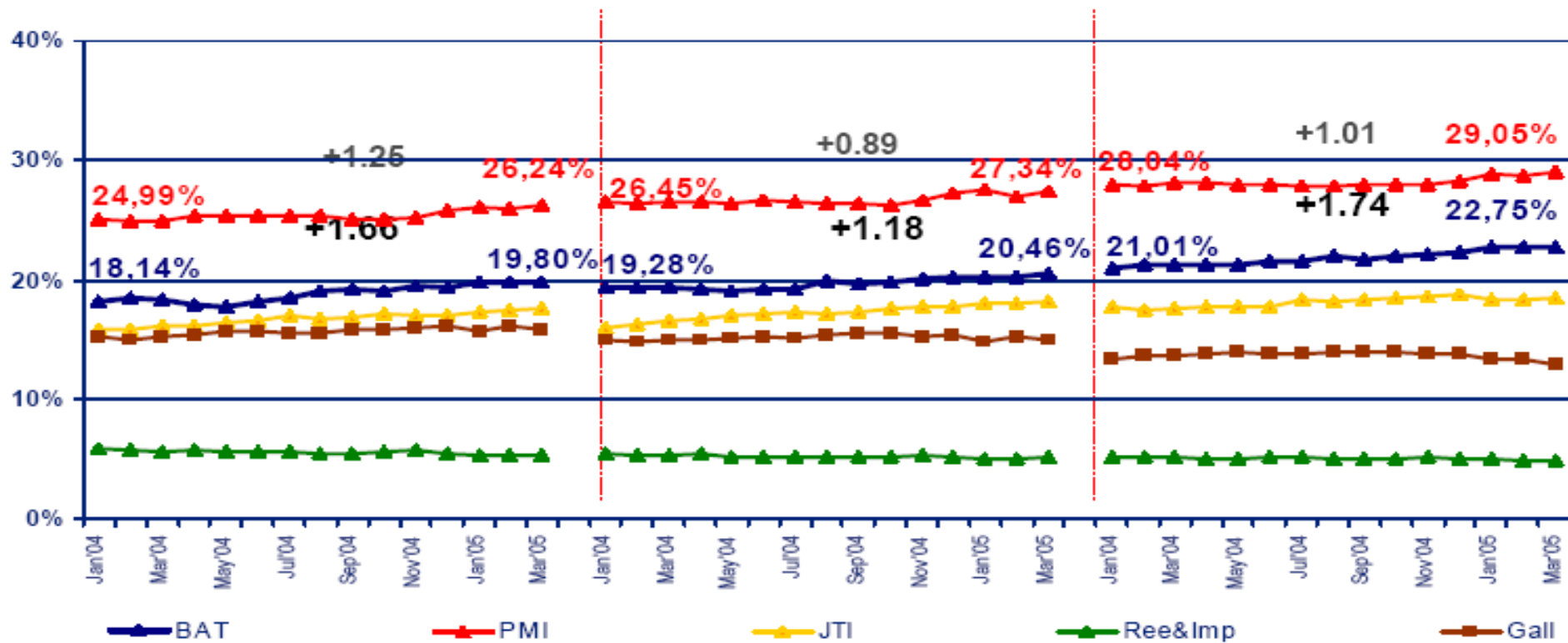
■ Papirossi ■ Oval ■ Low ■ VFM ■ Medium ■ Premium

Рост продаж основных компаний

Total Russia

Urban

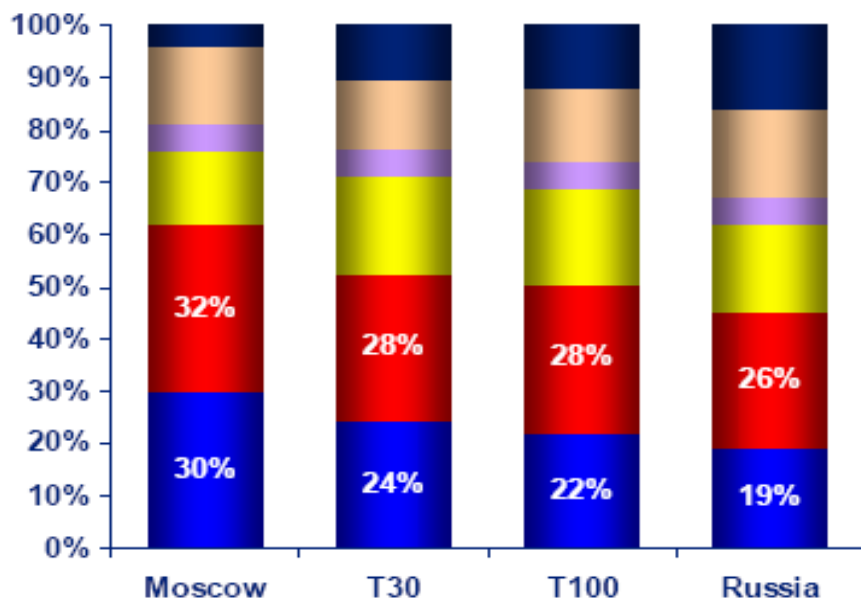
T100



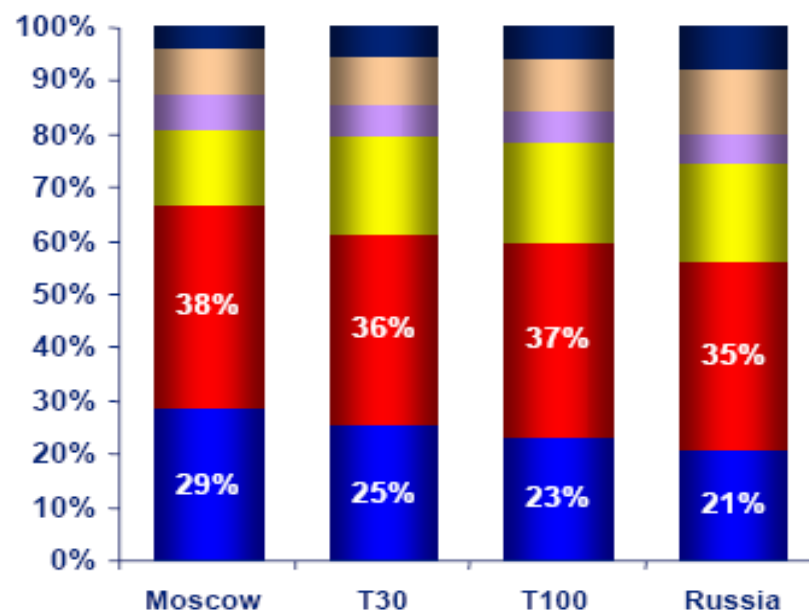
- BAT outpaces PMI growth in key geographies

Изменение долей компаний 03/04 год

Volume Share (%)

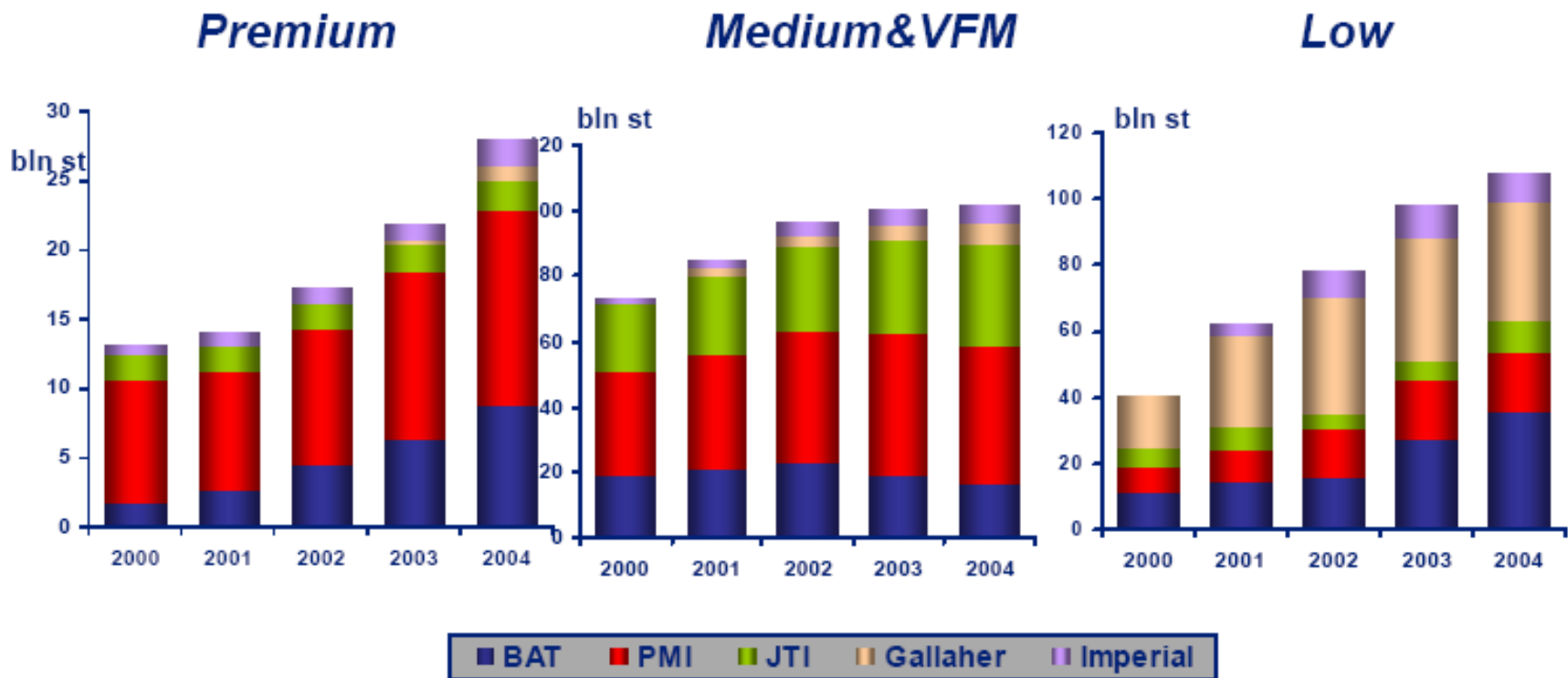


Value Share (%)



■ BAT ■ PMI ■ JTI ■ Imp/Ree ■ Gallaher ■ Other

Сбалансированные портфели марок



Анализ отрасли в терминах основных дилемм стратегического менеджмента

- Рациональное мышление / Творческое мышление
- Планирование / Инкрементализм
- Внезапное изменение / Постепенное изменение
- Снаружи внутрь / Изнутри наружу
- Набор бизнесов / Корневые компетенции
- Дискретная организация / Встроенная организация
- Эволюция отрасли / Создание отрасли
- Организационное лидерство / Организационная динамика
- Глобальная конвергенция / Международное разнообразие
- Стоимость для учредителей / Ценности соучастников

Рациональное мышление – Творческое мышление

| Проблема | Рациональное мышление | Творческое мышление |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| Упор на | Логику | Творчество |
| Когнитивный стиль | Аналитический | Интуитивный |
| Доводы опираются на | Формальные, установленные правила | Неформальные, «гибкие» правила |
| Направление рассуждений | Снизу вверх | Растекающиеся |
| Особая ценность признается за | Стройность и строгость | Неожиданность и полет фантазии |
| Рассуждения мешают | Неполная информация | Приверженность существующим идеям |
| Предположения о рентабельности | Объективная, часто познаваемая | Субъективная, частично создаваемая |
| Решения основаны на | Расчетах | Суждениях |
| Метафора | Стратегия как наука | Стратегия как искусство |

Планирование – Инкрементализм

| Проблема | Планирование | Инкрементализм |
|--|---|--|
| Упор на | Свободу | Вынужденность |
| Сущность стратегий | Сознательно разрабатываемая | Постепенно заостряемая |
| Природа формирования стратегии | Разработка | Находка |
| Смысл процесса формирования стратегии | Формально структурированный и согласованный | Неструктурированная и фрагментарная |
| Этапы формирования стратегии | Сначала думай, потом действуй | Взаимопроникновение мышления и деяний |
| Стратегии воспринимаются как | Система решений (план) | Система действий (поведение) |
| Система принятия решений | Иерархическая (основанная на власти) | Политическая (основанная на могуществе) |
| Процесс принятия решений основывается на | Оптимальном распределении ресурсов и координация действий | Экспериментирование и параллельное действие |
| Взгляд на будущее развитие событий | Прогноз и предвидение | Частично неизвестно и непредсказуемо |
| Отношение к будущему развитию событий | Принимать на себя обязательства, готовиться к будущему | Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу и сохранять гибкость |
| Внедрение основано на | Программирование (организационная эффективность) | Обучение (организационное развитие) |
| Стратегические изменения | Внедряемые снизу вверх | Требует глубоких культурных и когнитивных перемен |

Внезапное изменение – Постепенное изменение

| Проблема | Внезапное изменение | Постепенное изменение |
|---|--|-------------------------------------|
| Основано на | Революции | Эволюции |
| Стратегическое изменение как | Взрывная инновация | Непрерывное улучшение |
| Процесс стратегических изменений | Креативное разрушение | Органичная адаптация |
| Размах изменений | Радикальные, всеобщие и драматичные | Умеренные, местные и недраматичные |
| Темп изменений | Резкие толчки | Равномерное поступательное движение |
| Фундаментальные изменения требуют | Внезапная ломка «статуса-кво» | Постоянное обучение и гибкость |
| Реакция на возмущения во внешней среде | Шоковая терапия | Последовательная «подгонка» |
| Представления об организационных кризисах | Под давлением все материалы становятся пластичными | «На холоде все леденеет» |
| Динамика долгосрочных изменений | Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние | Перманентная перестройка |
| Тип долгосрочных изменений | Равновесие с острыми точками перелома | Плавное развитие |

Снаружи внутрь – Изнутри наружу

| Проблема | Снаружи внутрь | Изнутри наружу |
|-------------------------|---|--|
| Упор на | Рынок | Ресурсы |
| Ориентация | Рыночно-ориентированные Отраслево-ориентированные | Ориентировано на ресурсы |
| Точка отсчета | Структура рынка Структура отрасли | Структура ресурсов фирмы |
| Сопряженность через | Приспособление к окружению | Приспособление окружения |
| Стратегический фокус | Достижение преимущественного положения на рынке | «Заполучение» уникальных ресурсов |
| Стратегические действия | Позиционирование на рынке Позиционирование в отрасли | Развитие ресурсной базы |
| Тактические действия | «Заполучение» необходимых ресурсов | Вход и позиционирование в отрасли |
| Оружие конкуренции | Способность торговаться, барьеры перехода | Превосходство ресурсов, барьеры имитации |

Набор бизнесов – Корневые компетенции

| Проблема | Набор бизнесов | Корневые компетенции |
|--------------------------------------|---|--|
| Упор на | Приспособляемость через синергию | Синергия через приспособляемость |
| Тип конкуренции | Фирмы конкурируют внутри бизнесов | Корпорации конкурируют поверх бизнесов |
| Конкурентные стратегии | На уровне бизнеса | На корпоративном уровне |
| Принцип построения корпорации | Потенциально несвязанная (диверсификация) | Общая база компетенций |
| Ключевые факторы успеха | Приспособляемость к спросу бизнесов | Усиление компетенций |
| Синергия | Оптимизация денежных потоков | Быстрое построение компетенций |
| Главная задача корпоративного центра | Распределение капитала между стратегическими бизнес единицами (СБЕ) | Развитие компетенций и их внедрение |
| Положение бизнес единицы | Автономная (независимая) | Высоко интегрированная (зависимая) |
| Координация между СБЕ | Низкая, случайная | Высокая, структурированная |
| Стиль корпоративного контроля | Установление финансовых ориентиров | Совместное развитие стратегий |
| Диверсификация | Просто захватить | Тяжело интегрировать |

Дискретная организация – Встроенная организация

| Проблема | Дискретная организация | Встроенная организация |
|---------------------------------------|---|---|
| Упор на | Конкуренцию через кооперацию | Кооперация через конкуренцию |
| Структура окружения | Дискретные организации (разрозненные) | Встроенные организации (объединены в сеть) |
| Границы фирмы | Определены | Размыты |
| Предположительное положение | Независимая организация | Сетевая зависимость |
| Результат взаимодействия | Преимущественно нулевой результат (выигрыш / проигрыш) | Часто положительный результат (выигрыш / выигрыш) |
| Источник превосходства | Способность торговаться, настоять на своем | Специализация и координация |
| Согласование стратегий отдельных фирм | Нет | Есть |
| Сотрудничество (партнерство) | Редко (тактическое) | Продолжительное (стратегическое) |
| Основа сотрудничества | Сила и расчет | Доверие и взаимность |
| Структура сотрудничества | Ограниченная, четко определенная, основана на контрактах | Широкая, открытая, основана на взаимодействии |

Эволюция отрасли – Создание отрасли

| Проблема | Эволюция отрасли | Создание отрасли |
|---------------------------|--|---|
| Упор на | Согласованность | Выбор |
| Отраслевые изменения | Неконтролируемый эволюционный процесс | Контролируемый созидательный процесс |
| Динамика изменений | Среда определяет тип фирмы | Фирма создает «подходящую» среду |
| Успех фирмы зависит от | Соответствие потребностям отрасли | Умения манипулировать спросом в отрасли |
| Отраслевая «податливость» | Низкая, медленная | Высокая, быстрая |
| Значимость нормативов | «Играй по правилам» (адаптация) | «Сам устанавливай правила» (инновации) |
| Рентабельность фирмы | Зависит от отрасли | Зависит от фирмы |
| Точка зрения | Детерминизм | Волюнтаризм |

Организационное лидерство – Организационная динамика

| Проблема | Организационное лидерство | Организационная динамика |
|----------------------------|---|---|
| Упор на | Контроль | Хаос |
| Организационные изменения | Контролируемый созидательный процесс | Неконтролируемый эволюционный процесс |
| Процесс изменений | Лидер управляет поведением | Стиль поведения задают предыдущие события |
| Детерминанты изменений | Видение и навыки лидера | Политическая, культурная и образовательная динамика |
| Форма изменений | Сверху вниз, механическая | Интерактивная |
| «Податливость» организации | Высокая, быстрая | Низкая, медленная |
| Направление адаптации | Структура следует стратегии | Стратегия зависит от структуры |
| Значимость нормативов | Стратегия, затем организация | Стратегия и организация взаимосвязаны |
| Точка зрения | Волюнтаризм | Детерминизм |

Глобальная конвергенция – Международное разнообразие

| Проблема | Глобальная конвергенция | Международное разнообразие |
|------------------------------|--|---|
| Упор на | Глобализацию через локализацию | Локализацию через глобализацию |
| Международное разнообразие | Увеличенное однообразие | Сохранение разнообразия |
| Международные связи | Растущая интеграция | Сохранение фрагментарности |
| Основные движущие силы | Технологии и коммуникации | Культурная и институциональная инерция |
| Разнообразие и фрагментация | Дорого, надо постараться избежать | Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы |
| Стратегический фокус | Глобальная эффективность | Локальная приспособляемость |
| Организационные предпочтения | Если не стандартизация, то централизация | Если не адаптация, то децентрализация |
| Инновационный процесс | Централизованный для всего мира | Использующий местные находки |
| Организационная структура | Глобальная (централизованная) | Переменная (глобально сетевая) |

Стоимость для учредителей – «Ценности» участников

| Проблема | Стоимость для учредителей | «Ценности» участников |
|------------------------------|---|--|
| Упор на | Рентабельность | Ответственность |
| Организация видится как | Инструмент обслуживания собственников | Семья, обслуживающая всех своих членов |
| Мерило успеха | Цена акций и размер дивидендов | Удовлетворенность соучастников |
| Основная трудность | Заставить наемников следовать интересам владельцев | Балансирование интересов различных соучастников |
| Корпорация управляется через | Внешних директоров, с большими пакетами акций | Представителями соучастников |
| Отношения с клиентом | Средство | Цель и средство |
| Социальная ответственность | Индивидуальная | Солидарная – индивидуум и организация в целом |
| Служение обществу | Преследование собственного интереса (экономической объективности) | Преследование достигается через согласование коллективных интересов (экономический симбиоз) |



Спасибо за внимание!