

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ FULL TIME



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ESG
ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Σοφία Ξέρρα

Πειραιάς, 2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της
διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA με τίτλο:

«Η Ενσωμάτωση των Κρίσιμων Ζητημάτων ESG στη Στρατηγική μιας Επιχείρησης: Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Σοφία Ξέρρα

Ημερομηνία: 26/03/2024

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την ενσωμάτωση των κρίσιμων κριτηρίων ESG στη στρατηγική μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα στη στρατηγική της εταιρείας Παπαστράτος. Οι διαρκείς αλλαγές σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο των τελευταίων ετών υποχρεώνουν τους οργανισμούς να μετασχηματιστούν και να λαμβάνουν δράσεις που σχετίζονται με αυτούς τους τομείς.

Τόσο διεθνείς όσο και εθνικοί οργανισμοί, θέτουν ολοένα και περισσότερους στόχους σχετικά με τους άξονες Περιβάλλον, Κοινωνία και Διακυβέρνηση των εταιρειών. Αυτοί οι στόχοι μετατρέπονται σε νομοθετικά πλαίσια και διαδικασίες ελέγχου για τις εταιρείες. Τα κριτήρια ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Εταιρική Διακυβέρνηση) αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο στη βασική ανάλυση των επενδύσεων και στην αξιολόγηση ενός οργανισμού. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ζητούν όλο και πιο πολύ συγκρίσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες ESG από τις εταιρείες.

Η διπλωματική αυτή εργασία παρουσιάζει τα κριτήρια ESG, τους παράγοντες από τους οποίους αποτελούνται, το πως αυτοί υιοθετούνται από την υπό μελέτη εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα μελετάται ο τρόπος με τον οποίο έχει μετασχηματιστεί ο οργανισμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ που ακολουθείται με γνώμονα πλέον τα κριτήρια ESG.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Κριτήρια ESG, Περιβάλλον, Κοινωνία, Εταιρική Διακυβέρνηση, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την καθοδήγησή και τη βοήθειά του.

Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου για την υποστήριξή τους σε κάθε μου βήμα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ	
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον	
Διάγραμμα 1.3: Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του Porter	
Διάγραμμα 1.4: Ιεραρχία Στρατηγικής	
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	
Διάγραμμα 1.6: Τύποι Επιχειρηματικής Στρατηγικής	
Διάγραμμα 1.7: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου	
Διάγραμμα 2.1: Κριτήρια ESG	

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	9
1.2 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	11
1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	16
1.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	16
1.6 ΕΠΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	17
1.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	18
1.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	21
1.6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	23
1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	23
1.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	24
1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG	28
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	28
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG	29
2.2.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (ENVIRONMENTAL GOVERNANCE)	31
2.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (SOCIAL GOVERNANCE)	33
2.2.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (CORPORATE GOVERNANCE)	34
2.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	40
3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	40
3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	40
3.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	42
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	42
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ	45
4.2.1 ΟΡΑΜΑ	45
4.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ	45
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	46
4.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	48
4.4.1 ΔΟΜΗ	48

4.4.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	49
4.5 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ	49
4.5.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	50
4.5.2 ΚΟΙΝΩΝΙΑ	52
4.5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	53
4.6 ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	58
4.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
4.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη «Στρατηγική» προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα, ετυμολογικά βρίσκει τις ρίζες της στις λέξεις «στρατός» και «άγειν». Ο όρος αυτός χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει το σχέδιο που ακολουθήσε ο στρατηγός ώστε να αντιμετωπίσει τον εχθρό και να καθορίσει την έκβαση της μάχης. Αντίστοιχα, στις επιχειρήσεις ως στρατηγική αναφέρεται το σχέδιο δράσης που ακολουθεί ο εκάστοτε μάνατζερ ώστε η επιχείρηση να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Επομένως, αυτός ο όρος από μόνος του περιείχε την ιδέα των σκοπών που πρέπει να επιτευχθούν και τα σχέδια δράσης που πρέπει να εκτελεστούν σε διάφορα σενάρια , ανάλογα με τη συμπεριφορά του εχθρού. (Schnaars, 1998)

Αν αναζητήσει κάποιος ορισμό για τη στρατηγική θα παρατηρήσει ότι στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα διαφορετικών ορισμών, οι περισσότεροι από τους οποίους διαθέτουν έναν κοινό άξονα. Αυτός είναι η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από αυτούς τους ορισμούς:

- Σύμφωνα με τον Chandler (1962), η στρατηγική είναι ο καθοριστικός παράγοντας των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών μιας επιχείρησης, των τρόπων δράσης και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Σύμφωνα με τον Henderson (1989) «στρατηγική είναι μια προσεκτική έρευνα για την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο θα οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη διατήρησή του. Η έρευνα αυτή είναι για κάθε επιχείρηση μια διαρκής διαδικασία η οποία ξεκινάει από την αναγνώριση του που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα.»
- Ο Andrews (1971) υποστήριξε ότι «η στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών σκοπών ή επιδιώξεων και οι βασικές πολιτικές και σχέδια για την επίτευξη αυτών και ορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν.»

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, η στρατηγική αποτελεί έναν τρόπο δράσης της εκάστοτε επιχείρησης μέσα από το οποίο πραγματοποιούνται ενέργειες και διανέμονται οι πόροι ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί και να αποκτήσει ο οργανισμός την επιθυμητή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο στον οποίο έχει αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί.

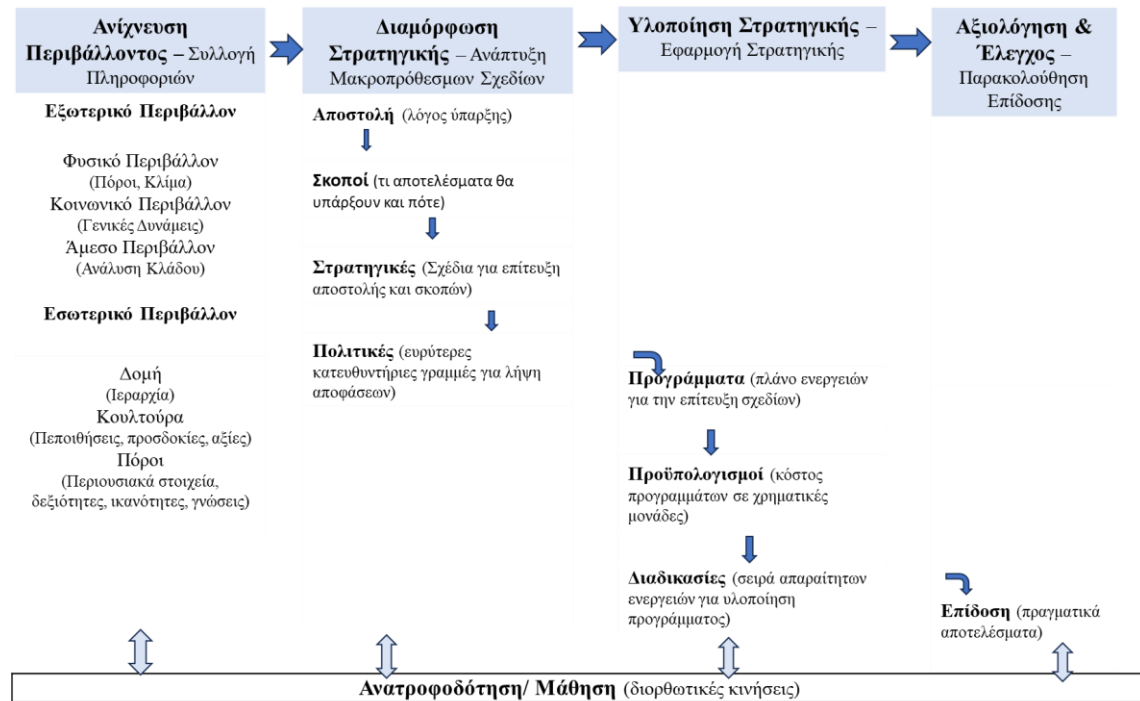
1.2 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (objectives) ενός οργανισμού, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων (στρατηγική) για την επίτευξη των σκοπών αυτών καθώς και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ένα «όλον» και «ενδιαφέρεται» για την επιβίωση της και την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος της. Αποτελεί ουσιαστικά ένα νόμισμα με δύο όψεις αφού ασχολείται τόσο με τη **διαμόρφωση (formulation strategy)** όσο και με την **υλοποίηση (strategy implementation)** της στρατηγικής. Ουσιαστικά το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρησιακών αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επίδοση ενός οργανισμού είναι ουσιαστικά η αποδοτικότητα (υλοποίηση-doing things right) και η αποτελεσματικότητα (διαμόρφωση- doing the right things) του. (Γεωργόπουλος,2021)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- 1) **Ανίχνευση περιβάλλοντος:** στο συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται διερεύνηση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος, γενικευμένου και άμεσου, όσο και του εσωτερικού (δομή, κουλτούρα, πόροι).
- 2) **Διαμόρφωση στρατηγικής:** σε αυτό το στάδιο διατυπώνεται του που θέλει να βρεθεί ο οργανισμός μέσω της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών του.
- 3) **Υλοποίηση στρατηγικής:** στην προκειμένη φάση διατυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα βρεθεί στην επιθυμητή θέση μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών που θα αποφασιστούν.
- 4) **Αξιολόγηση & Έλεγχος:** στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται έλεγχος έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν ο οργανισμός βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση ώστε να καταλήξει εκεί που έχει θέσει ως στόχο. Βασική προϋπόθεση για το συγκεκριμένο στάδιο είναι να έχει ξεκινήσει η υλοποίηση της στρατηγικής καθώς ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όσο έχουν αποφασιστεί στα προηγούμενα στάδια.

Στο διάγραμμα 1.1, παρουσιάζεται το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

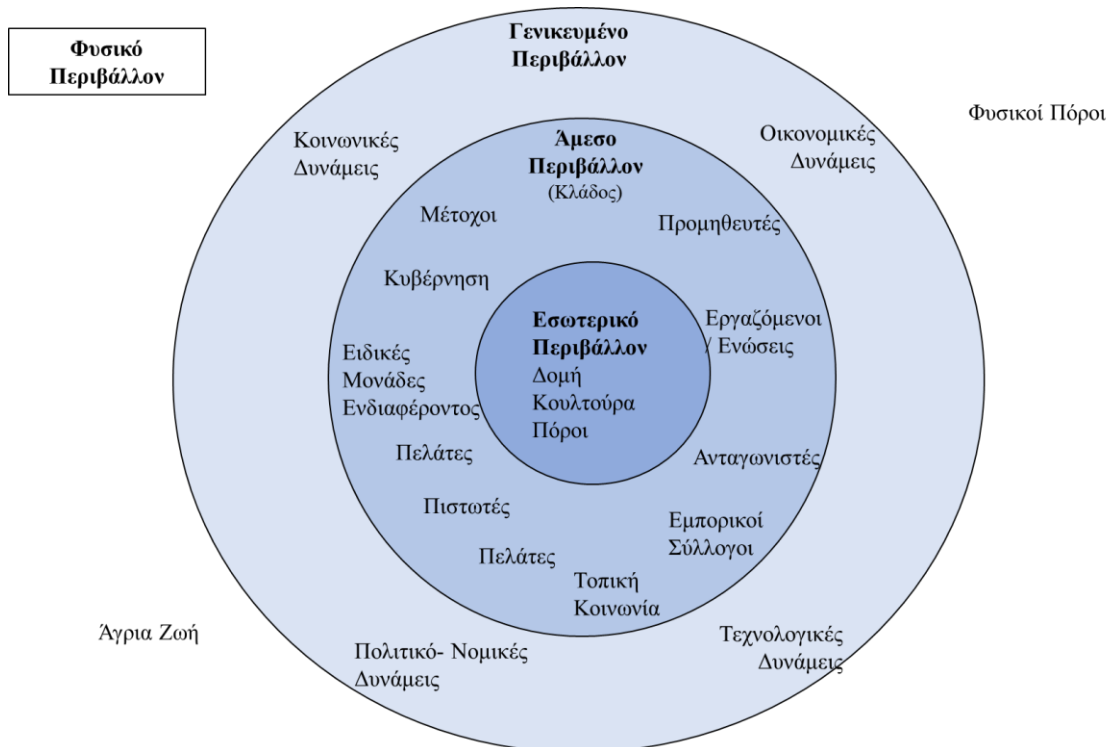


Διάγραμμα 1. 1 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability“, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ πραγματοποιείται πρώτα η ανάλυση του περιβάλλοντος, η οποία περιλαμβάνει την καταγραφή, αξιολόγηση και μεταφορά πληροφοριών από αυτό προς τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις- κλειδιά στον οργανισμό. Το περιβάλλον διακρίνεται σε **εξωτερικό** και **εσωτερικό**. Το εξωτερικό με τη σειρά του διακρίνεται σε **γενικευμένο** και **άμεσο**. Στο διάγραμμα 1.2, φαίνεται παραστατικά το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό καθώς και οι παράγοντες- κλειδιά που το επηρεάζουν.



Διάγραμμα 1. 2 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability “, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

Η **SWOT ANALYSIS** αποτελεί ίσως την πιο απλή μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την προέλευση της λέξη **SWOT** γίνεται αντιληπτό τι αναλύει αυτή η μέθοδος. Ειδικότερα αποτελεί αρκτικόλεξο των λέξεων **Strengths**, δηλαδή των δυνατών σημείων ενός οργανισμού, **Weaknesses**, δηλαδή οι αδυναμίες του ίδιου οργανισμού, **Opportunities**, δηλαδή η ευκαιρίες που υπάρχουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται και τέλος **Threats** που σχετίζεται με τις απειλές του κλάδου. Τα δυνατά και αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν μεταβλητές που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον αυτής. Από την άλλη οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι μεταβλητές που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

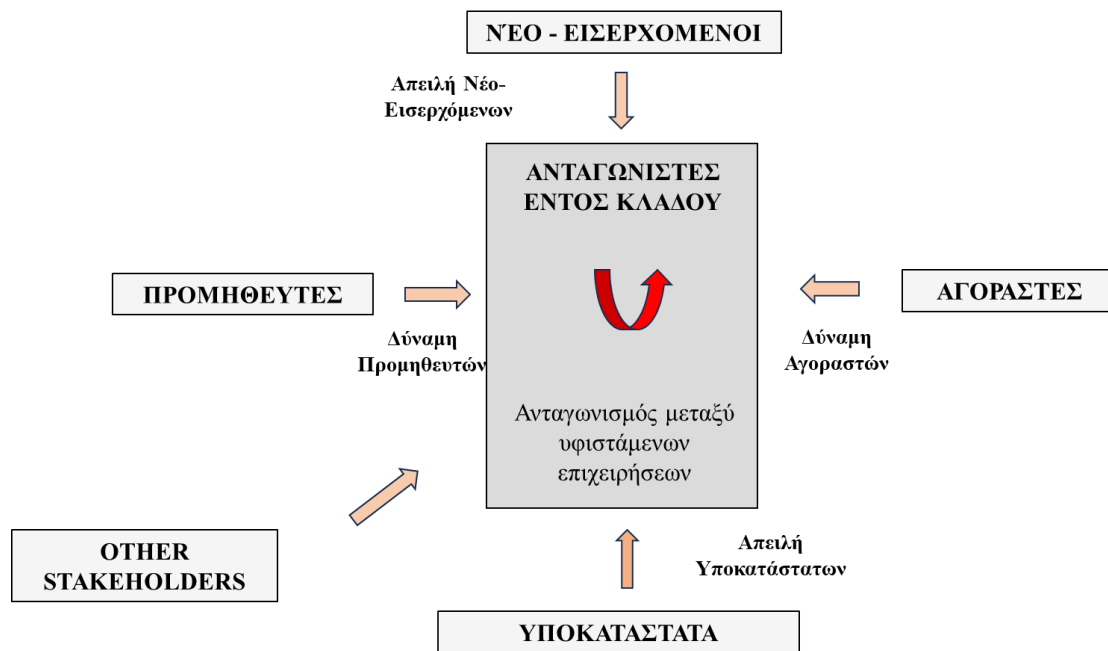
Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε φυσικό, γενικευμένο και άμεσο. Το **γενικευμένο περιβάλλον** ή μακροπεριβάλλον μπορεί να αναλυθεί μέσω της **PESTLE Analysis**. Ουσιαστικά η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά τον κλάδο μέσα στον οποίο ο οργανισμός έχει αποφασίσει να δραστηριοποιείται. Η ονομασία της συγκεκριμένης

μεθόδου προκύπτει από το αρχικό γράμμα των μεταβλητών τις οποίες αναλύει. Αυτές είναι:

- ❖ **Πολιτικό Περιβάλλον (P)** : σχετίζεται με την πολιτική σταθερότητα και την επιρροή που ασκούν οι εκάστοτε κυβερνήσεις έναντι των ιδιωτικών και κρατικών οργανισμών αλλά και με τις διεθνείς πολιτικές καταστάσεις.
- ❖ **Οικονομικό Περιβάλλον (E)** : σχετίζεται με την οικονομική κατάσταση που επικρατεί σε κάθε χώρα ή σε μια κοινωνία, ενώ συνδέεται και με την οικονομική πολιτική που ασκεί η εκάστοτε κυβέρνηση.
- ❖ **Κοινωνικό- πολιτισμικό Περιβάλλον (S)** : ο συγκεκριμένος παράγοντας εξετάζει τη δομή της κοινωνίας, αναλύοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτής ,τις κοινωνικές τάσεις όπως οι συνθήκες εργασίας, η μόρφωση και γενικότερα ο τρόπος ζωής. Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών και κατά συνέπεια τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- ❖ **Τεχνολογικό Περιβάλλον (T)** : η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσία αλλά και το επίπεδο και την έκταση της εφαρμογής της πληροφορικής και του διαδικτύου. Αυτές είναι κάποιες μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.
- ❖ **Νομικό Περιβάλλον (L)** : η συγκεκριμένη διάσταση ασχολείται με την ανάλυση του νομικού πλαισίου που αφορά τον εκάστοτε κλάδο. Έμφαση δίνεται στη μελέτη νέων νόμων ή των τροποποιήσεων των παλιών καθώς και δικαστικών αποφάσεων άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένων με τον κλάδο.
- ❖ **Ηθικό Περιβάλλον (E)** : ο συγκεκριμένος παράγοντας ασχολείται με την κοινωνική υπευθυνότητα και την επιχειρηματική ηθική, δύο έννοιες που απασχολούν όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις δημιουργώντας δυσκολίες αλλά και ευκαιρίες.

Από την άλλη, το **άμεσο περιβάλλον** αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την εκάστοτε επιχείρηση αλλά επηρεάζονται και από αυτή. Κάποια από αυτά είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι κ.α. Αναλυτικά παρουσιάστηκαν στο Διάγραμμα 1.2. Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος ή κλάδου, όπως και ονομάζεται, πραγματοποιείται με τη βοήθεια του υποδείγματος Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού). Στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter προστίθεται και μια έκτη δύναμη, αυτή της ομάδας ειδικών συμφερόντων (Other Stakeholders). Η πρόσθετη αυτή δύναμη αναφέρεται στην επιρροή που ασκούν οι κυβερνήσεις , οι τοπικές κοινωνίες κι άλλες ομάδες ενδιαφερόντων στους οργανισμούς.



Διάγραμμα 1.3 : Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability “, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

- ❖ **Απειλή νέο- εισερχόμενων επιχειρήσεων:** οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι οι οργανισμοί εκείνοι που δεν έχουν καμία σχέση με τον κλάδο όμως επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτόν. Κάτι τέτοιο αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις. Η απειλή αυτή εξαρτάται από το πως θα αντιδράσουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο άλλα και από τους φραγμούς εισόδου (entry barriers). Αυτά αποτελούν τις δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση στην προσπάθεια της να εισέλθει σε ένα κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων φραγμών είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, το μέγεθος της διαφοροποίησης που θα παρουσιάζει το προϊόν κ.α.
- ❖ **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο είτε μέσω αύξησης τιμών είτε λόγω της μείωσης της ποιότητας των πρώτων υλών. Οι κλάδοι στους οποίους η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή, δεν είναι τόσο ελκυστική. Αυτό συμβαίνει όταν στον κλάδο ισχύουν παράγοντες όπως ύπαρξη μικρού αριθμού προμηθευτών, η μετακίνηση σε άλλους προμηθευτές εμπεριέχει υψηλό κόστος, η διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρουν οι προμηθευτές είναι μεγάλη, ενώ δεν υπάρχουν υποκατάστατες πηγές ανεφοδιασμού.
- ❖ **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Ο κλάδος επηρεάζεται από το γεγονός ότι οι αγοραστές μπορούν να μειώσουν τις τιμές, να διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα και να αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Κάποιοι από τους παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ο μικρός αριθμός αγοραστών, η μικρή διαφοροποίηση που παρουσιάζει το προϊόν, η ύπαρξη πληροφόρησης ειδικά μέσω του διαδικτύου

σχετικά με τις κινήσεις του ανταγωνιστή, το χαμηλό κόστος μετακίνησης σε άλλο προμηθευτή κ.α.

- ❖ **Απειλή από υποκατάστατα:** τα υποκατάστατα είναι προϊόντα τελείως διαφορετικά που όμως μπορούν να καλύψουν την ίδια ανάγκη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στην περίπτωση που το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό να μπορεί να πραγματοποιηθεί ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο. Επίσης, η ύπαρξη των υποκατάστατων δεν επιτρέπει τη ραγδαία αύξηση των τιμών ενός προϊόντος. Επομένως, η ύπαρξη υποκατάστατων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ελκυστικότητα ενός κλάδου.
- ❖ **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Σε κάθε κλάδο κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τις υπόλοιπες του κλάδου καθώς μια απόφαση ή κίνηση μπορεί να προκαλέσει κάποια αντίθετη κίνηση (Wheelen, et.al., 2018). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιζόμενες εταιρείες ενός κλάδου είναι το μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό, η μικρή διαφοροποίηση των προϊόντων τους, το υψηλό σταθερό κόστος κ.α. (Wheelen, et.al., 2018).
- ❖ **Η δύναμη της ομάδας συμφερόντων:** Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν παράγοντες που επηρεάζουν άλλοι σε μεγαλύτερο και άλλοι σε μικρότερο βαθμό κάθε κλάδο. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι κυβερνήσεις, τα συνδικάτα, οι μέτοχοι, οι πιστωτές κ.α. (Γεωργόπουλος, 2021)

Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι πιο εύκολη διαδικασία καθώς αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης και οι πληροφορίες που χρειάζονται είναι πιο εύκολο να αντληθούν. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στη διοίκηση ενός οργανισμού να εντοπίσει και να αναλύσει τους κρίσιμους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες αυτής, οι οποίοι είναι δυνατόν να καθορίσουν το πως η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματά της αποφεύγοντας τις απειλές. Επί της ουσίας η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ασχολείται με τον εντοπισμό, την ανάλυση και την εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού. (Wheelen, et.al., 2018). Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνεται η ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Οι οργανισμοί που παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα, πραγματοποιούν ανάλυση της αλυσίδας αξίας για το κάθε προϊόν. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει τη διοίκηση να κατανοήσει καλύτερα τόσο τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όσο και τις αδυναμίες της. Η γνώση που θα αποκτήσει η διοίκηση θα τη βοηθήσει να αξιοποιήσει τους πόρους της με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να ενισχύσει τα δυνατά σημεία της και να αμβλύνει τα αδύναμα.

Μέρος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί και η μελέτη της δομής, της κουλτούρας και των πόρων μια επιχείρησης. Τα παραπάνω μπορούν εύκολα να επηρεαστούν από τη διοίκηση με τέτοιο τρόπο ώστε οι διαδικασίες της επιχείρησης να εκτελούνται με αποτελεσματικότερο τρόπο ώστε να οδηγούν σε

ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ανάλυση αυτή, ελέγχονται, ανάμεσα σε άλλους, οι οργανωτικοί πόροι και δυνατότητες σε ότι αφορά τις λειτουργίες του μάρκετινγκ, του ανθρώπινου δυναμικού, της χρηματοδότησης, της έρευνας και ανάπτυξης. (Γεωργόπουλος, 2021)

Εκτός, όμως, από αυτά, το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί με τα μοντέλα **RACI matrix** και **McKinsey 7s model**.

1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η **διαμόρφωση στρατηγικής** (strategy formulation) είναι μια διαδικασία διερεύνησης, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων η οποία παρέχει στην επιχείρηση τα κριτήρια αυτά που θα οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού και αναγνωρίζει τις αδυναμίες του οι οποίες δεν επιτρέπουν την ανάπτυξή του. Παράλληλα, στα πλαίσια της διαμόρφωσης στρατηγικής καθορίζεται η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της. Η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (Wheelen, et al. 2012).

- ❖ **Αποστολή:** εκφράζει το λόγο ή την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο. Αντικατοπτρίζει την ταυτότητα της επιχείρησης και τι δράσεις έχει σκοπό να πραγματοποιήσει ώστε να δημιουργήσει κέρδος. Στην πρόταση της αποστολής θα πρέπει να παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού καθώς και οι αξίες και η φιλοσοφία αυτού μιας και κυρίως απευθύνεται στους εργαζόμενους του. (Wheelen, et al,2018, Γεωργόπουλος, 2021)
- ❖ **Σκοποί:** ο όρος αυτός αναφέρεται στα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να δηλώνουν **τι** πρέπει να πραγματοποιηθεί και **έως πότε**. (Γεωργόπουλος, 2021)
- ❖ **Στρατηγικές:** αποτελούν το σχέδιο μέσω του οποίου περιγράφεται το **πως** θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί. (Γεωργόπουλος 2021)
- ❖ **Πολιτικές:** αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Παράλληλα συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση στρατηγικής. (Wheelen, et al.,2018, Γεωργόπουλος, 2021)

1.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η **υλοποίηση στρατηγικής** (strategy implementation) αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Αυτό συμβαίνει με τη χρήση

προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση στρατηγικής είναι πιο δύσκολη από τη διαμόρφωση της και υλοποιείται κυρίως από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. (Wheelen, et al,2018, Γεωργόπουλος, 2021)

- ❖ **Πρόγραμμα:** είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
- ❖ **Προϋπολογισμός:** είναι η περιγραφή σε χρηματικές μονάδες των προγραμμάτων της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη. Σε πολλές επιχειρήσεις, πριν πραγματοποιηθεί η έγκριση ενός προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί η ποσοστιαία απόδοσή του.
- ❖ **Διαδικασίες ή Standard Operations Procedures (S.O.P):** περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Η διαδικασία της υλοποίησης στρατηγικής απαιτεί από αυτούς που διαμορφώνουν τις στρατηγικές να απαντήσουν σε τρεις ερωτήσεις:

- 1) Ποιοι θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό πλάνο;
- 2) Τι πρέπει να γίνει ώστε οι εταιρικές διεργασίες να ευθυγραμμιστούν με τη νέα κατεύθυνση;
- 3) Πως θα συνεργαστούν όλα τα μέρη μιας εταιρείας ώστε να γίνουν όλα όσα απαιτούνται;

1.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε έναν οργανισμό παρουσιάζονται τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής. Τα τρία επίπεδα είναι η **επιχειρησιακή** (corporate) στρατηγική, η **επιχειρηματική** (business) στρατηγική και η **λειτουργική** (functional) στρατηγική και χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από τις επιχειρήσεις. Η λειτουργική στρατηγική στηρίζει την επιχειρηματική κι αυτή με τη σειρά της στηρίζει την επιχειρησιακή. (Wheelen, et al 2018)

Στο διάγραμμα 1.4 αναπαρίστανται τα τρία επίπεδα στρατηγικής.



Διάγραμμα 1. 4 Ιεραρχία Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability “, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

1.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** σχετίζεται κυρίως με την επιλογή κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού, δηλαδή καθορίζει τον κλάδο δραστηριοποίησης του. (Γεωργόπουλος, 2021) Πιο συγκεκριμένα, αυτή η στρατηγική συναντάται τόσο σε μικρές επιχειρήσεις αλλά πολύ περισσότερο αναφέρεται σε μεγάλους ομίλους. Στην τελευταία περίπτωση, σχετίζεται με τη διαχείριση πολλών γραμμών προϊόντων αλλά και διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας. Για το λόγο αυτό, τα κεντρικά γραφεία του ομίλου κατέχουν το ρόλο του «γονέα» που θα πρέπει να ασχολείται με καθένα διαφορετικό προϊόν και κάθε μία διαφορετική επιχειρηματική μονάδα. (Cambel, et al, 1995) Αν και κάθε γραμμή προϊόντος και επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί τη δική της ανταγωνιστική ή συνεργατική στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο όμιλος θα πρέπει να συντονίσει τις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές ώστε να επιτύχει ως όλον. Ανάμεσα στις αποφάσεις που θα πρέπει να παρθούν στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι και αυτές που έχουν να κάνουν με τη ροή οικονομικών αλλά και άλλων πόρων από και προς τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες. Μέσα από μια σειρά συντονιστικών ενεργειών, ένας όμιλος μπορεί να μεταφέρει δεξιότητες και ικανότητες που αναπτύσσονται σε μια επιχειρηματική μονάδα σε μία άλλη που χρειάζεται τέτοιους πόρους. Έτσι, γίνεται

προσπάθεια να επιτευχθούν συνέργειες ανάμεσα σε μια πληθώρα προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων με σκοπό το αποτέλεσμα του ομίλου να είναι μεγαλύτερο από το αποτέλεσμα των επιχειρηματικών μονάδων αθροιστικά. (Porter, 1990)

Η επιχειρησιακή στρατηγική μιας εταιρείας αποτελείται από τρεις γενικές κατηγορίες:

- ❖ Οι στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- ❖ Οι στρατηγικές σταθεροποίησης, οι οποίες δεν αλλάζουν τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.
- ❖ Οι στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της εταιρείας. (Wheelen, et al ,2018)

Στο διάγραμμα 1.5 παρουσιάζεται το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιλη ή Διεύρυνση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη ή Διεύρυνση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Διάγραμμα 1.5 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Σημειώσεις Μαθήματος, 2021

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία είναι η πιο διαδεδομένη στους οργανισμούς είναι αυτή που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή του συνδυασμού κάποιων από αυτών. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε επεκτεινόμενους κλάδους, πρέπει να ακολουθήσουν μια τέτοια στρατηγική για να επιβιώσουν. Μια επιχείρηση που συνεχώς αναπτύσσεται, θα αυξήσει τις πωλήσεις της και θα έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες

κλίμακας ώστε να μειώσει το ανά μονάδα κόστος και να αυξήσει τα κέρδη. (Wheelen, et al ,2018)

Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων του τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο, αλλά και εξωτερικά προχωρώντας σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες. (Wheelen, et al ,2018)

Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η ολοκλήρωση στις υπάρχοντες γραμμές προϊόντων ή σε καινοτόμα προϊόντα και η διαποίκιση σε άλλες γραμμές προϊόντων ή άλλους κλάδους. (Wheelen, et al ,2018)

Στρατηγική Ολοκλήρωσης

Για μία επιχείρηση της οποίας οι υπάρχουσες γραμμές προϊόντων παρουσιάζουν προοπτική ανάπτυξης, έχει νόημα να πραγματοποιείται συγκέντρωση πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό και μια τέτοια στρατηγική ονομάζεται **στρατηγική ολοκλήρωσης**. Τα δύο είδη της στρατηγικής ολοκλήρωσης είναι η οριζόντια ολοκλήρωση και η κάθετη ολοκλήρωση. Αναπτυσσόμενοι οργανισμοί σε αναπτυσσόμενους κλάδους υιοθετούν τις στρατηγικές αυτές πριν επιχειρήσουν να διαφοροποιηθούν. (Wheelen, et al ,2018)

Κάθετη ολοκλήρωση ακολουθείται όταν ο οργανισμός αποφασίζει να πραγματοποιήσει της δραστηριότητες που μέχρι τότε πραγματοποιούνταν από τους προμηθευτές ή τους αγοραστές του. Στην περίπτωση που η ολοκλήρωση πραγματοποιείται στις δραστηριότητες που αφορούν κάποιον προμηθευτή του, ονομάζεται κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, ενώ όταν σχετίζεται με τις δραστηριότητες κάποιου αγοραστή του, ονομάζεται κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Αυτή η μορφή ολοκλήρωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά με την επέκταση των μέχρι πρότινος λειτουργιών, είτε εξωτερικά μέσω κάποιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής έχει νόημα όταν ο οργανισμός κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν ελκυστικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο. (Wheelen, et al ,2018)

Οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί αν ο οργανισμός επεκτείνει τη δραστηριότητά του σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή/και προσθέσει νέες γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών απευθυνόμενα στο κλάδο που δραστηριοποιείται ήδη. Σύμφωνα με έρευνες, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης εμφανίζουν υψηλά ποσοστά επιβίωσης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή συνεργασίας με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. (Wheelen, et al ,2018)

Στρατηγική Διαποίκισης

Ένας οργανισμός αρχίζει να σκέφτεται την υιοθέτηση μιας στρατηγικής διαποίκισης όταν η ανάπτυξή του έχει φτάσει στο ανώτερο σημείο που θα μπορούσε και οι ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη έχουν εξαντληθεί. Αυτό, συνήθως, συμβαίνει σε κλάδους στους οποίους έχει επέλθει κορεσμός και οι επιχειρήσεις που έχουν επιβιώσει έχουν φτάσει τα ανώτερα όρια ανάπτυξης ακολουθώντας στρατηγική ανάπτυξης. Για τους λόγους αυτούς οι επιχειρήσεις που αποτελούν τον κλάδο αυτό επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν σε διαφορετικούς κλάδους. Δύο είναι τα είδη

στρατηγικής διαποίκισης, η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη διαποίκιση.(Wheelen, et al ,2018)

Ένας οργανισμός που κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κορεσμένο κλάδο, αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε ένα διαφορετικό αλλά σχετικό με τις μέχρι πρότινος δραστηριότητές του και να ακολουθήσει στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης. Από την άλλη, ασυσχέτιστη διαποίκιση υιοθετούν οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ένα κορεσμένο κλάδο, χωρίς να κατέχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση και αποφασίζουν να δραστηριοποιηθούν σε έναν τελείως διαφορετικό κλάδο. (Wheelen, et al ,2018)

Στρατηγική Σταθερότητας

Ένας οργανισμός ακολουθεί στρατηγική σταθερότητας, επιλέγοντας να συνεχίσει τις λειτουργίες του χωρίς να προχωρήσει σε στρατηγική ανάπτυξης. Πολλοί θεωρούν ότι η στρατηγική σταθερότητας είναι επί της ουσίας έλλειψη στρατηγικής, χαρακτηρίζεται ως ιδανική στρατηγική για επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε σταθερό περιβάλλον. Η στρατηγική αυτή είναι πολύ διαδεδομένη στις μικρές επιχειρήσεις των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ικανοποιημένοι με την πορεία τους. Επίσης, είναι χρήσιμη βραχυπρόθεσμα αλλά εγκυμονεί κινδύνους μακροπρόθεσμα και θεωρείται αναγκαία η παρακολούθησή της ώστε να αναθεωρηθεί αν και όποτε αυτό χρειαστεί.(Wheelen, et al ,2018)

Στρατηγική Περισυλλογής

Αυτή τη στρατηγική την ακολουθούν οργανισμοί που κατέχουν ανίσχυρη ανταγωνιστική θέση σε κάποια ή σε όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, παρουσιάζουν μείωση στις πωλήσεις και απώλειες στα κέρδη. Οι στρατηγικές περισυλλογής που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι η διάσωση/ αναστροφή (turnaround), η αιχμάλωτη επιχείρηση, το ξεπούλημα, η χρεοκοπία ή ρευστοποίηση. (Wheelen, et al ,2018)

1.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η **επιχειρηματική στρατηγική** ασχολείται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας ή των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχειρηματικής μονάδας στον κλάδο ή την αγορά που δραστηριοποιούνται. Η συγκεκριμένη στρατηγική στοχεύει τόσο στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει όσο και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα μπορούσαν να ενταχθούν σε δύο γενικές κατηγορίες, τις **ανταγωνιστικές** στρατηγικές και τις **συνεργατικές** στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον Porter, η επιχειρηματική στρατηγική δύναται να διακριθεί σε τρεις γενικές κατηγορίες οι οποίες είναι η διαφοροποίηση, η ηγεσία κόστους και η εστίαση και οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε επιχειρηματική μονάδα ανεξαρτήτως του μεγέθους της. Πιο συγκεκριμένα:

- ❖ **Διαφοροποίηση:** προσφέρονται υπηρεσίες ή προϊόντα που εμφανίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη.

- ❖ **Ηγεσία Κόστους:** η επιχειρηματική μονάδα έχει ως στόχο να γίνει παραγωγός χαμηλού κόστους στον κλάδο. Για το λόγο αυτό προσπαθεί να αναγνωρίσει efficiencies σε όλες τις λειτουργίες της, τα γενικά έξοδα της να είναι όσο το δυνατόν χαμηλά και να διαθέτει ένα συγκρίσιμο προϊόν ή υπηρεσία που να προσφέρεται σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή.
- ❖ **Εστίαση:** η επιχείρηση επιλέγει είτε πλεονέκτημα κόστους είτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης και απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει και τα δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στο διάγραμμα 1.6 παρουσιάζονται οι τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών.



Διάγραμμα 1. 6 Τύποι Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability“, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

Blue Ocean Strategy

Ένα από τα επιθυμητά, για μια εταιρεία, αποτελέσματα που θα μπορούσαν να προκύψουν από την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, είναι ο εντοπισμός ενός τμήματος της αγοράς (niche market), το οποίο δεν ικανοποιείται. Αυτό το κενό θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός και χρησιμοποιώντας τα σημεία υπεροχής του να προσπαθήσει να το ικανοποιήσει. (Wheelen, et al 2018) Αυτή η στρατηγική αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως Blue Ocean Strategy ή Στρατηγική Μπλε Ωκεανού. Αυτή η στρατηγική στηρίζεται στην άποψη ότι ένας κλάδος δεν έχει συγκεκριμένα, αυστηρά όρια αλλά μπορεί να επαναπροσδιορισθεί σύμφωνα με τα πιστεύω και τις ενέργειες όσων συμμετέχουν σε αυτόν. (Γεωργόπουλος, 2021) Ένας οργανισμός, ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική έχει ως στόχο να εντοπίσει ένα εξαιρετικά ευνοϊκό τμήμα της αγοράς το οποίο μέχρι στιγμής δεν ικανοποιείται και οι ανάγκες του οποίου ταιριάζουν με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εν λόγω οργανισμού και είναι δύσκολο για τον ανταγωνισμό να το ανταγωνιστεί ή να το αντιγράψει. Για να θεωρηθεί το τμήμα αυτό της αγοράς προσοδοφόρο για την επιχείρηση θα πρέπει

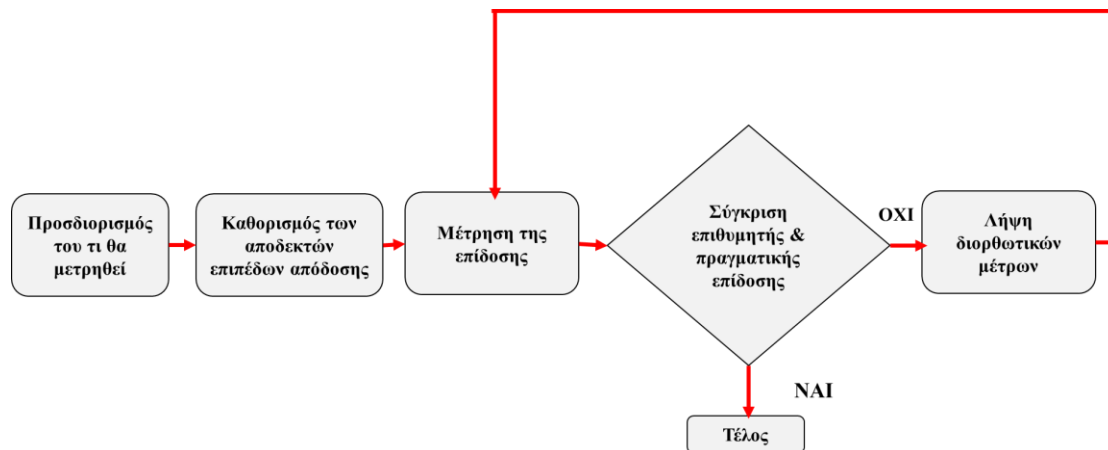
να είναι τόσο μεγάλο ώστε να ικανοποιεί τη ζήτηση της και να της αποφέρει κέρδη. Η πρώτη επιχείρηση που θα καταφέρει να εντοπίσει και να ικανοποιήσει μια τέτοια αγορά είναι αυτή που θα αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της, κάτι που θα αποτελέσει εμπόδιο εισόδου για αρκετούς από τους ανταγωνιστές της. Ο εντοπισμός ενός τέτοιου τμήματος της αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και κορεσμό. Μια niche market ενδέχεται να μετασχηματιστεί ταχύτερα από ότι θα ανέμενε η επιχείρηση, γεγονός που σημαίνει ότι και αυτή θα πρέπει να προσαρμοστεί καταλλήλα. Η ομάδα διοίκησης ενδέχεται να εντοπίσει στις αναλύσεις της την ανάγκη επένδυσης μεγάλων κεφαλαίων στις ικανότητες της επιχείρησης ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει αυτό το μετασχηματισμό. (Wheelen, et al 2018)

1.6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η λειτουργική στρατηγική έχει ως κύριο στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Μέσω αυτής της στρατηγικής κάθε τμήμα της επιχειρηματικής μονάδας προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. (Γεωργόπουλος, 2021)

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας στρατηγικής, υπάρχει μια διαδικασία που είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση ή για έναν οργανισμό. Αυτή η διαδικασία είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Αυτή χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επίδοσης της στρατηγικής κατά το στάδιο της υλοποίησης, το οποίο επιτρέπει την τακτική παρακολούθηση της εκτέλεσης της στρατηγικής (Yang et al., 2021). Αυτή η φάση έχει επίσης τη λειτουργία της αξιολόγησης της ίδιας της στρατηγικής. Μέσω αυτής της αξιολόγησης είναι δυνατόν να κατανοήσουμε εάν η υλοποίηση της στρατηγικής ήταν επιτυχής και εάν η στρατηγική πρέπει να αναδιαμορφωθεί, με βάση τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί ,βελτιώνοντας την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής για να είναι επιτυχείς στην υλοποίηση της στρατηγικής τους (Atkinson, 2006). Αν και το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι το τελευταίο από τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι εφικτό να επισημάνει αδυναμίες στο στρατηγικό σχεδιασμό και ως εκ τούτου να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.7. (Wheelen, et al.,2018)



Διάγραμμα 1. 7: Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Wheelen, T.,L., & J. Hunger, D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability “, 13th Edition, Pearson (Μεταφρασμένο)

Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι ένα από τα δυσκολότερα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η διαδικασία θα πρέπει οι managers να λαμβάνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες από το ανθρώπινο δυναμικό που βρίσκεται σε κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τους managers ώστε να πραγματοποιηθεί η σύγκριση ανάμεσα στα πραγματικά αποτελέσματα και σε αυτά που αναμενόταν να προκύψουν με βάση τη στρατηγική που διαμορφώθηκε και υλοποιήθηκε. (Wheelen, et al., 2012). Αν το αποτέλεσμα της σύγκρισης δεν ικανοποιεί τους managers ενδεχομένως θα πραγματοποιήσουν αλλαγές στην εφαρμοζόμενη στρατηγική.

1.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η ικανότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τον Porter (1985), υπάρχουν δύο τρόποι δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό. Η μία είναι η ικανότητα διαφοροποίησης οπότε και το παραχθέν προϊόν ή η προσφερόμενη υπηρεσία είναι διαφοροποιημένα και άρα ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο. Η άλλη είναι η ικανότητα παραγωγής σε χαμηλότερο κόστος και κατά συνέπεια το πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Αυτή η τοποθέτηση συνδέεται με το γεγονός ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκριθεί στις πιέσεις που δέχεται από την αγορά. Οι εταιρείες που θα καταφέρουν να

ανταποκριθούν στις πιέσεις αυτές θα επιβιώσουν και θα ακμάσουν μέσα στον κλάδο σε αντίθεση με όσες δεν καταφέρουν να ανταποκριθούν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης διακρίνεται σε αυτό που μπορεί να αντιγραφεί και σε αυτό που δε μπορεί, το οποίο ονομάζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable). Η επιχείρηση διαθέτει ένα σύνολο εσωτερικών ικανοτήτων, κάποιες από τις οποίες δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αυτές ονομάζονται διακεκριμένες ικανότητες (distinctive capabilities).

Οι πόροι αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία μια επιχείρησης και κατά συνέπεια αποτελούν τα δομικά στοιχεία της. Περιλαμβάνουν απτά περιουσιακά στοιχεία (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.α.), ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (το πλήθος των εργαζομένων, οι γνώσεις και τα κίνητρά τους) και άυλα περιουσιακά στοιχεία {τεχνολογία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα), κουλτούρα και φήμη}. (Grant, 2002). Οι ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα που έχει ένας οργανισμός να εκμεταλλεύεται τους πόρους της.

Ένας πόρος ή μια διακεκριμένη ικανότητα μπορούν να αποτελέσουν εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ένα οργανισμό αν ικανοποιούν τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν το **VRIO** Framework (Barney, 1991). Σύμφωνα με αυτό θα πρέπει:

- ❖ Να δημιουργεί αξία στον πελάτη (**V**alue)
- ❖ Να εμφανίζει σπανιότητα (**R**areness) σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- ❖ Να μην μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (**I**mitability)
- ❖ Να εμφανίζει ο οργανισμός (**O**rganization) οργάνωση σε επίπεδο που μπορεί να εκμεταλλευτεί τον πόρο ή την ικανότητα.

1.9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις Μαθήματος, 2021

Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Cambel, A. Goold, M., & Alexander, M. (1995). "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review*, 120- 132.

Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.

Grant, R. M., Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. Sage.

Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard business review*, 67(6), 139-143.

Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Porter, M. E. (1990). "From Competitive Strategy to Corporate Strategy," in D. E. Husey (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol 1. (Chichester, England: John Wiley & Sons), p. 29

Schnaars, S. P. (1998). *Marketing strategy*. Simon and Schuster.

Wheelen, T.L., Hunger J.D., Hoffman, A.N., Bamford, C.E., 2018, “Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability”, Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing.

Wheelen, T.L., Hunger J.D.,2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson Publishing.

Yang, J., Fang, L., Song, D., Su, M., Yang, X., Huang, L., & Joo, Y. H. (2021). Review of control strategy of large horizontal-axis wind turbines yaw system. *Wind Energy*, 24(2), 97-115.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σύμφωνα με την έκθεση Brundtland (1987), η βιώσιμη ανάπτυξη έχει οριστεί ως «η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των επόμενων γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες». Οι Dyllick και Hockerts (2002), προσαρμόσαν τον ορισμό αυτό της βιώσιμης ανάπτυξης σε ότι έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις, οπότε η εταιρική βιώσιμη ανάπτυξη «ικανοποιεί τις ανάγκες των άμεσων και έμμεσων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) χωρίς να διακινδυνεύει την ικανοποίηση των αναγκών των μελλοντικών ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)».

Η βιωσιμότητα έχει γενικά οριστεί ως μια επιχειρηματική πρακτική η οποία δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία μέσω της αξιοποίησης ευκαιριών και της διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με τρεις τομείς: περιβαλλοντικός, οικονομικός και κοινωνικός.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν δείξει ότι η εμφάνιση της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, όταν διαφορετικές εργασίες προειδοποίησαν για την ανάγκη δημιουργίας ορίων στο δυτικό μοντέλο ανάπτυξης (Mebratu, 1998). Οι συσσωρευμένες ενδείξεις των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της Πράσινης Επανάστασης στη γεωργία, η βιομηχανική ρύπανση - όπως στην περίπτωση της νόσου Minamata και της καταστροφής Seveso και ο δυτικός τρόπος ζωής και η αστική ανάπτυξη κατέστησαν εμφανείς τους κινδύνους που υponοούνται στη διατήρηση της λογικής της οικονομικής ανάπτυξης ως στρατηγική για την παγκόσμια ανάπτυξη.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί επιδιώκουν να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους με γνώμονα τη βιωσιμότητα. Υπάρχει ο ισχυρισμός (Funk, 2003) ότι ένας βιώσιμος οργανισμός είναι αυτός του οποίου τα χαρακτηριστικά και ο τρόπος που δραστηριοποιείται, οδηγούν σε ένα βιώσιμο μέλλον. Ειδικότερα, ένας τέτοιος οργανισμός παράλληλα με την οικονομική του επίδοση επικεντρώνεται στην υποστήριξη της οικολογικής βιωσιμότητας του

πλανήτη, συνεισφέρει στην εφαρμογή ισότιμων και δημοκρατικών πρακτικών και στην ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης. (Benn & Dunphy, 2004)

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικά τη βιωσιμότητα. Έτσι, στη μία πλευρά υπάρχουν επιχειρήσεις που επιλέγουν να αγνοήσουν εντελώς τον αντίκτυπο που έχουν στο περιβάλλον και την κοινωνία και αντίστοιχα τον αντίκτυπο που έχει το περιβάλλον και η κοινωνία στον οργανισμό. Στη μέση βρίσκονται οι οργανισμοί που επιλέγουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας σεβόμενοι τις δραστηριότητές τους (Bonn & Fisher). Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι οργανισμοί οι οποίοι επιλέγουν να υιοθετήσουν στρατηγικές προσεγγίσεις τέτοιες, οι οποίες σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2006) σου επιτρέπουν να κάνεις τα πράγματα διαφορετικά ώστε να δημιουργηθεί κοινή αξία μέσω της συμβιωτικής σχέσης με την κοινωνία.

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές και πρακτικές βιωσιμότητας για τρεις λόγους: 1) αισθάνονται πως έχουν υποχρέωση να τον κάνουν, 2) κάποιος τους επιβάλλει να το κάνουν (π.χ. κυβέρνηση), 3) βάσει της υπάρχουσας νομοθεσίας. (Van Marrewijk, 2003) Βέβαια, η εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας είναι μια διαδικασία πολύπλευρη και πολύπλοκη. Για να πραγματοποιηθεί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οικονομικοί, περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο όραμα του κάθε οργανισμού το οποίο αντανακλά έτσι τη δέσμευση του εκάστοτε οργανισμού σε θέματα βιωσιμότητας και παράλληλα στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων ως περιεχόμενο της στρατηγικής (Bonn & Fisher). Επιπλέον, για να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα θέματα βιωσιμότητας θα πρέπει να αποτελούν μέρος της στρατηγικής από την αρχή.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG

Τα τελευταία χρόνια, η επένδυση με έμφαση στη βιωσιμότητα έχει γίνει πολύ σημαντική και δημοφιλής. Στην πραγματικότητα, πολλοί επενδυτές αποφάσισαν να επενδύσουν στη βιωσιμότητα και επομένως να επιλέξουν μια μακροπρόθεσμη επένδυση από μια βραχυπρόθεσμη. Αλλά ποιο στοιχείο δίνει αύξηση αυτής της προσοχής στη βιωσιμότητα; Στη βιβλιογραφία πιστεύεται ότι η αρχή αυτής της στάσης των επενδυτών οφείλεται στη μεγαλύτερη προσοχή στις «επενδύσεις που οδηγούνται από την αξία» γενικότερα. Οι επενδύσεις που οδηγούνται από την αξία προέρχονται από τις ηθικές αρχές και βασικά συνίσταται στη μη επένδυση σε βιομηχανίες χωρίς ηθική, όπως τα όπλα ή εταιρείες καπνού. Σήμερα, αυτές οι επενδυτικές στρατηγικές είναι γνωστές ως Κοινωνικά Υπεύθυνες Επενδύσεις (Socially Responsible Investing- SRI). Ένα άτομο που ενδιαφέρεται για βιώσιμες επενδύσεις, είναι ένας επενδυτής που θέλει να προωθήσει τις επιχειρηματικές πρακτικές που πιστεύει ότι θα κάνουν ουσιώδη την επένδυση και αποσκοπεί στη διαφύλαξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, σε δράσεις με θετικό περιβαλλοντικό πρόσημο, στην προώθηση της ισότητας των φύλων και στη διαφύλαξη των αγοραστών.

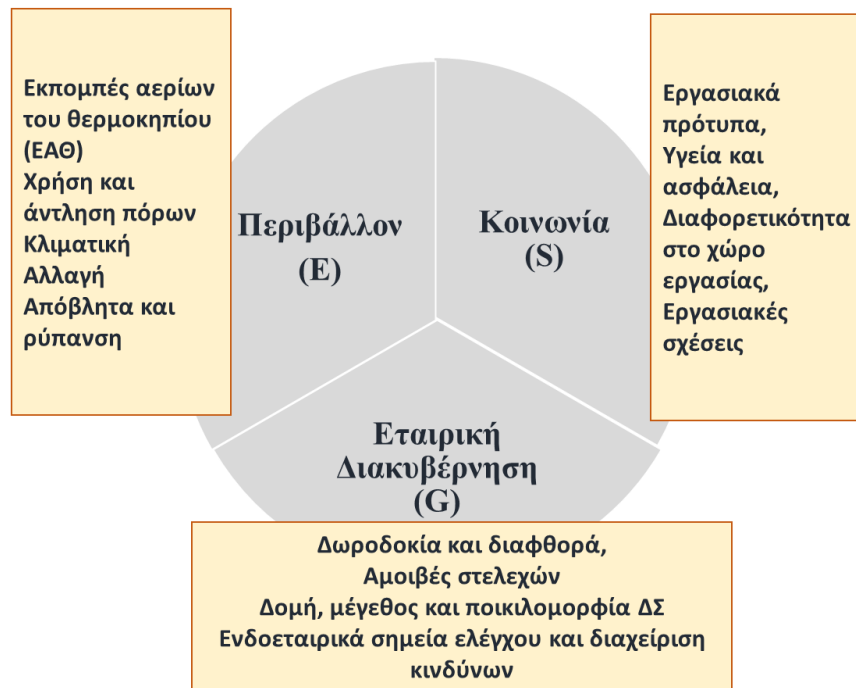
Οι κοινωνικά υπεύθυνοι επενδυτές χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση της οικονομικής τους χρησιμότητας και ταυτόχρονα για την επίτευξη αυτού που είναι γνωστό ως «κοινωνικό καλό». Μία από τις πιο γνωστές στρατηγικές ονομάζεται «αρνητικός έλεγχος» και βασίζεται στην υπόθεση ότι οι μη ηθικές εταιρείες προβάλλονται αυτόματα από επενδυτικές αποφάσεις (για παράδειγμα μια εταιρεία που παράγει καπνό). Η «θετική επένδυση» και η «επένδυση στον αντίκτυπο» είναι στρατηγικές που στοχεύουν στην επένδυση σε επιχειρήσεις που πιστεύεται ότι έχουν θετική επίδραση στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Αυτή η μέθοδος επένδυσης επιτρέπει στους επενδυτές να αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά τους στα εταιρικά συμπεριφορικά ζητήματα, όπως η κοινωνική δικαιοσύνη και το περιβάλλον, μέσω του ελέγχου των αποθεμάτων.

Η πιο δημοφιλής στρατηγική επενδύσεων ονομάζεται «Ενσωμάτωση ESG», που σχεδιάζει να ενσωματώσει κριτήρια περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG) στη βασική ανάλυση των επενδύσεων. Η ESG είναι μια καθιερωμένη έννοια στο χρηματοπιστωτικό τομέα ως βάση για την κρίση της βιωσιμότητας των επενδύσεων. Ουσιαστικά αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίο αξιολογείται ένας οργανισμός σε θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση.

Ο όρος «ESG» αναφέρεται σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει αξία στο μέλλον. Σε εταιρικό πλαίσιο, αναφέρεται στην ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών παραγόντων στη διαδικασία της στρατηγικής και της λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Αν και οι συγκεκριμένοι δείκτες συχνά αναφέρονται ως «μη χρηματοοικονομικοί», συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και ο τρόπος διαχείρισής τους έχει χρηματοοικονομικές συνέπειες. (Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022, ATHEX)

Αυτοί οι τρεις παράγοντες ESG είναι απαραίτητοι για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και των συναφών κινδύνων μιας επενδυτικής θέσης. Σύμφωνα με τον Οδηγό Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG (2022, ATHEX) :

- ❖ Η **περιβαλλοντική επίδραση** σημαίνει μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα όπως οι εκπομπές CO₂ και της αλλαγής του κλίματος, της αύξησης του πληθυσμού, της βιοποικιλότητας και της επισιτιστικής ασφάλειας
- ❖ Η **κοινωνική επίδραση** αναφέρεται στις ανησυχίες των εταιρειών για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, την παιδική εργασία και την ισότητα.
- ❖ Η **εταιρική διακυβέρνηση** είναι ένα κριτήριο που καλύπτει κυρίως παράγοντες όπως η ποιότητα και η ποικιλομορφία των εποπτικών συμβουλίων, οι αποζημιώσεις, τα δικαιώματα των μετόχων και η εξάλειψη της διαφθοράς.



Διάγραμμα 2.1: Κριτήρια ESG

Πηγή: Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022, ATHEX

2.2.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (ENVIRONMENTAL GOVERNANCE)

Η περιβαλλοντική πτυχή της κοινωνικής ευθύνης αναγνωρίζουν την ευθύνη των ατόμων, των εταιριών και των εθνών προς ένα βιώσιμο και «πράσινο» προϊόν και υπηρεσιών που επιλέγουν. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την επίτευξη φιλικών προς το περιβάλλον υιοθεσιών και ορισμένες ενέργειες μπορεί να προσφέρουν μεγαλύτερη ανταμοιβή σε σχέση με άλλες, ανάλογα με την εταιρεία, την ευαισθησία στην αγορά ή την περιοχή. Η ακόλουθη θεωρία θα υπογραμμίσει τις βάσεις του περιβαλλοντικού πυλώνα και των υποκειμένων του, για να καταστεί περισσότερο κατανοητός ο τρόπος επίτευξης μιας ισχυρής περιβαλλοντικής βαθμολογίας ανάλογα με τις δράσεις που θα πραγματοποιήσει ο οργανισμός.

Η ανθρώπινη επιρροή στο κλιματικό σύστημα της Γης είναι σαφής, και ο αντίκτυπος τις τελευταίες δεκαετίες αύξησε συστηματικά τον ρυθμό της υπερθέρμανσης του πλανήτη, την εξαφάνιση των ειδών και τους κινδύνους της επισιτιστικής ασφάλειας (IPCC, 2014). Αυτή η συστηματική αποδυνάμωση του οικοσυστήματος της κοινωνίας, όταν διαταράσσει τη φυσική ροή των στοιχείων, προκαλεί δυσκολία και παγκόσμια προβλήματα που μειώνουν σταδιακά τη δυνατότητα απομάκρυνσης από αυτό (Robèrt, 2015, σελ. 12). Επομένως, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα υποδηλώνει ότι η κοινωνία δεν πρέπει να χρησιμοποιεί πλέον πόρους αλλά να τους αναγεννά (Crowther & Aras, 2008). Υπογραμμίζοντας τον ορισμό της Έκθεσης Brundtland (WCED, 1987, σελ. 16), «Η βιώσιμη ανάπτυξη

είναι η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες». Με αυτόν τον ορισμό, κάθε αποικοδόμηση πεπερασμένων πόρων είναι επιβλαβής για μια βιώσιμη κοινωνία με περιβαλλοντική ποικιλομορφία και μακροπρόθεσμη ευημερία.

Σε όλες τις πτυχές των ESG κριτηρίων το εύρος των παραγόντων που μπορεί να προκαλέσουν ανησυχία είναι πολύ μεγάλο. Στην περιβαλλοντική πτυχή του ESG κάποια από τα θέματα τα οποία προκαλούν ανησυχία και τα οποία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι εταιρείες είναι η κλιματική αλλαγή (εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου), η βιοποικιλότητα, η διαχείριση των αποβλήτων, η διαχείριση της κατανάλωση του νερού.

Κλιματική Αλλαγή

Τόσο φυσικές όσο και ανθρωπογενείς αιτίες οδηγούν στην κλιματική αλλαγή και κρίση. Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου έχουν παρουσιάσει αύξηση σε σχέση με την προ-βιομηχανική εποχή, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση του πληθυσμού. Από το 2000 έως το 2010, οι εκπομπές αερίων ήταν οι υψηλότερες στην ιστορία. Σύμφωνα με ιστορικά δεδομένα, οι εκπομπές αυτές έχουν αυξήσει τις συγκεντρώσεις του διοξειδίου του άνθρακα, του μεθανίου και του οξειδίου του αζώτου σε επίπεδα που δεν έχουν προηγούμενο σε βάθος 800.000 ετών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα από την καύση ορυκτών καυσίμων και τις βιομηχανικές δραστηριότητες έχει συνεισφέρει σε ποσοστό 78% στις συνολικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου μεταξύ του 1970 και του 2010. (IPCC, 2014)

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και οι πρακτικές που ακολουθεί και σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή επένδυσης. Υπάρχουν κλάδοι και επιχειρήσεις που είναι λιγότερο ελκυστικοί λόγω της προσέγγισής τους στο μείζων θέμα της κλιματικής αλλαγής.

Βιοποικιλότητα

Στον όρο βιοποικιλότητα συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα δισεκατομμύρια των μοναδικών ζωντανών οργανισμών που κατοικούν στη Γη και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Οι οργανισμοί αυτοί, οι οποίοι αποτελούν πολύ σημαντικό στοιχείο για τις ζωές όλων, συνεχώς απειλούνται από παράγοντες όπως οι αλλαγές στη χρήση της Γης, η άμεση εκμετάλλευση, η κλιματική αλλαγή και η ρύπανση. (European Environment Agency)

Διαχείριση των Αποβλήτων

Η διαχείριση και διάθεση αποβλήτων περιλαμβάνει τις διεργασίες και τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διαχείριση τους από την εμφάνισή τους έως την τελική τους διάθεση. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή, μεταφορά, επεξεργασία και διάθεσή τους σε συνδυασμό με την παρακολούθηση και τη ρύθμιση της διαδικασίας, των νόμων που αφορούν τα απόβλητα, τις τεχνολογίες και τους οικονομικούς μηχανισμούς. Η σωστή διαχείριση αποβλήτων αποτελεί πρόκληση για όλους και μια ακριβή διαδικασία. Οι οργανισμοί καλούνται να χειριστούν αυτό το θέμα με τον

αποδοτικότερο τρόπο όσον αφορά τα απόβλητα που προέρχονται από τις δραστηριότητές τους στην αλυσίδα αξίας τους.

Διαχείριση Κατανάλωσης Νερού

Ο κίνδυνος για το νερό είναι εμφανής και άμεσος. Η προσφορά γλυκού νερού μειώνεται, ενώ η ζήτησή του αυξάνεται. Παρά το γεγονός ότι ο πληθυσμός στον πλανήτη κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα τετραπλασιάστηκε, η χρήση του νερού εξαπλασιάστηκε. Σύμφωνα με έρευνες, σε πολλές λεκάνες απορροής νερού θα μπορούσε να παρατηρηθεί μείωση της προσφοράς κατά 10% έως το 2030 και έως 25% έως το 2050. Σε ετήσια βάση, το 70% του νερού χρησιμοποιείται στη γεωργία, το 19% στη βιομηχανία και το 11% σε οικιακή χρήση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον περιορισμό του συγκεκριμένου προβλήματος. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί με δράσεις που θα αφορούν τρεις τομείς που ασκούν επιρροή: 1) οι άμεσες δραστηριότητες τους, 2) οι αλυσίδα εφοδιασμού τους, και 3) η ευρύτερη υγεία της λεκάνης απορροής. (www.thetotalbusiness.com)

Ο περιβαλλοντικός πυλώνας της ESG ασχολείται με το πως θα αντιμετωπιστούν με τον όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο τα παραπάνω προβλήματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δραστηριοποιούνται με τέτοιο τρόπο που θα συμβάλουν στην άμβλυνση των προβλημάτων αυτών χωρίς, όμως, και οι ίδιες να παρουσιάζουν μεγάλες απώλειες. Αυτή είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα.

2.2.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (SOCIAL GOVERNANCE)

Η κοινωνική διάσταση των τριών πυλώνων σχετίζεται με τη συμβολή της εταιρείας στα μέλη τόσο της κοντινής όσο και της παγκόσμιας κοινωνίας. Οι Rogers et al. (2013) περιγράφουν την ιδέα ως ανθρώπινη ευημερία που ενσωματώνει διαφορετικά μέτρα κοινωνικής ευθύνης, όπως η ανθρώπινη ανάπτυξη, ευημερία ή ποιότητα ζωής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί την κοινωνική ευθύνη ως εκείνη που περιλαμβάνει ενεργά κάθε άτομο να συμμετέχει πλήρως στην κοινωνία, ανεξάρτητα από τα μειονεκτήματα ή το ιστορικό του (European Commission, 2011). Επίσης, στη συνιστώσα της κοινωνικής διακυβέρνησης συμπεριλαμβάνονται οι συνθήκες εργασίας ενός οργανισμού, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην υγεία και την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή τη συνιστώσα περιέχονται διάφορα θέματα για τα οποία απαιτείται η προσοχή των επιχειρήσεων και αυτά είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, η διαφορετικότητα και συμπερίληψη, η προστασία των καταναλωτών και η προστασία των ζώων. ([Wikipedia,2023](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_Governance))

Ανθρώπινα Δικαιώματα

Τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα που απασχολεί τους οργανισμούς και συνδέεται με την ανάπτυξή τους. Παρουσιάζονται πολλές περιπτώσεις μεγάλων εταιρειών, οι οποίες για να πετύχουν την οικονομική τους ανάπτυξη έχουν «θυσιάσει» τα ανθρώπινα δικαιώματα. Σε πολλές περιπτώσεις καταπατούνται τα δικαιώματα των παιδιών επειδή ακόμη και σήμερα υπάρχουν οργανισμοί που για να αναπτυχθούν και να εξοικονομήσουν χρήματα, χρησιμοποιούν

την παιδική εργασία. Αποτελεί, λοιπόν, ένα μεγάλο ζήτημα για τους οργανισμούς να έχουν ως προτεραιότητα τα ανθρώπινα δικαιώματα έναντι των δικών τους συμφερόντων. Οι πρακτικές που ακολουθεί μια εταιρεία και σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν κριτήριο αξιολόγησής της.

Διαφορετικότητα και Συμπερίληψη

Τα τελευταία χρόνια απασχολεί την κοινωνία και τις επιχειρήσεις το θέμα της αποδοχής της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Είναι σημαντικό να εξαιρεθεί οποιαδήποτε μορφή διάκρισης και άνιση μεταχείρισης εργαζομένων η οποία οφείλεται σε κάποιο διαφορετικό χαρακτηριστικό τους. Σύμφωνα με τη Χάρτα Διαφορετικότητας, η έννοια αυτή αναφέρεται στη συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικά επίκτητα ή γενετικά χαρακτηριστικά. Οι βασικοί πυλώνες που συνιστούν τη διαφορετικότητα είναι: το φύλλο, η ηλικία, η φυλή/χρώμα, η αναπηρία/χρόνια πάθηση, η εθνική καταγωγή/εθνικότητα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός. (Χάρτα Διαφορετικότητας, 2023)

Προστασία Καταναλωτών

Μέχρι πρόσφατα επικρατούσε η προσέγγιση ότι ο καταναλωτής είναι υπεύθυνος να προσέξει αυτό που επιλέγει και οι επιχειρήσεις δεν είχαν κανένα μερίδιο ευθύνης επί αυτού. Αυτό τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει και πλέον οι εταιρείες καλούνται να προσέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγουν και εμπορεύονται. Εδώ και αρκετά χρόνια ο καταναλωτής μπορεί να αλλάξει γνώμη για κάποιο προϊόν που έχει αγοράσει και να το επιστρέψει μιας και οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει πολιτικές επιστροφής προϊόντων. Σε θεσμικό πλαίσιο, έχει δημιουργηθεί η Γενική Διεύθυνση Αγοράς και Προστασίας του Καταναλωτή (Τομέας Προστασίας Καταναλωτή) που αποτελεί υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης. Αυτή η υπηρεσία ασχολείται με την προάσπιση των οικονομικών συμφερόντων των καταναλωτών και της ασφάλειά τους, τη διαμόρφωση υγιούς καταναλωτικής συνείδησης και προτύπων ορθής καταναλωτικής συμπεριφοράς και την ομαλή λειτουργία της αγοράς και τη διασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Προστασία των Ζώων

Οι επενδυτές εξετάζοντας για πιθανές επενδύσεις, θα μελετήσουν τις πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις από τη διαβίωση των ζώων που εκτρέφονται για την αγορά τροφίμων έως τις δοκιμές προϊόντων σε ζώα. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις προσέχουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στα ζώα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου των καλλυντικών έχουν σταματήσει τις δοκιμές σε ζώα. (Wikipedia,2023)

2.2.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (CORPORATE GOVERNANCE)

Η εταιρική διακυβέρνηση οι διαδικασίες με τις οποίες ένας οργανισμός διοικείται και ελέγχεται. Η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση βοηθάει τις εταιρείες να λειτουργούν με αποτελεσματικότερο τρόπο, να αποκτούν πιο εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια, να

μετριάζουν τον κίνδυνο και να προστατεύονται από κακοδιαχείριση. Οι εταιρείες γίνονται πιο υπεύθυνες και παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαφάνεια στους επενδυτές και αποκτούν τα εργαλεία που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανησυχίες των stakeholders. Η κατάλληλη εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού καθώς οι πρόσβαση σε κεφάλαια ανοίγει το δρόμο σε νέες επενδύσεις, ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη και παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης. (International Finance Corporation)

Η παραμέληση της σημασίας της εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να έχει τεράστιες αρνητικές επιπτώσεις και έχει οδηγήσει στην κατάρρευση αρκετών μεγάλων εταιρειών τις τελευταίες δεκαετίες (Solomon, 2010). Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με θέματα όπως η δομή της ανώτατης διοίκησης, οι αμοιβές των υψηλόβαθμων στελεχών, οι εργασιακές σχέσεις και οι αμοιβές των εργαζομένων.

Δομή της Ανώτατης Διοίκησης

Οι εσωτερικές διαδικασίες και τα συστήματα ελέγχου που συνθέτουν τη δομή της ανώτατης διοίκησης μιας εταιρείας, βρίσκονται στην αποτίμηση των ιδίων κεφαλαίων αυτής. (Ruth, et al., 2006) Τα τελευταία χρόνια η προσοχή έχει επικεντρωθεί στην ισορροπία των δυνάμεων του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διοικητικού Συμβουλίου. Διαφορές εντοπίζονται στο μοντέλο που ακολουθείται στις ΗΠΑ, σύμφωνα με το οποίο το 80% των εταιρειών έχουν ένα Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος είναι και πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, και στο ευρωπαϊκό μοντέλο όπου το 90% των οργανισμών έχει διαχωρίσει τις τους ρόλους του CEO και του προέδρου του ΔΣ. (Higgs, 2005)

Αμοιβές Υψηλόβαθμων Στελεχών

Όταν υπάρχει απουσία συστήματος γνωστοποίησης των ενεργειών διακυβέρνησης, οι μέτοχοι θα βιώσουν δυσκολίες στην εξεύρεση πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία στην οποία έχουν επενδύσει (Solomon, 2010). Με άλλα λόγια, η έλλειψη διαφάνειας της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη εμπιστοσύνη τόσο από τους επενδυτές όσο και από τους ενδιαφερόμενους, μειώνοντας την αξία της εταιρείας (Tirole, 2006). Τα επίπεδα αποζημίωσης για την ομάδα ανώτατης διοίκησης έχουν, τα τελευταία χρόνια, γίνει σημαντικά υψηλότερα, μέχρι το σημείο όπου η αντιστάθμιση δεν είναι πλέον λογική (Tirole, 2006). Ο Jensen (2005) ισχυρίζεται ότι μια πολιτική αποζημίωσης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ο Gillan (2005) υποστηρίζει αυτόν τον ισχυρισμό και δίνει διάφορους λόγους για τους οποίους μια αποζημίωση πρέπει να έχει προτεραιότητα για μια εταιρεία. Υπάρχουν ανησυχίες που, στο πλαίσιο μιας ανερχόμενης οικονομίας και μιας αυξανόμενης χρηματιστηριακής αγοράς, οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης λαμβάνουν ένα μεγάλο πακέτο αποζημίωσης χωρίς την υποστήριξη των δεικτών απόδοσης (Gillan, 2005). Ο Tirole (2006) εξέτασε περαιτέρω αυτή την ανησυχία και μάλιστα διαπίστωσε ότι εκεί εντοπίζεται μια αδύναμη σχέση με την αποζημίωση που δόθηκε στην ανώτατη ομάδα διοίκησης και στις αναμενόμενες επιδόσεις που πρέπει να σχετίζονται με αυτό το είδος αποζημίωσης. Σε πολλές περιπτώσεις, τα μόνους για τα στελέχη σε μια εταιρεία βασίζονται στα λογιστικά δεδομένα για την εταιρεία. Έτσι, ο χειρισμός των λογιστικών δεδομένων είναι προσοδοφόρος για τα στελέχη, δεδομένου ότι θα τους

επιτρέψει ένα υψηλότερο μόνους (Tirole, 2006). Η αποθαρρυντική λογιστική χειραγώγηση μπορεί, επομένως, να αυξήσει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία προς την ανώτατη ομάδα διοίκησης.

Εργασιακές Σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου ανάμεσα στους διευθυντές και τους ανθρώπους που τους παρέχουν εργασία, είτε συλλογικά μεταξύ των εργοδοτών και των εργατικών σωματείων. (Wikipedia, 2023) Κάθε χρόνο δημοσιεύονται λίστες με τις καλύτερες εταιρείες που μπορείς να εργαστείς, σύμφωνα με έρευνες που στηρίζονται στους ίδιους τους εργαζομένους. Αυτή η ταξινόμηση των εταιρειών δεν αποτελεί σημαντικό εργαλείο μόνο για τους εργαζομένους κατά την αναζήτηση εργασίας, αλλά και για τις ίδιες τις εταιρείες, Οι οργανισμοί προσπαθούν να βρεθούν σε αυτές τις λίστες καθώς όχι μόνο μπορούν να προσελκύσουν καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό αλλά η κατάταξή τους σχετίζεται και με την αξία της εταιρείας. (Ballou, et al, 2003) Οι εταιρείες, λοιπόν, προσέχουν ολοένα και περισσότερο τις εργασιακές σχέσεις στο εσωτερικό τους και αυτές σχετίζονται και με τα ανθρώπινα δικαιώματα της κοινωνικής διάστασης.

Αμοιβές Εργαζομένων

Εκτός από τις αμοιβές της ανώτατης διοίκησης, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσέχουν και τις αμοιβές των υπόλοιπων εργαζομένων. Η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων περιλαμβάνει και την ισότητα της αμοιβής των δύο φύλων. Η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων μπορεί να αποδειχτεί έπειτα από ελέγχους. (Wikipedia, 2023)

2.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Βικιπαίδεια, (2023) «Εργασιακές Σχέσεις»
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82

Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022, ATHEX

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Εμπορίου (2023), «Προστασία του Καταναλωτή»

<https://kataggelies.mindev.gov.gr/>

Χάρτα Διαφορετικότητας, (2023)

<https://diversity-charter.gr/sxetika-me-emas/>

Ballou B., Godwin N., Shortridge R., (2003), “Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality”,

Benn S & Dunphy D (2004) Can democracy handle corporate sustainability? Constructing a path forward, in Griffith A (Ed), Corporate Sustainability: Governance, Innovation Strategy, Development and Methods, pp 141-155, Content Management, Sydney.

Bonn, I., Fisher, J., Sustainability- The Missing Ingredient in Strategy.

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318

Brundtland G (1987) Our Common Future, Report of the UN World Commission on Environment and Development.

Crowther, D., & Aras, G. (2008). Corporate social responsibility.

Dyllick T & Hockerts K (2002) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy*, and the Environment, 11 (2): 130-141.

European Commission. (2011). COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.

European Environment Agency (2023), «Βιοποικιλότητα και Οικοσυστήματα»
<https://www.eea.europa.eu/el/themes/biodiversity/intro>

Funk K (2003) Sustainability and performance, *Sloan Management Review*, 44: 65-70.

Gillan, S. L. (2005). Has Pay for Performance Gone Away? Views From a Corporate Governance Forum. In D. H. Chew Jr & S. L. Gillan (Eds.), *Corporate Governance at the Crossroads*. Boston, Mass: McGraw-Hill.

Higgs D, (2005), “Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors”, Higgs Report, United Kingdom by the Stationary Office

International Finance Corporation (2023),
[https://web.archive.org/web/20220119031100/https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/T
opics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/Overview](https://web.archive.org/web/20220119031100/https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/Overview)

IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report*. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (R. K. Pachauri & L. A. Mayer, Eds.). Geneva, Switzerland: IPCC.

Jensen, M. C. (2005). Ceo Incentives - It's Not How Much You Pay, But How. In D. H. Chew Jr & S. L. Gillan (Eds.), *Corporate Governance at the Crossroads*. Boston, Mass: McGraw-Hill.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental impact assessment review*, 18(6), 493-520.

Porter ME & Kramer MR (2006) *Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, December: 1-14

Robèrt, K.-H. (2015). *Strategic leadership towards sustainability*. Blekinge Institute of Technology.

Rogers, S. H., Gardner, K. H., & Carlson, C. H. (2013). Social capital and walkability as social aspects of sustainability. *Sustainability*, 5(8), 3473-3483.

Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley, and Deborah E. Rupp (2006), “Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US”, *The Authors Journal compilation* © Blackwell Publishing Ltd. 2006

Solomon, J. (2010). *Corporate governance and accountability* (3rd ed). Chichester, West Sussex, U.K: Wiley.

Tirole, J. (2006). The theory of corporate finance. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Total Business, (2023), « Ο ρόλος των επιχειρήσεων στον περιορισμό του προβλήματος του νερού»

<https://thetotalbusiness.com/2023/03/22/rolos-epixeirhsewn-problhmatos-nerou/>

Van Marrewijk, M., (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - between agency and communion –

WCED. (1987). Our Common Future. Oxford University Press.

Wikipedia (2023), “Environmental, social and corporate governance”

https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_corporate_governance#cite_note-autogenerated2003-14

Wikipedia (2023), “Waste Management”

https://en.wikipedia.org/wiki/Waste_management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα διπλωματική μελετάται η ενσωμάτωση των κρίσιμων ζητημάτων ESG στη στρατηγική μιας επιχείρησης. Έπειτα από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, θα διερευνηθεί το πώς και πόσο έχει αυτό πραγματοποιηθεί στην πράξη στην περίπτωση της επιχείρησης «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ».

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Για την ικανοποίηση των σκοπών και στόχων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί μια ποιοτική έρευνα στηριζόμενη σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές οι οποίες θα σχετίζονται με την Ενσωμάτωση των Κρίσιμων Κριτηρίων ESG στη Στρατηγική μιας Επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα της Παπαστράτος. Ειδικότερα, τα στοιχεία της ποιοτικής έρευνας θα προέρχονται τόσο από εταιρικά έγγραφα και ηλεκτρονικά άρθρα όσο και από συστηματικές μελέτες και ακαδημαϊκές έρευνες.

Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης (case study), η οποία θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία, είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ερευνητές στον ακαδημαϊκό χώρο ώστε να πραγματοποιήσουν μια ποιοτική έρευνα (Baskarada, 2014). Η εν λόγω μεθοδολογία, η οποία στηρίζεται στη μελέτη περίπτωσης, παρέχει στους ερευνητές τη δυνατότητα να ερευνήσουν ή να εξηγήσουν σε βάθος ένα πραγματικό φαινόμενο εντός του περιβαλλοντικού πλαισίου του, χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο εύρος πηγών (Baxter et al., 2008). Η περίπτωση η οποία τίθεται προς μελέτη μπορεί να είναι ένα άτομο, ένας οργανισμός, μια κοινότητα ή κάποιο πρόβλημα (Yin, 2003). Στην παρούσα εργασία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η περίπτωση που θα μελετηθεί είναι ένας οργανισμός και πιο συγκεκριμένα η Παπαστράτος.

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η μέθοδος περίπτωσης χρησιμοποιείται όταν: α) η έρευνα επικεντρώνεται στο να απαντήσει στις ερωτήσεις «πώς» και «γιατί», β) η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων στην έρευνα δεν μπορεί να χειραγωγηθεί, γ) οι ερευνητές επιθυμούν να «καλύψουν» τη διερεύνηση ενός συνόλου πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών και πολιτιστικών διαστάσεων που χαρακτηρίζουν μια περιοχή ή μια χώρα, καθώς θεωρούν ότι σχετίζονται με την υπό μελέτη περίπτωση, και δ) όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και περιβαλλοντικού πλαισίου δεν είναι

ξεκάθαρα. Επιπλέον, οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να διακριθούν ως διερευνητικές, επεξηγηματικές και περιγραφικές (Yin,2003)

3.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Baskarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40).

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559

Yin, R.K. (2003 a). *Applications of case study research*. SAGE

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία Παπαστράτος αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα με σημερινή έδρα τον Ασπρόπυργο. Ο ιδρυτής της εταιρείας, Ευάγγελος Παπαστράτος, ιδρύει το 1906 την «Αυγερινός & Παπαστράτος» με συνεταιίρο τον Σωτήρη Αυγερινό, ενώ το 1913, λόγω του θανάτου του συνεταιίρου του, ιδρύει με τα αδέρφια του την «Αδελφοί Παπαστράτου». Ημερομηνία σταθμός για την εταιρεία αποτελεί το 1931, οπότε και εγκαινιάστηκε το πρώτο εργοστάσιο της εταιρείας στον Πειραιά από τον τότε πρωθυπουργό, Ελευθέριο Βενιζέλο. Το εργοστάσιο εκείνο αποτελούσε ένα πραγματικό τεχνολογικό επίτευγμα όχι μόνο για τη βιομηχανία της Ελλάδας και της Ευρώπης αλλά ολόκληρης της Ανατολής. Τα εγκαίνιά του αποτέλεσαν πρώτο θέμα στα μέσα ενημέρωσης της εποχής, ενώ οι επίσημοι προσκεκλημένοι εντυπωσιάστηκαν από την όψη του μιας και περισσότερο έμοιαζε με πανεπιστήμιο ή ξενοδοχείο, παρά με εργοστάσιο. (www.papastratosmazi.gr)

Η Παπαστράτος στα χρόνια που ακολούθησαν αναπτύχθηκε και δημιούργησε προϊόντα, όπως ο ΑΣΣΟΣ, ενώ ήρθε και αντιμέτωπη με πάρα πολλές δυσκολίες και αναποδιές. Επόμενο έτος-σταθμός αποτελεί το 1975, οπότε και ξεκινάει η συνεργασία με τη Philip Morris International και η κυκλοφορία του Marlboro στην Ελλάδα. Το 1984 προχωρά στην κυκλοφορία ενός από τα πιο «δυνατά» εξαγωγίμα προϊόντα της εταιρείας, το Assos International. Το 2003 η Philip Morris προχωρά στην εξαγορά της Παπαστράτος, ενώ το 2006 ανακοινώνεται το επόμενο κεφάλαιο στην ιστορία της εταιρείας που δεν είναι άλλο από την επένδυση 100 εκατομμυρίων ευρώ για τη δημιουργία νέων σύγχρονων παραγωγικών εγκαταστάσεων και γραφείων διοίκησης. Το 2008 και με την ολοκλήρωση της κατασκευής των νέων εγκαταστάσεων, το ιστορικό εργοστάσιο του Πειραιά παύει να λειτουργεί και η εταιρεία μεταφέρεται στον Ασπρόπυργο. (www.papastratosmazi.gr)

Επόμενη ημερομηνία σταθμός για την Παπαστράτος είναι το 2017, όταν και νέα επένδυση ύψους 300 εκατομμυρίων ευρώ. Πλέον η εταιρεία αλλάζει οριστικά μορφή καθώς από εταιρεία παραγωγής προϊόντων καπνού, μετατρέπεται στη δεύτερη μονάδα παγκοσμίως αποκλειστικής παραγωγής θερμαινόμενων ράβδων καπνού για το νέο καινοτόμο προϊόν χωρίς καύση της PMI. Πλέον, η Παπαστράτος εξάγει το 80% των προϊόντων της με αποτέλεσμα να διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις διεθνείς εξελίξεις της καπνοβιομηχανίας. Η τελευταία μεγάλη επένδυση ανακοινώθηκε τον Ιούνιο του 2021 κατά τη διάρκεια του εορτασμού των 90 χρόνων από την ίδρυση της εταιρείας. Αυτή είναι ύψους 125 εκατομμυρίων ευρώ ώστε να

εγκατασταθούν 3 νέες γραμμές παραγωγής, να αναβαθμιστούν 6 και να ψηφιοποιηθούν 2 γραμμές εκτύπωσης. (www.papastratosmazi.gr)

Το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας περιέχει πληθώρα προϊόντων, κάποια από τα οποία περιέχονται σε αυτό από την αρχή της λειτουργίας της, ενώ άλλα προστέθηκαν στην πορεία και μετά την απόφαση για το μετασχηματισμό της. Ξεκινώντας από το τέλος, το 2016 η εταιρεία λάνσαρε για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά το IQOS, ένα προϊόν που στηρίζεται σε τεχνολογία θέρμανσης καπνού, γεγονός που το καθιστά καταλληλότερο για την προαγωγή της υγείας από το απλό τσιγάρο. Το 2022, η εταιρεία προχώρησε στην κυκλοφορία του IQOS ILUMA, το οποίο αποτελεί την επόμενη γενιά στα προϊόντα θέρμανσης καπνού. Επίσης, η Παπαστράτος από το 2018 έχει ξεκινήσει να παράγει τις ράβδους καπνού TEREΑ, οι οποίες είναι αποκλειστικά σχεδιασμένες για το IQOS. Ένα ακόμη προϊόν που έχει προστεθεί στο χαρτοφυλάκιο της Παπαστράτος είναι το LIL SOLID 2.0, ένα ακόμη καινοτόμο καπνικό προϊόν. Παράλληλα, η εταιρεία προχώρησε στην κυκλοφορία μιας ακόμη συσκευής ατμίματος, του IQOS VEEV. Εκτός, όμως, από όλα αυτά τα νέα και καινοτόμα προϊόντα, η Παπαστράτος εξακολουθεί να διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο της μια σειρά κορυφαία σήματα τσιγάρων όπως είναι το Marlboro, το L&M αλλά και ο ιστορικός ΑΣΣΟΣ. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2021)

Η Παπαστράτος αποτελεί έναν από τους καλύτερους εργοδότες της χώρας με συνεχείς σχετικές διακρίσεις ακολουθώντας μέχρι σήμερα τη σταθερή και αδιαπραγμάτευτη αρχή των ιδρυτών της, που δεν είναι άλλη από το σεβασμό και τη φροντίδα των εργαζομένων της. Με γνώμονα αυτή την αρχή, πίσω στο 1919, οι ιδρυτές της Παπαστράτος προχώρησαν στην κατασκευή 12 μεγάλων, υποδειγματικών καπναποθηκών με σκοπό να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες συνθήκες για την υγιεινή, την καθαριότητα και την άνεση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η προσέγγιση συνεχίστηκε και μετά την κατασκευή του νέου εργοστασίου, ο 4^{ος} όροφος του οποίου ήταν αφιερωμένος στους εργαζομένους και διέθετε εστιατόριο, ιατρείο, χώρο καπνίσματος, αποδυτήρια κ.α. Ιδιαίτερη έμφαση δινόταν και στην εκπαίδευση των εργατών του εργοστασίου και για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν νυχτερινές σχολές. Άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι ήταν η πρώτη εταιρεία που θέσπισε τη χορήγηση μπόνους στα στελέχη της. (www.papastratosmazi.gr)

Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί ότι η Παπαστράτος από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της έδινε έμφαση στην προσφορά της στην κοινωνία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της δράσης της αποτελούν οι δωρεές που πραγματοποίησε για φοιτητές του Αγρινίου το 1928, η ίδρυση και δωρεά στο κράτος των Παπαστράτειων Εκπαιδευτηρίων το 1932 και η ανέγερση του Παπαστράτειου Περιπτέρου στο Ασκληπιείο Θεραπευτήριο με 60 κλίνες που ήταν πρότυπο στο είδος του (1932). Καθώς επίσης οι δωρεές στην Πολεμική Αεροπορία, την Παπαστράτειο Παιδική Στέγη (1937), οι δωρεές προς τη Βασιλική Αεροπορία, την Ιματιοθήκη του Μαθητού, την Εργατική Εστία, το Ταμείο Φυμαντιούντων Εργατών, την Εξοχή των Εργαζομένων Γυναικών, τη δημιουργία Ξενώνα Τουρισμού στην Επίδαυρο και την Παπαστράτειο Παιδική Στέγη (1938) και η δωρεά 100 στρεμμάτων στο Αγρίνιο που διαμορφώνονται σε κεντρικό πάρκο της πόλης (1947). (www.papastratosmazi.gr)

Ιστορική Αναδρομή: (www.papastratosmazi.gr)

1906: Ο Ευάγγελος Παπαστράτος ιδρύει την «Αυγερινός & Παπαστράτος» με συνεταίρο το Σωτήρη Αυγερινό που είχε ως κύρια απασχόληση το καπνεμπόριο.

1909: Σύναψη της πρώτης συμφωνίας με εταιρεία του εξωτερικού και συγκεκριμένα με το εργοστάσιο σιγαρέτων του Αγγελή Κωνσταντίνου στο Ανόβερο.

1913: Ο πρόωρος θάνατος του Αυγερινού οδηγεί στη διάλυση της αρχικής εταιρείας και στη δημιουργία νέας αρχικά από τους Ευάγγελο και Σωτήρη Παπαστράτο με την επωνυμία «Αδελφοί Παπαστράτου». Λίγους μήνες μετά την ίδρυσή της συμπεριλαμβάνεται στην εταιρεία ο τρίτος αδελφός, Γιάννης Παπαστράτος.

1919: Οργάνωση της εταιρείας σύμφωνα με ευρωπαϊκά πρότυπα και ένταξη στην παραγωγή μιας σειράς από δικά τους πρότυπα ή τελειοποιήσεις.

1930: Δημιουργείται επίσημα η «Παπαστράτος Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέττων» με έδρα τον Πειραιά και σκοπό την παραγωγή και κυκλοφορία αμιγώς ελληνικών τσιγάρων.

1931: Ξεκινάει τη λειτουργία του το εργοστάσιο υπόδειγμα στον Πειραιά και λανσάρεται το Νο1 – ο μελλοντικός ΑΣΣΟΣ- σε χρώμα κόκκινο.

1933: Δημιουργία του δεύτερου εργοστασίου στο Βερολίνο, το Hellas Zigaretten Fabrik, με τα καπνά να είναι αμιγώς ελληνικά. (pagenews.gr)

1937: Εξαγορά του εργοστασίου Nestor Gianaclis στο Κάιρο.

1955: Θα μπει λουκέτο στο εργοστάσιο του Καΐρου.

1957: Κυκλοφορεί το πρώτο τσιγάρο με φίλτρο.

1973: Ο θάνατος του Ευάγγελου Παπαστράτου, ιδιοκτήτη και οραματιστή της ομώνυμης εταιρείας, αποτελεί τον επίλογο της πρώτης περιόδου της Παπαστράτος.

1975: Ξεκινά η συνεργασία με τη Philip Morris και έτσι κυκλοφορεί το Marlboro στην Ελλάδα.

1984: Έπειτα από αρκετές ζημιογόνες χρονιές, η εταιρεία αρχίζει να ανακάμπτει και ξεκινά την κυκλοφορία του Assos International, ένα από τα πιο δυνατά εξαγωγίμα προϊόντα της.

1998: Ο πρόεδρος της εταιρείας και τελευταίος απόγονος της οικογένειας, Τάσος Παπαστράτος, αποβιώνει και έτσι κλείνει ένα μεγάλο κεφάλαιο.

2003: Άλλο ένα έτος σταθμός καθώς η Παπαστράτος εξαγοράζεται από την Philip Morris International.

2008: Εγκαινιάζονται η νέα παραγωγική μονάδα και τα νέα γραφεία διοικήσεως στον Ασπρόπυργο, ενώ παράλληλα παύει τη λειτουργία του το εμβληματικό εργοστάσιο του Πειραιά.

2017: Ανακοινώνεται η νέα μεγάλη επένδυση της Philip Morris, η οποία έχει ως στόχο να μετασχηματίσει την Παπαστράτος από καπνοβιομηχανία σε εταιρεία παραγωγής θερμαινόμενων ράβδων καπνού. Έτσι, ξεκινά η εποχή IQOS.

2021: Ανακοινώνεται νέα μεγάλη επένδυση με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικής δυνατότητας, την επέκταση των εξαγωγών και την αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ

4.2.1 ΟΡΑΜΑ

Το όραμα της Παπαστράτος ακολουθεί το όραμα της Philip Morris που δε είναι άλλο από ένα μέλλον χωρίς τσιγάρο, σύμφωνα με την Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης του 2020. Ένα όραμα ανατρεπτικό αν σκεφτεί κανείς ότι μέχρι το 2017 η εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας ήταν η παραγωγή και διακίνηση προϊόντων καπνού που όμως συμβαδίζει με την αλλαγή που ξεκίνησε εκείνη τη χρονιά και είχε ως σκοπό το μετασχηματισμό της σε εταιρεία τεχνολογίας. (www.papastratosmazi.gr, Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2020)

4.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Βασική Αγορά: Κλάδος καπνοβιομηχανίας

Συνεισφορά: Παραγωγή και εμπορία καπνικών προϊόντων

Διάκριση:

- ❖ Πρωτοπόρος στο λανσάρισμα προϊόντων θέρμανσης καπνού.
- ❖ Κάτοχος ηγετικής θέσης στην εμπορία προϊόντων καύσης καπνού.
- ❖ Φήμη εταιρείας για την ποιότητα των προϊόντων της και την αξιοπιστία της.
- ❖ Γνώση και εμπειρία του κλάδου και των αναγκών των καταναλωτών.
- ❖ Προσφορά ενός λιγότερο επιβλαβούς προϊόντος για την ανθρώπινη υγεία.
- ❖ Η λειτουργία της στηρίζεται σε πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.

Η αποστολή της Παπαστράτος συνοψίζεται ως εξής:

« Είμαστε η κορυφαία εταιρεία παραγωγής και εμπορίας καπνικών προϊόντων, που λόγω της γνώσης και της εμπειρίας, που έχουμε σχετικά με τον κλάδο και τις ανάγκες των καταναλωτών, εργαζόμαστε με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουμε ένα μέλλον χωρίς τσιγάρο, κατευθύνοντας του πόρους μας στην ανάπτυξη, επιστημονική τεκμηρίωση και υπεύθυνη εμπορία προϊόντων χωρίς καύση. Είμαστε μια εταιρεία που επιλέγουμε να αποτελέσουμε μέρος της λύσης του προβλήματος του καπνίσματος και για το λόγο αυτό επενδύουμε σε καινοτόμα προϊόντα αυτά θα είναι λιγότερο επιβλαβή για την ανθρώπινη υγεία . Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μας πραγματοποιούνται έχοντας στο επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό μας και λειτουργώντας με πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης.»

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η εταιρεία Παπαστράτος κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας από το 1931 έως και σήμερα. Αυτό οφείλεται τόσο στα προϊόντα που διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο της εδώ και χρόνια- όπως είναι τα Marlboro, Assos, Philip Morris και L&M – όσο και σε αυτά που προστέθηκαν μετά την απόφαση να μετασχηματιστεί (IQOS, HEETS). Η εξαγορά της από τη Philip Morris International της έδωσε ακόμη περισσότερη ώθηση, καθώς διέθετε πρόσβαση στην τεχνολογία της και εξασφάλισε μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια.

Η Παπαστράτος χαρακτηρίζεται ,πλέον, από ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και τις διαρκείς αλλαγές, κάτι που απαιτείται λόγω των μεγάλων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τα τελευταία χρόνια έχει αποφασίσει σε πληθώρα αλλαγών ώστε να καταφέρει να διατηρήσει τη θέση που κατέχει. Το 2013 αποφάσισε να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο γινόταν η διανομή των προϊόντων της. Έως τότε η διανομή γινόταν μέσω ανεξάρτητων πρατηρίων τσιγάρων τα οποία προμήθευαν όλα τα σημεία πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.) με τα προϊόντα όλων των καπνοβιομηχανιών. Η Παπαστράτος αποφασίζει να συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες με συγκεκριμένα πρατήρια διανομής για τα προϊόντα της, τα οποία, όμως, δε θα μπορούσαν να διανέμουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Λίγα χρόνια αργότερα, και συγκεκριμένα το 2016, αποφασίζει να κυκλοφορήσει στην ελληνική αγορά ένα νέο προϊόν και πιο συγκεκριμένα μια συσκευή που θερμαίνει τον καπνό, το IQOS. Μετά την επιτυχία του IQOS, και την απόφαση της εταιρείας να μετασχηματιστεί από εταιρεία παραγωγής καπνικών προϊόντων σε εταιρεία τεχνολογίας, η Παπαστράτος αποφασίζει το 2018 να μετατρέψει το εργοστάσιό της σε εργοστάσιο παραγωγής HEETS. Είναι ,πλέον, ξεκάθαρο ότι βασική προτεραιότητα της εταιρείας είναι το IQOS. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία από Β to Β μετασχηματίζεται σε Β to C ανοίγοντας τα δικά της καταστήματα για πώληση του IQOS.

Σε επιχειρησιακό πλαίσιο, η Παπαστράτος ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, καθώς αποφάσισε να προχωρήσει στην αποκλειστική παραγωγή των θερμαινόμενων ράβδων καπνού HEETS για το IQOS. Για να το πετύχει αυτό, αποφάσισε να επενδύσει μεγάλο μέρος των πόρων της ώστε να αποκτήσει εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας που θα υποστηρίξουν την παραγωγή αυτών των προϊόντων. Από την άλλη, συνεχίζει να εμπορεύεται και τα υπόλοιπα προϊόντα διαθέτοντας, όμως, αισθητά λιγότερους πόρους για αυτά. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως οριζόντια ολοκλήρωση η επέκταση της δραστηριότητάς της στην αγορά της Κύπρου. Η σύναψη συμφωνιών αποκλειστικής διανομής των προϊόντων της με συγκεκριμένους διανομείς, θα μπορούσε να θεωρηθεί μια μορφή κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Μπορεί να μη δημιουργεί δικά της κανάλια διανομής, αλλά η δυνατότητά της να ελέγχει πλήρως τους συγκεκριμένους διανομείς και να εμποδίζει του ανταγωνιστές της να τους χρησιμοποιούν, της προσέφερε μεγάλη ευελιξία και δυνατότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Η Philip Morris International, και κατά συνέπεια η Παπαστράτος κατάφερε με το λανσάρισμα του IQOS να δημιουργήσει νέα αγορά μέσα στον κλάδο. Η αγορά αυτή είναι των θερμαινόμενων προϊόντων καπνού. Η στρατηγική που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αυτή του Μπλε Ωκεανού, καθώς δημιουργήθηκε μια νέα αγορά από την προς μελέτη εταιρεία. Η στρατηγική αυτή είναι αποτέλεσμα της έρευνας που πραγματοποίησε για χρόνια η PMI, ώστε να καταφέρει να λανσάρει ένα νέο προϊόν και να μπορέσει να διατηρήσει τη θέση της σε ένα κλάδο που διαρκώς συρρικνώνεται εξαιτίας διάφορων περιορισμών και κανονισμών που πλέον επιβάλλονται λόγω των επιβλαβών συνεπειών του καπνίσματος.

Το 2021, η Παπαστράτος αποφάσισε εκτός από τις εσωτερικές της στρατηγικές, να προχωρήσει και σε μια εξωτερική στρατηγική. Αυτή ήταν η συμφωνία που σύναψε με τη Nobacco. Η εν λόγω εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην κατηγορία των προϊόντων ατμίσιματος και μια σειρά φυσικών καταστημάτων. Μετά τη συμφωνία τους, τα προϊόντα θέρμανσης καπνού και οι ηλεκτρονικές συσκευές ατμίσιματος θα διατίθενται προς πώληση και στα καταστήματα αυτά.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η Παπαστράτος δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και κορεσμό, ενώ οι δυνατότητες διαφοροποίησης μέσα σε αυτόν είναι περιορισμένες. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η απόκτηση και διατήρηση ενός μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολη υπόθεση. Παρόλα αυτά, η εν λόγω εταιρεία έχει διαγράψει μακρά πορεία και έχει καταφέρει να κατέχει την ηγετική θέση στον κλάδο.

Τα σημεία υπεροχής της Παπαστράτος είναι οι άνθρωποί της, η κουλτούρα της, η εμπειρία, ο αντίκτυπος που έχει στην κοινωνία, οι πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, η επένδυση στην έρευνα και την τεχνολογία και η φήμη της. Η εταιρεία από την αρχή της ίδρυσής της έως και σήμερα επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, θεωρώντας πως είναι το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αφιερώνει πόρους τόσο για την εκπαίδευση των εργαζομένων της όσο και για την ευημερία τους, καθώς στηρίζει την ανάπτυξη της εταιρείας σε αυτούς. Αυτό είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, καθώς δεν πρόκειται για μια τυπική εκπαίδευση που στόχο έχει την εκμάθηση των διαδικασιών αλλά σχετίζεται με την κατανόηση της κουλτούρας της εταιρείας και το πως αυτή θα αντικατοπτρίζεται στις τυπικές λειτουργίες της. Από την άλλη, η φήμη που έχει αποκτήσει η Παπαστράτος από την αρχή της λειτουργίας της έως και σήμερα ως μια εταιρεία η οποία λανσάρει πρώτη προϊόντα καινοτόμα τα οποία προκύπτουν έπειτα από ενδελεχή έρευνα, έχει ως αποτέλεσμα αυτό να εντυπωθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού.

4.4 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

4.4.1 ΔΟΜΗ

Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ), έχει ως πρωτεύουσα ευθύνη την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης επιτυχίας της εταιρείας. Αυτό θεσπίζει ευρείες εταιρικές πολιτικές, καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση και επιβλέπει την Ομάδα Διοίκησης, δηλαδή τους αρμόδιους για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Το ΔΣ της Παπαστράτος αποτελείται από 5 μέλη και συνεδριάζει περίπου τέσσερις φορές το χρόνο για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης, την τρέχουσα νομοθεσία, αλλά και τη λειτουργία του καταστατικού της εταιρείας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022) Τα μέλη του ΔΣ είναι τα εξής:

- ❖ Γεώργιος Μαργώνης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος και νόμιμος εκπρόσωπος της Παπαστράτος.
- ❖ Ιάκωβος Καργαρώτος, Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής Εξωτερικών Υποθέσεων της Παπαστράτος.
- ❖ Δημήτρης Γιαννόπουλος, Γενικός Διευθυντής Οικονομικών
- ❖ Θέμης Χασιώτης, Γενικός Διευθυντής Επικοινωνίας και Βιωσιμότητας
- ❖ Stefan Bauer, Εκπρόσωπος στο Διοικητικό Συμβούλιο της μητρικής PMI

Από την άλλη η Ομάδα Διοίκησης της Παπαστράτος αποτελείται από το Διευθύνοντα Σύμβουλό της και από στελέχη που κατέχουν διαφορετικές θέσεις μέσα στην εταιρεία. Η Ομάδα Διοίκησης συνεδριάζει μία φορά την εβδομάδα ώστε να συζητήσουν τα θέματα που αφορούν την ορθή λειτουργία της εταιρείας και αποτελείται από 13 μέλη:

- ❖ Γεώργιος Μαργώνης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος και νόμιμος εκπρόσωπος της Παπαστράτος.
- ❖ Ιάκωβος Καργαρώτος, Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής Εξωτερικών Υποθέσεων της Παπαστράτος.
- ❖ Δημήτρης Γιαννόπουλος, Γενικός Διευθυντής Οικονομικών
- ❖ Θέμης Χασιώτης, Γενικός Διευθυντής Επικοινωνίας και Βιωσιμότητας
- ❖ Μαρία Πατακιούτη, Γενική Διευθύντρια Ανθρώπων και Κουλτούρας
- ❖ Λεωνίδα Τόλης, Γενικός Διευθυντής Νομικών Υπηρεσιών
- ❖ Πάνος Σκουρής, Γενικός Διευθυντής Εμπορικών Λειτουργιών
- ❖ Jawaid Umer, Γενικός Διευθυντής Εργοστασίου
- ❖ Χάρης Παπουλίδης, Γενικός Διευθυντής Marketing Combustible Cigarettes (παραδοσιακά καίόμενα προϊόντα, τσιγάρα κλπ.)
- ❖ Beatriz Banuelos, Επικεφαλής Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- ❖ Κωνσταντίνα Ψαρράκου, Γενική Διευθύντρια Smoke Free Προϊόντων
- ❖ Στάθης Φασόλης, Γενικός Διευθυντής Πληροφορικής
- ❖ Kevin Van Boven, Γενικός Διευθυντής Στρατηγικής & Project Management. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Κάθε ένα από τα τμήματα αυτά διαθέτει και τους αντίστοιχους έμπειρους managers.

Η εταιρεία παρουσιάζει μια ξεκάθαρη δομή που είναι εμφανής στους εργαζομένους της. Οι διάφορες επιμέρους ομάδες που έχουν δημιουργηθεί και τα τμήματα της εταιρείας φαίνεται να είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τη στρατηγική που ακολουθεί η

εταιρεία και την υλοποίησή της. Βασικό μέσο για να πραγματοποιηθούν αυτά είναι και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της. Όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Παπαστράτος είναι ενήμερο για την αποστολή της, καθώς και όλα τα θέματα που σχετίζονται με αυτή. Η διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη και διαχέεται στη συνέχεια σε όλη την εταιρεία μέσα από τους σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες που έχει ο κάθε εργαζόμενός της.

4.4.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών μιας εταιρείας τα οποία πρεσβεύει μια εταιρεία και με βάση τα οποία εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό και μεταφέρονται από μια γενιά εργαζομένων στην επόμενη. Η εταιρική κουλτούρα γενικά αντανακλά τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της επιχείρησης. (Wheelen, et al,2018)

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί τον καθρέπτη μιας επιχείρησης και είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι της να αντιλαμβάνονται και να δρουν με βάση αυτή. Η κουλτούρα της Παπαστράτος αντικατοπτρίζεται από το σύνθημα #prostokalytero. Μέσα από αυτό το σύνθημα φαίνεται η προσπάθεια που πραγματοποιεί τα τελευταία χρόνια η εταιρεία να μετασχηματιστεί και για να το πετύχει αυτό χρειάζεται συνεχής βελτίωση και εξέλιξη. Οι αξίες της Παπαστράτος συμβαδίζουν με την κουλτούρα της καθώς προσπαθεί #prostokalytero σε θέματα που αφορούν την καινοτομία, την ασφάλεια, την ικανοποίηση του πελάτη, τη βιώσιμη ανάπτυξη. Επίσης, είναι γνωστή η προσέγγιση της Παπαστράτος σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της και την ανθρωποκεντρική προσέγγισή της. Αποτελεί ένα εργασιακό περιβάλλον που αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα, προωθεί τον ανοικτό διάλογο και εφαρμόζει τη συμπερίληψη και την ισότητα στην πράξη, σύμφωνα με τον κύριο Κοντογούρη, Διευθυντή Ανθρώπων και Κουλτούρας Λειτουργιών και Εργασιακών Σχέσεων στην Παπαστράτος & N.A. Ευρώπης PMI. Η Παπαστράτος είναι μια εταιρεία που προωθεί εκ πεποιθήσεως τις ευκαιρίες εξέλιξης και την ανάπτυξη ταλέντων, ενώ διακρίνεται τα τελευταία χρόνια ως εργοδότης ίσων ευκαιριών και αμοιβών. Η κουλτούρα της εταιρείας φαίνεται, επίσης, από τις δράσεις της για ένα μέλλον #prostokalytero, χωρίς τσιγάρο. Οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες έχουν μετασχηματιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίξουν την κουλτούρα αυτή, ενώ και η πιστοποίηση των εγκαταστάσεων της ως smoke free είναι απόρροια της νέας κουλτούρας. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον διαμορφώνουν μέρος της κουλτούρας της.

4.5 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ESG ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ

Σύμφωνα με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της Παπαστράτος, η στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης δεν αποτελεί απλά τμήμα της εταιρικής στρατηγικής, είναι η εταιρική στρατηγική. Ο μετασχηματισμός στον οποίο προχώρησε η εταιρεία τα τελευταία πέντε χρόνια εναρμονίζεται πλήρως με αυτό. Η Παπαστράτος μέσω του μετασχηματισμού της επιδιώκει να μετατραπεί σε μια εταιρεία που θα λειτουργεί με

αρχές βιώσιμης ανάπτυξης, θα αποτελεί μέρος της λύσης και θα ενδιαφέρεται τόσο για το τι παράγει όσο και για το πώς αυτό που παράγει θα έχει το καλύτερο δυνατό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022) Για την Παπαστράτος κάθε ένα από τα γράμματα ESG είναι άρρηκτα συνδεδεμένο το ένα με το άλλο και γι' αυτό η εταιρεία δίνει ίση αξία και προσοχή στο Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Εταιρική Διακυβέρνηση. Η εταιρεία υποστηρίζει ενεργά τους 13 από τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2021).

4.5.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Παπαστράτος αναγνωρίζει ότι η κλιματική αλλαγή αποτελεί ένα παγκόσμιο περιβαλλοντικό πρόβλημα, οι επιπτώσεις του οποίου επηρεάζουν τόσο τη λειτουργία και τα ενδιαφερόμενα μέρη της ίδιας της εταιρείας όσο και όλο το εύρος των οικονομικών δραστηριοτήτων και της ζωής στον πλανήτη. Επιπλέον, αναγνωρίζει ότι υπάρχουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τις δραστηριότητές της, ακόμα κι αν αυτές είναι μικρής κλίμακας. Η περιβαλλοντική στρατηγική της PMI είναι ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική της Παπαστράτος.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων της Παπαστράτος ξεκινά από την καλλιέργεια καπνού. Στο στάδιο αυτό η μητρική εταιρεία PMI έχει υλοποιήσει προγράμματα παραγωγής με χαμηλές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Επίσης, κατά τη διαδικασία παραγωγής στο εργοστάσιο, χρησιμοποιούνται συστήματα τα οποία απαιτούν κατανάλωση μεγάλων ποσοτήτων ενέργειας για τη λειτουργία τους, Για το λόγο αυτό η Παπαστράτος συνεργάζεται με εξειδικευμένους συμβούλους και ενεργειακούς επιθεωρητές ώστε να βρεθούν λύσεις βελτιστοποίησης και να εντοπιστούν επιπλέον τρόποι εξοικονόμησης ενέργειας. Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει η εταιρεία, στηρίζεται σε διεθνή πρότυπα όπως το ISO 14001, και υποστηρίζει την εφαρμογή των περιβαλλοντικών πολιτικών της στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. Ο οργανισμός στηρίζεται σε συγκεκριμένες εταιρικές πολιτικές για να επιτύχει τους στόχους του σχετικά με τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και των εκπομπών αερίων φαινομένων του θερμοκηπίου (ΑΦΘ). Αυτά περιέχονται στην Περιβαλλοντική της Δέσμευση, στον Οδηγό για την Επιτυχία (Κώδικας Δεοντολογίας της PMI), στις Αρχές Υπεύθυνης Προμήθειας (Responsible Sourcing Principles) και στο πρόγραμμα Καλών Γεωργικών Πρακτικών (Good Agricultural Practices). (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Οι Αρχές Υπεύθυνης Προμήθειας είναι ένας οδηγός για τους συνεργάτες που έχει συντάξει η μητρική PMI και διακρίνεται σε δύο τομείς. Στον πρώτο περιέχονται οι θεμελιώδεις αρχές που είναι απαραίτητο να ακολουθούνται από τους προμηθευτές που επιθυμούν να συνεργαστούν με την Παπαστράτος. Στον δεύτερο περιέχεται ένα σύνολο οδηγιών και τρόπων εφαρμογής σχετικά με τις θεμελιώδεις αρχές του πρώτου τομέα που, όμως, έχουν περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα παρά υποχρεωτικό. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Η Παπαστράτος, επίσης, έλαβε την επαναπιστοποίηση του προτύπου «Συμμαχία για το Νερό» (Alliance for Water Stewardship) για την ορθή διαχείριση υδάτινων πόρων.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί τον δείκτη κατανάλωσης νερού (κυβικά μέτρα νερού ανά εκατομμύριο παραγόμενων θερμαινόμενων ράβδων καπνού), ώστε να παρακολουθεί τον ποσοτικό της στόχο σχετικά με τη μείωση κατανάλωσης νερού. Επιπλέον, επενδύει σε δράσεις εκπαίδευσης του προσωπικού της σχετικά με τη σημασία της ορθής διαχείρισης των υδάτινων πόρων, καθώς και για τη σημασία της πιστοποίησης με το πρότυπο AWS. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Επιπλέον, η Παπαστράτος μαζί με τη μητρική PMI προσπαθεί να βρει λύση στο πρόβλημα των αποσιγάρων. Για το πρόβλημα αυτό εφαρμόζει προσέγγιση δύο επιπέδων. Στο πρώτο επίπεδο επενδύει στην έρευνα και ανάπτυξη για την κατασκευή φίλτρων από βιώσιμα υλικά που θα επιτρέπουν την ταχύτερη βιοαποικοδόμηση. Στο δεύτερο επίπεδο προχωρά σε πρωτοβουλίες και κατάρτιση προγραμμάτων που σα στόχο έχουν την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με τη σωστή απόρριψη αποσιγάρων. Το 2022 η Παπαστράτος μαζί με άλλες τέσσερις καπνοβιομηχανίες (BAT, JTI, Imperial Brands, Karelia Tobacco Company) προχώρησε στη σύσταση του Οργανισμού Ευθύνης Παραγωγού (Producer Responsibility Organization - PRO) υπό την επωνυμία «Εναλλακτική Επεξεργασία Φίλτρων Καπνικών Προϊόντων Α.Ε.» («Alternative Treatment of Tobacco Products' Filter S.A.») που σα στόχο έχει να συμμορφωθεί ο κλάδος με τη Διευρυμένη Ευθύνη του Παραγωγού (Extended Producer Responsibility - EPR) για τα προϊόντα καπνού και τα φίλτρα που προορίζονται για χρήση με προϊόντα καπνού. όπως ορίζεται στην προαναφερόμενη Οδηγία της Ε.Ε. Πιο συγκεκριμένα, ο PRO θα διευθύνει το Συλλογικό Σύστημα για την επεξεργασία πλαστικών φίλτρων σύμφωνα με την Οδηγία SUP. Εκτός, όμως, από τα αποσιγάρα, κανένα απόβλητο που παράχθηκε στο εργοστάσιο δεν κατέληξε σε ΧΥΤΑ. Επίσης, έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα IQOS ILUMA Trade in μέσω του οποίου πραγματοποιείται αντικατάσταση της παλιάς συσκευής IQOS με την νέα συσκευή IQOS ILUMA με έκπτωση στην τιμή αγοράς. Αυτό το πρόγραμμα είχε ως αποτέλεσμα την επιστροφή 84.000 παλαιών συσκευών. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Κάποιες από τις δράσεις που πραγματοποιήθηκαν το διάστημα 2022-2023 για την προστασία του περιβάλλοντος μέσω εξοικονόμησης ενέργειας, μείωσης εκπομπών και ανακύκλωσης ήταν οι εξής:

- ❖ Τροποποίηση του συστήματος κλιματισμού στο κτίριο ποιοτικού ελέγχου, όπου οι μονάδες κλιματισμού ρυθμίστηκαν έτσι ώστε να επαναχρησιμοποιούν έως και το 80% του αέρα, εξοικονομώντας ηλεκτρική και θερμική ενέργεια.
- ❖ Εγκατάσταση ειδικού εξοπλισμού (εναλλάκτες θερμότητας) στο λεβητοστάσιο, με σκοπό την ανάκτηση ενέργειας από βιομηχανικές διεργασίες που πραγματοποιούνται στο εργοστάσιο. Η ανακτημένη ενέργεια χρησιμοποιείται για τη προθέρμανση του νερού του λεβητοστασίου.
- ❖ Αυτοματοποίηση της λειτουργίας του συστήματος ψύξης νερού με χρήση λογισμικού τεχνητής νοημοσύνης. Το ψυχρό νερό χρησιμοποιείται για την ψύξη των κτιρίων του εργοστασίου καθώς και την ψύξη των μηχανημάτων παραγωγής. Ο αυτοματισμός βελτιστοποιεί τη λειτουργία όλων των υποσυστημάτων παραγωγής ψυχρού νερού με σκοπό να μειωθεί αισθητά η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας.

- ❖ Αντικατάσταση όλων των εταιρικών οχημάτων των στελεχών σε υβριδικά. Συνολικά 72 εταιρικά αυτοκίνητα έχουν αντικατασταθεί με αποτέλεσμα να μειωθεί η ετήσια κατανάλωση κατά 65% και η εκπομπή Διοξειδίου του Άνθρακα κατά 67%.
- ❖ Μέσω του προγράμματος «Zero Plastic & Recycling Project» έχει προχωρήσει στην αντικατάσταση όλων των πλαστικών στο εστιατόριο της εταιρείας και την εγκατάσταση σταθμών ανακύκλωσης και αυτές οι προσπάθειες οδήγησαν στην ανακύκλωση μεγάλων ποσοτήτων υλικών και την αποφυγή χρήσης 267.724 πλαστικών αντικειμένων.
- ❖ Αντικατέστησε τα υλικά συσκευασίας των παραγγελιών e-commerce με 100% ανακυκλώσιμα υλικά που φέρουν την πιστοποίηση FSC. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

4.5.2 ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Παπαστράτος αξιοποιώντας την επιστήμη και την τεχνολογία αιχμής προσπάθησε να αποτελέσει μέρος της λύσης του προβλήματος των ενηλίκων που δε διακόπτουν το κάπνισμα. Η λύση που τους προσφέρει είναι η αντικατάσταση του τσιγάρου με εναλλακτικά προϊόντα δυνητικά μειωμένου κινδύνου για την υγεία τους. Στην προσπάθειά της αυτή ακολούθησε την εξής προσέγγιση:

- ❖ Εστίασε στην έρευνα και την ανάπτυξη λιγότερο επιβλαβών λύσεων προς όφελος των ενηλίκων καπνιστών που διαφορετικά θα συνέχιζαν να καπνίζουν.
- ❖ Εξασφάλισε την πρόσβαση των ενηλίκων καπνιστών στα νέα αυτά προϊόντα. Στον όρο πρόσβαση, περιλαμβάνεται η ενημέρωση σχετικά με την ύπαρξη αυτών των προϊόντων και την επιστήμη και την τεχνολογία που κρύβεται πίσω από αυτά, η εύκολη διαθεσιμότητα που πραγματοποιείται από καταστήματα IQOS, μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων (Public, Γερμανός) αλλά και παραδοσιακών σημείων πώλησης καπνικών προϊόντων. Επίσης, τα προϊόντα πωλούνται και διαδικτυακά, ενώ πρέπει να τονιστεί ότι η πώληση των προϊόντων γίνεται έπειτα από ταυτοποίηση της ενηλικιότητας. Τέλος, στον όρο πρόσβαση συμπεριλαμβάνεται και η τιμή του προϊόντος που είναι τέτοια ώστε να θεωρείται προσιτή από τους ενήλικους καπνιστές και να τους προσελκύσει να χρησιμοποιήσουν το εν λόγω προϊόν. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 70% των εσόδων της το 2022 προήλθε από τα εναλλακτικά προϊόντα καπνού και ο αριθμός ενηλίκων καπνιστών που έχουν κάνει την αλλαγή σε IQOS έχουν φτάσει τις 430.000.
- ❖ Ανάπτυξη υπεύθυνων πρακτικών μάρκετινγκ και πωλήσεων ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ανεπιθύμητες συνέπειες, όπως η πρόσβαση των νέων στα προϊόντα της. Για το λόγο αυτό, το 2022, το 80% των συνολικών εμπορικών δαπανών της εταιρείας αφορούσε την προώθηση και πώληση εναλλακτικών προϊόντων καπνού. Αξίζει να πραγματοποιηθεί ειδική μνεία στις προσπάθειες της « Παπαστράτος» να αναπτύξει μια σειρά από τεχνολογίες επαλήθευσης της ηλικίας.

Η Παπαστράτος είναι μια εταιρεία που τοποθετεί στον πυρήνα της το ανθρώπινο δυναμικό της και ο τρόπος λειτουργίας της και η πορεία της το επιβεβαιώνει αυτό. Γι' αυτό και για τρίτη συνεχή χρονιά αναδείχτηκε ως ο ελκυστικότερος εργοδότης στην Ελλάδα σύμφωνα με την έρευνα Employer Brand που πραγματοποίησε η Randstad για το 2023. (naftemporiki.gr) Ο μετασχηματισμός της εταιρείας τα τελευταία χρόνια είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και να προσελκυστούν νέα talenta. Η εταιρεία προχώρησε το 2022 σε 391 νέες προσλήψεις αυξάνοντας το προσωπικό της κατά 32% σε σχέση με το 2021, δηλαδή από 911 θέσεις εργασίας σε 1201. Η εταιρεία επενδύει, επίσης, στην εξέλιξη, την εκπαίδευση και την ευημερία των εργαζομένων της. Υπάρχει η δυνατότητα μετακίνησης εργαζομένων από την Παπαστράτος στο εξωτερικό σε κάποια άλλη θυγατρική της PMI ώστε να αποκτήσουν νέες γνώσεις και εμπειρίες με σκοπό να επιστρέψουν και να ενισχύσουν τη δυναμική των ομάδων τους. Επίσης, τους παρέχεται η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης μέσω θεματικών εκπαιδεύσεων που οργανώνει η εταιρεία και πρόσβασης σε πλατφόρμες παρακολούθησης online courses. Όσον αφορά την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού, στις εγκαταστάσεις της Παπαστράτος υπάρχει ιατρός εργασίας και νοσηλευτικό προσωπικό επί 24ώρου βάσεως. Επίσης, στα πλαίσια του προγράμματος “Well-being in Action” οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε ψυχολόγο και διατροφολόγο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας αλλά και μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Το 2022 η Παπαστράτος πιστοποιήθηκε ως EQUAL – SALARY εργοδότης, αποδεικνύοντας έτσι ότι προωθεί την ισότητα των δύο φύλων. Η Παπαστράτος έχοντας αφουγκραστεί τις ανάγκες της κοινωνίας, μέσα στο 2022, προχώρησε σε δράσεις για την κλιματική κρίση, την επισιτιστική ανασφάλεια και την ενδυνάμωση της γυναίκας, οι οποίες μεταφράστηκαν σε συνολική υποστήριξη ύψους 600.000 ευρώ.

4.5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Παπαστράτος έχει ως πρωταρχικό του στόχο να υποστηρίξει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό, επίσης, θεσπίζει ευρείες εταιρικές πολιτικές, καθορίζει τη στρατηγική κατεύθυνση και επιβλέπει την Ομάδα Διοίκησης, δηλαδή τους αρμόδιους για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Το ΔΣ της Παπαστράτος αποτελείται από 5 μέλη και συνεδριάζει περίπου 2-3 φορές το μήνα για θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης, την τρέχουσα νομοθεσία, αλλά και τη λειτουργία του καταστατικού της εταιρείας. Τα μέλη του ΔΣ, όπως αναφέρονται στην Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για το 2022, είναι: 1) ο κ. Γεώργιος Μαργώνης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος και νόμιμος εκπρόσωπος της Παπαστράτος, 2) ο κ. Ιάκωβος Καργαρώτος, Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής Εσωτερικών Υποθέσεων της Παπαστράτος, 3) ο κ. Δημήτριος Γιαννόπουλος, Γενικός Διευθυντής Οικονομικών της Παπαστράτος, 4) ο κ. Θέμης Χασιώτης, Γενικός Διευθυντής Επικοινωνίας και Βιωσιμότητας της Παπαστράτος και 5) ο κ. Stefan Bauer, εκπρόσωπος στο ΔΣ της μητρικής PMI, ο οποίος και αποτελεί το μόνο ανεξάρτητο μέλος. Η παρουσία του ως μέλος του ΔΣ της Παπαστράτος έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τις πολιτικές και τις πρακτικές που ακολουθεί η μητρική εταιρεία PMI σύμφωνα με τις οποίες ένα από τα μέλη του ΔΣ θα πρέπει να την εκπροσωπεί. Σύμφωνα με την πρακτική που ακολουθεί η εταιρεία, τα μέλη του ΔΣ εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση. Ως μέλη του ΔΣ επιλέγονται εργαζόμενοι του

οργανισμού με πολυετή εμπειρία και βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης μέσω των οποίων συμμετέχουν στη στρατηγική κατεύθυνση του.

Η Ομάδα Διοίκησης της Παπαστράτος αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλό της και στελέχη του οργανισμού. Η Ομάδα αυτή συνεδριάζει μία φορά την εβδομάδα και ασχολείται με θέματα που αφορούν την ορθή λειτουργία της εταιρείας. Η ομάδα Διοίκησης αποτελείται από:

- ❖ Γεώργιος Μαργώνης, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος και νόμιμος εκπρόσωπος της Παπαστράτος.
- ❖ Ιάκωβος Καργαρώτος, Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής Εξωτερικών Υποθέσεων της Παπαστράτος.
- ❖ Δημήτρης Γιαννόπουλος, Γενικός Διευθυντής Οικονομικών
- ❖ Θέμης Χασιώτης, Γενικός Διευθυντής Επικοινωνίας και Βιωσιμότητας
- ❖ Μαρία Πατακιούτη, Γενική Διευθύντρια Ανθρώπων και Κουλτούρας
- ❖ Λεωνίδα Τόλης, Γενικός Διευθυντής Νομικών Υπηρεσιών
- ❖ Πάνος Σκουρής, Γενικός Διευθυντής Εμπορικών Λειτουργιών
- ❖ Jawaid Umer, Γενικός Διευθυντής Εργοστασίου
- ❖ Χάρης Παπουλίδης, Γενικός Διευθυντής Marketing Combustible Cigarettes (παραδοσιακά καίόμενα προϊόντα, τσιγάρα κλπ.)
- ❖ Beatriz Banuelos, Επικεφαλής Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- ❖ Κωνσταντίνα Ψαρράκου, Γενική Διευθύντρια Smoke Free Προϊόντων
- ❖ Στάθης Φασόλης, Γενικός Διευθυντής Πληροφορικής
- ❖ Kevin Van Boven, Γενικός Διευθυντής Στρατηγικής & Project Management. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Εκτός, όμως, από το ΔΣ και την Ομάδα Διοίκησης, έχουν συσταθεί και κάποιες άλλες επιτροπές που υποστηρίζουν την εταιρική διακυβέρνηση και αποτελούνται από διάφορα στελέχη του οργανισμού, κάποια από τα οποία συμμετέχουν και στην ομάδα διοίκησης.

Steering Committee

Αποτελείται από συγκεκριμένα μέλη της Ομάδας Διοίκησης, ασχολείται με θέματα που αφορούν την εμπορία των νέων μη καιόμενων προϊόντων νικοτίνης, ελέγχοντας την πρόοδο υλοποίησης διακριτών έργων και συνεδριάζει ανά δύο εβδομάδες. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Commercial Steering Committee

Αποτελείται από τους διευθυντές των εμπορικών τμημάτων, νομικών υπηρεσιών, οικονομικής υπηρεσίας και τμήματος Πληροφορικής, συνεδριάζουν κάθε εβδομάδα και ασχολούνται με ειδικά εμπορικά θέματα και την πρόοδο των projects χαμηλότερου προϋπολογισμού. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Sustainability Governance Team

Η Παπαστράτος έχει δημιουργήσει Ομάδα Διακυβέρνησης για θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης, η οποία αποτελείται από τα εξής 9 μέλη:

- ❖ Σπύρος Θέμελης, Νομικός Σύμβουλος

- ❖ Μαρία Δημοπούλου, Επικεφαλής Βιωσιμότητας Ευρώπης (Head EU Sustainability Engagement)
- ❖ Ειρήνη Ανδρεδάκη, Ανώτερη Διευθύντρια Marketing & Εμπορικού
- ❖ Γιώργος Κωσταρέλης, Διευθυντής Βιωσιμότητας (εργοστάσιο ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ)
- ❖ Jeff Azoudis, Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών Νοτιοανατολικού Τομέα
- ❖ Κωνσταντίνα Μπρούσα, Διευθύντρια Εταιρικών Υποθέσεων
- ❖ Εύη Μαντζουράνη, Ανώτερη Διευθύντρια Ανθρώπων και Κουλτούρας Εμπορικής Οργάνωσης
- ❖ Γιώργος Ρίσκας, Διευθυντής Στρατηγικής Ελλάδας, Κύπρου και Μάλτας (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Η συγκεκριμένη ομάδα συνεδριάζει σε μηνιαία βάση ,αλλά και εκτάκτως όταν υπάρξει ανάγκη, και ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με τους βασικούς πυλώνες ESG και τα αντίστοιχα KPI's. Η δημιουργία αυτής της ομάδας εναρμονίζεται πλήρως με την στρατηγική που ακολουθεί τα τελευταία χρόνια η Παπαστράτος. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Sustainability Committee

Δύο φορές το χρόνο, η Επικεφαλής Βιωσιμότητας Ευρώπης συνεδριάζει με την Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης, η οποία αποτελείται από τα μέλη της Ομάδας Διακυβέρνησης για θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης και τους υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων. Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων αυτών παρουσιάζεται η συνολική πρόοδος, βασικά projects που βρίσκονται σε εξέλιξη και τα σχέδια για τις δράσεις που θα ακολουθήσουν. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας

Η Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας και Βιωσιμότητας είναι υπεύθυνη για την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία και την παρουσίαση της εταιρείας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως επίσης και για την καθημερινή διαχείριση θεμάτων βιωσιμότητας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Η Παπαστράτος πραγματοποιεί τις δραστηριότητές της ηθικά και με ακεραιότητα. Σε αυτό το πλαίσιο ο οργανισμός ορίζει ξεκάθαρα τις προσδοκίες δεοντολογίας και συμμόρφωσης τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εξωτερικούς της συνεργάτες και υποστηρίζει αυτές τις προσδοκίες με συστήματα ορθής διακυβέρνησης και διαχείρισης ώστε να υπάρχει βεβαιότητα για την αποτελεσματικότητα του πλαισίου αυτού. Οι οργανισμοί για να μπορούν να λειτουργούν θα πρέπει να ακολουθούν νόμους και κανόνες, σχετικά με τη διαφθορά, τον αθέμιτο ανταγωνισμό και τους ασφαλείς χώρους εργασίας. Το να ακολουθούν, όμως, αυτούς τους νόμους και κανόνες δε σημαίνει απαραίτητα ότι λειτουργούν με γνώμονα την ηθική. Για να αποφύγει τέτοιες αποτυχίες η Παπαστράτος και να οικοδομήσει μια συνεχόμενα υπεύθυνη και διαφανή επιχειρηματική λειτουργία, έχει δημιουργήσει το τμήμα Συμμόρφωσης και Δεοντολογίας. Το τμήμα αυτό εφαρμόζει το πρόγραμμα Compliance & Integrity για να διασφαλίσει την ακεραιότητα του συνόλου των δραστηριοτήτων της εταιρείας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Στον πυρήνα της υποδειγματικής λειτουργίας της Παπαστράτος βρίσκεται ο Οδηγός για την Επιτυχία της μητρικής PMI, ο οποίος είναι ο κώδικας δεοντολογίας και περιέχει τις πολιτικές και τις πρακτικές που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Μέσω της εφαρμογής του Οδηγού αυτού, ο οποίος αφορά τους κώδικες συμπεριφοράς της PMI, τίθενται σαφή πρότυπα και προσδοκίες για όλους τους υπαλλήλους και τα στελέχη της Παπαστράτος. Σύμφωνα με τον Οδηγό για την Επιτυχία υπάρχουν τρεις αξίες με βάση τις οποίες λειτουργεί και η Παπαστράτος. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Ευκρίνεια: είναι η αξία που ενισχύει την αξιοπιστία της. Κανείς δε θέλει να συνεργάζεται και να χρησιμοποιεί τα προϊόντα μιας εταιρείας που διαστρεβλώνει τα δεδομένα ή προσπαθεί με οποιονδήποτε τρόπο να παραπλανήσει. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Σεβασμός: συνδέεται με την αξιοπρέπεια, την αποδοχή, την ενσυναίσθηση και τη συμπόνια. Οι διαφωνίες και η αμφισβήτηση συμβάλλουν στην πρόοδο μόνο όταν συνδυάζονται με το σεβασμό. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Αίσθημα Δικαίου: το να λειτουργούμε με βάση αυτό, σημαίνει ότι λαμβάνουμε υπόψη όλους όσους εμπλέκονται σε ή επηρεάζονται από μια απόφαση. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Στον Οδηγό για την Επιτυχία περιέχονται και οι βασικοί τομείς κινδύνου:

- ❖ Δωροδοκία και διαφθορά
- ❖ Αντί-ανταγωνιστικές πρακτικές
- ❖ Σύγκρουση συμφερόντων, δώρα και ψυχαγωγία
- ❖ Προστασία πληροφοριών ασφάλειας και ιδιωτικότητας δεδομένων
- ❖ Υπεύθυνο μάρκετινγκ και πωλήσεις
- ❖ Επιστημονική ακεραιότητα
- ❖ Ευθύνη της εφοδιαστικής αλυσίδας
- ❖ Ακεραιότητα στο χώρο εργασίας.

Για την αντιμετώπιση ορισμένων από αυτούς του κινδύνους, η Παπαστράτος χρησιμοποιεί την εκπαίδευση και την επικοινωνία για να βοηθήσει τους εργαζομένους της να κατανοήσουν τους ρόλους τους και τον τρόπο εφαρμογής τους στην καθημερινή τους εργασία. Τα θέματα εκπαίδευσης αφορούν την ακεραιότητα στο χώρο εργασίας, συγκρούσεις συμφερόντων, υπεύθυνο μάρκετινγκ, πνευματική ιδιοκτησία, εμπιστευτικές πληροφορίες για το εμπόριο, προστασία πληροφοριών, δίκαιο ανταγωνισμό, και την καταπολέμηση της διαφθοράς καθώς και εκπαίδευση στον Οδηγό Επιτυχίας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης της Παπαστράτος για το 2022, οι βασικές κατηγορίες των εκπαιδεύσεων που αφορούν το τμήμα Συμμόρφωσης & Δεοντολογίας είναι οι εξής:

- ❖ Οδηγός Επιτυχίας (Guidebook for Success): σχετίζεται με τις βασικές αρχές και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Την συγκεκριμένη εκπαίδευση την λαμβάνουν οι καινούριοι εργαζόμενοι της εταιρείας, ενώ γίνεται και επικαιροποίηση για τους υπόλοιπους εργαζόμενους, με πραγματικά παραδείγματα αντιμετώπισης συγκεκριμένων καταστάσεων.

- ❖ Αντί-διαφθορά και δωροδοκία - Παγκόσμια καταπολέμηση της διαφθοράς: δίνεται παρουσίαση του παγκόσμιου τοπίου κατά της διαφθοράς, εστιάζοντας στα βασικά σημεία της νομοθεσίας κατά της δωροδοκίας. Μέσω διαδραστικών ασκήσεων και μιας σειράς πραγματικών σεναρίων, οι εργαζόμενοι της εταιρείας εξερευνούν τις βέλτιστες πρακτικές για την καταπολέμηση της δωροδοκίας και τη λειτουργία με ακεραιότητα στις διεθνείς επιχειρήσεις.
- ❖ “See it, Say it, Sort it”’: αφορά την πολιτική της εταιρείας για το speak up, δηλαδή τη δυνατότητα που έχει όλο όλοι το ανθρώπινο δυναμικό της να μιλά άφοβα για περιστατικά που συνέβησαν στο εργασιακό περιβάλλον και έχει να κάνει με μη ενδεδειγμένες συμπεριφορές. Προσφέρεται σε όλους τους εργαζόμενους.
- ❖ Κατανόηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού: σχετίζεται με το πλαίσιο του δίκαιου ανταγωνισμού, ώστε η δραστηριοποίησή του οργανισμού να είναι σύμφωνη με τους κανόνες περί ανταγωνισμού. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Η Παπαστράτος ακολουθεί το πρόγραμμα αποζημιώσεων της μητρική PMI, το οποίο υποστηρίζει τους επιχειρηματικούς, οικονομικούς και στρατηγικούς της στόχους. Σύμφωνα με αυτό, όπως αναφέρεται στην Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για το 2022, η Παπαστράτος:

- ❖ Υποστηρίζει την ικανότητά της να προσελκύει, εξελίσσει και διατηρεί εργατικό δυναμικό υψηλής κλάσης.
- ❖ Ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα των στελεχών και των μετόχων της.
- ❖ Επιβραβεύει την απόδοση των μελών της Διοίκησης έναντι προκαθορισμένων στόχων.
- ❖ Υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματική ανάπτυξη, τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, και τις προσπάθειες βιώσιμης ανάπτυξης.
- ❖ Προωθεί την εσωτερική δικαιοσύνη και πειθαρχία στην αξιολόγηση της απόδοσης, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την ακεραιότητα.
- ❖ Ευθυγραμμίζει τα κίνητρα των στελεχών με τους στόχους διαχείρισης κινδύνου, δημιουργώντας μια συνεκτική στρατηγική που συμβαδίζει με τις συνολικές προτεραιότητες της εταιρείας.

Η Παπαστράτος έχει σχεδιάσει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και τις εσωτερικές πρακτικές ελέγχου με τέτοιο τρόπο που θα διασφαλίζει την αμερόληπτη λειτουργία της εταιρείας. Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που σχετίζονται με τα ESG λαμβάνονται υπόψη στο πλαίσιο των πρακτικών διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνων στην εταιρεία γίνεται μέσω ενός πλαισίου τριών σταδίων:

- ❖ Πρώτη Γραμμή: Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων διαπιστώνεται μέσω επιχειρησιακών λειτουργιών που παρακολουθούν και αξιολογούν τους κινδύνους σε όλη τη διαδρομή της λειτουργίας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

- ❖ Δεύτερη Γραμμή: Σε αυτό το στάδιο περιέχονται ο Έλεγχος Ρίσκου, η Ηθική, η Συμμόρφωση, η Ασφάλεια των Πληροφοριών και το Απόρρητο των Δεδομένων. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)
- ❖ Τρίτη Γραμμή: Σε αυτό το στάδιο βρίσκεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, ο οποίος αποτελεί ανεξάρτητη λειτουργία, και παρέχει αντικειμενικές συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος ελέγχου. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)
- ❖ Μέσω αυτού του πλαισίου η εταιρεία εντοπίζει, αξιολογεί και αντιδρά στους κινδύνους έχοντας ως στόχο να ενισχύσει την αποτελεσματικότητά της, να ανταποκριθεί σε στρατηγικούς κινδύνους και να διασφαλίσει την κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022) Συμπληρωματικά με αυτές τις ενέργειες, χρησιμοποιούνται διάφοροι μηχανισμοί υποστήριξης της ανάπτυξης προσαρμοσμένων στρατηγικών για τη διαχείριση ζητημάτων ESG κατά μήκος της αλυσίδας αξίας της Παπαστράτος. Οι κίνδυνοι που περιλαμβάνονται σε αυτές τις αξιολογήσεις σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, με τη διαχείριση των υδάτινων πόρων, τον κύκλο ζωής των προϊόντων και του κινδύνου αποψίλωσης. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

4.6 ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η Παπαστράτος, στα πλαίσια της στρατηγικής της, έχει θέσει στόχους βιώσιμης ανάπτυξης για τα επόμενα χρόνια. Κάποιοι από αυτούς είναι βραχυπρόθεσμοι, ενώ άλλοι είναι μακροπρόθεσμοι. Ξεκινώντας από το περιβάλλον, ένας από τους βασικότερους στόχους του οργανισμού είναι η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος κατά 20% έως το 2025 (έτος βάσης το 2020). Την ίδια μείωση στοχεύει να πετύχει και στην κατανάλωση του νερού την ίδια χρονική περίοδο. Επίσης, αποτελεί στόχο της η μείωση της εκπομπής αερίων του θερμοκηπίου που προκύπτουν από την παραγωγική λειτουργία της κατά 7,8% ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος έως το 2024 (έτος βάσης 2021) άλλα και κατά μήκος της εφοδιαστικής της αλυσίδας μέχρι το 2040. Ακόμη, στοχεύει στη μείωση της χρήσης ορυκτών καυσίμων και η προώθηση της χρήσης Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και στην αντιστάθμιση των εκπομπών που απελευθερώνονται στο περιβάλλον σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές. Επιπλέον, έχει θέσει ως στόχους κυκλικής οικονομίας, το 95% των υλικών συσκευασίας της να προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, το 100% των smoke-free ηλεκτρονικών συσκευών που θα εισαχθούν στην αγορά να έχουν πιστοποίηση οικολογικού σχεδιασμού (eco design) και το 100% των χρηστών των smoke-free προϊόντων να έχουν πρόσβαση σε συστήματα συλλογής και ανάκτησης συσκευών έως το 2025 (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

Συνεχίζοντας με την κοινωνική συνιστώσα, η Παπαστράτος εργάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεχίζει να καλλιεργεί μια κουλτούρα που προάγει τη διαφορετικότητα και προωθεί την ισότητα και τη συμπερίληψη προσφέροντας σε όλους τους εργαζομένους προγράμματα δια βίου μάθησης και βελτιώνοντας την ισόρροπη εκπροσώπηση σε διευθυντικές θέσεις τόσο των φύλων όσο και στελεχών που προέρχονται από τις χώρες δραστηριοποίησης του Ομίλου. Έως το 2023 το 40% των διευθυντικών θέσεων να καλύπτεται από γυναίκες και το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας να έχει καλύψει 9000 ώρες εθελοντικής εργασίας. Επίσης, έχει θέσει ως στόχο την εξάλειψη της παιδικής εργασίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας της. Επιπλέον, έχει ως στόχο να συνεχίσει να επενδύει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων έτσι ώστε μέχρι το 2025 να έχει μειωθεί ο αριθμός των καπνιστών στην Ελλάδα κατά 1,5 εκατομμύριο και παράλληλα μέχρι το τέλος του 2023 το 75% των καθαρών εσόδων της να προέρχεται από αυτά τα προϊόντα. Με αυτό τον τρόπο προσφέρει στην κοινωνία μια αξιόπιστη και λιγότερη επιβλαβή για την υγεία, επιλογή. Στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης έχει ως στόχο να συνεχίζει να προσελκύσει έμπειρα στελέχη τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό με την παροχή ανταγωνιστικού πακέτου αποζημιώσεων και παροχών. Επίσης, στα πλαίσια της υποδειγματικής λειτουργίας, επενδύει ώστε το 100% των νέων ηλεκτρονικών συσκευών να διαθέτει τεχνολογία επιβεβαίωσης της ηλικίας. (Ενιαία Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2022)

4.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG αποτελεί ταυτόχρονα πρόκληση και επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Ο κόσμος των επιχειρήσεων οφείλει να αλλάζει όπως αλλάζει και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Συνεχώς παρατηρούνται αλλαγές στο περιβάλλον και την κοινωνία, για τις οποίες δεν μπορούν οι επιχειρήσεις να αδιαφορούν. Άλλωστε οι νομοθεσίες που συνεχώς επιβάλλονται σχετικά με τα κριτήρια ESG παγκοσμίως δεν τους επιτρέπουν να αδιαφορήσουν. Ωστόσο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταλάβουν ότι τα κριτήρια ESG και η βιώσιμη ανάπτυξη θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ώστε να τους βοηθήσουν να διαφοροποιηθούν και για αυτό το λόγο θα πρέπει να ενσωματώνονται στη στρατηγική τους και όχι απλά για να συμβαδίζουν με την υπάρχουσα νομοθεσία.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε μια διερεύνηση για τον τρόπο που τα τελευταία χρόνια η εταιρεία Παπαστράτος, μια εταιρεία παραγωγής καπνικών προϊόντων, έχει ενσωματώσει τα κριτήρια ESG στη στρατηγική της. Η Παπαστράτος θεωρείται πρωτοπόρος στον κλάδο της, καθώς από την αρχή της πορείας της έως και σήμερα εισάγει πρώτη νέα προϊόντα. Τα τελευταία χρόνια με το μετασχηματισμό της έχει επενδύσει στην καινοτομία και έχει στραφεί πρώτη σε προϊόντα που ως βάση τους έχουν τη θέρμανση καπνού και όχι την καύση. Πυρήνας αυτού του μετασχηματισμού είναι το όραμα της εταιρείας για ένα μέλλον χωρίς καπνό. Ένα όραμα που στηρίζεται στο στόχο της εταιρείας για προϊόντα λιγότερο

επιβλαβή προς τον οργανισμό σκεπτόμενη την ανθρώπινη υγεία και την προσφορά στην κοινωνία. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια τα προϊόντα αυτά να παράγονται με όσο το δυνατόν πιο πράσινες πρακτικές, από τον τρόπο που καλλιεργούνται, στην επεξεργασία τους και τέλος στη συσκευασία τους. Αξιόλογος είναι και ο τρόπος διακυβέρνησης της Παπαστράτος με διαφάνεια και ειλικρίνεια. Είναι, λοιπόν, ξεκάθαρο ότι η Παπαστράτος είναι μια εταιρεία που πιστεύει στις ευκαιρίες της βιώσιμης ανάπτυξης και προσπαθεί με όλα της τα μέσα να τις εκμεταλλευτεί.

4.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<https://www.pagenews.gr/2020/02/24/oikonomia/papastratos-i-istoria-tis-ellinikis-kapnobiomixanias-kai-o-kosmos-xoris-tsigaro/>

<https://www.pmi.com/sustainability/responsible-sourcing#rspjump>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/i24cihdu/>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/fpnnhq43/papastratos-ir-2021-20221210-2.pdf>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/frnfoefi/papastratos-integrated-report-2020-20-12-2021.pdf>

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική βιβλιογραφία/ Ελληνικές πηγές

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Σημειώσεις Μαθήματος, 2021.

Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG, 2022, ATHEX

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία/ Ξένες πηγές

Andrews, K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood.

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? Management Decision, 44(10), 1441-1460.

Ballou B., Godwin N., Shortridge R., (2003), “Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality”,

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Baskarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. The Qualitative Report, 19(40).

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. The Qualitative Report, 13(4), 544-559

Benn S & Dunphy D (2004) Can democracy handle corporate sustainability? Constructing a path forward, in Griffith A (Ed), Corporate Sustainability: Governance, Innovation Strategy, Development and Methods, pp 141-155, Content Management, Sydney.

Bonn, I., Fisher, J., Sustainability- The Missing Ingredient in Strategy.

- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318
- Brundtland G (1987) *Our Common Future*, Report of the UN World Commission on Environment and Development.
- Cambel, A. Goold, M., & Alexander, M. (1995). "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage," *Harvard Business Review*, 120- 132.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility*.
- Dyllick T & Hockerts K (2002) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy, and the Environment*, 11 (2): 130-141.
- European Commission. (2011). *COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.
- Funk K (2003) Sustainability and performance, *Sloan Management Review*, 44: 65-70.
- Gillan, S. L. (2005). Has Pay for Performance Gone Away? Views From a Corporate Governance Forum. In D. H. Chew Jr & S. L. Gillan (Eds.), *Corporate Governance at the Crossroads*. Boston, Mass: McGraw-Hill.
- Grant, R. M., Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). *Corporate strategy: managing scope and strategy content*. Sage.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard business review*, 67(6), 139-143.
- Higgs D, (2005), "Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors", Higgs Report, United Kingdom by the Stationary Office
- IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (R. K. Pachauri & L. A. Mayer, Eds.). Geneva, Switzerland: IPCC.

Jensen, M. C. (2005). Ceo Incentives - It's Not How Much You Pay, But How. In D. H. Chew Jr & S. L. Gillan (Eds.), *Corporate Governance at the Crossroads*. Boston, Mass: McGraw-Hill.

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environmental impact assessment review*, 18(6), 493-520.

Porter ME & Kramer MR (2006) *Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, December: 1-14

Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.

Porter, M. E. (1990). "From Competitive Strategy to Corporate Strategy," in D. E. Husey (Ed.), *International Review of Strategic Management*, Vol 1. (Chichester, England: John Wiley & Sons), p. 29

Robèrt, K.-H. (2015). *Strategic leadership towards sustainability*. Blekinge Institute of Technology.

Rogers, S. H., Gardner, K. H., & Carlson, C. H. (2013). Social capital and walkability as social aspects of sustainability. *Sustainability*, 5(8), 3473-3483.

Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley, and Deborah E. Rupp (2006), "Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US", *The Authors Journal compilation* © Blackwell Publishing Ltd. 2006

Schnaars, S. P. (1998). *Marketing strategy*. Simon and Schuster.

Solomon, J. (2010). *Corporate governance and accountability* (3rd ed). Chichester, West Sussex, U.K: Wiley.

Tirole, J. (2006). *The theory of corporate finance*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Van Marrewijk, M., (2003) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - between agency and communion* –

WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

Wheelen, T.L., Hunger J.D., Hoffman, A.N., Bamford, C.E., 2018, “Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability”, Global Edition, 15th Edition, Pearson Publishing.

Wheelen, T.L., Hunger J.D., 2012, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th Edition, Pearson Publishing.

Yang, J., Fang, L., Song, D., Su, M., Yang, X., Huang, L., & Joo, Y. H. (2021). Review of control strategy of large horizontal-axis wind turbines yaw system. *Wind Energy*, 24(2), 97-115.

Yin, R.K. (2003 a). Applications of case study research. SAGE

Γ. Ιστοσελίδες

Βικιπαίδεια, (2023) «Εργασιακές Σχέσεις»
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Εμπορίου (2023), «Προστασία του Καταναλωτή»

<https://kataggelies.mindev.gov.gr/>

Χάρτα Διαφορετικότητας, (2023)

<https://diversity-charter.gr/sxetika-me-emas/>

European Environment Agency (2023), «Βιοποικιλότητα και Οικοσυστήματα»

<https://www.eea.europa.eu/el/themes/biodiversity/intro>

International Finance Corporation (2023),

https://web.archive.org/web/20220119031100/https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/Overview

Total Business, (2023), « Ο ρόλος των επιχειρήσεων στον περιορισμό του προβλήματος του νερού»

<https://thetotalbusiness.com/2023/03/22/rolos-epixeirhsewn-problhmatos-nerou/>

Wikipedia (2023), “Environmental, social and corporate governance”
https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_corporate_governance#cite_note-autogenerated2003-14

Wikipedia (2023), “Waste Management”

https://en.wikipedia.org/wiki/Waste_management

<https://www.pagenews.gr/2020/02/24/oikonomia/papastratos-i-istoria-tis-ellinikis-kapnobiomixanias-kai-o-kosmos-xoris-tsigaro/>

<https://www.pmi.com/sustainability/responsible-sourcing#rspjump>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/i24cihdu/>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/fpnnhq43/papastratos-ir-2021-20221210-2.pdf>

<https://www.papastratosmazi.gr/media/frnfoefi/papastratos-integrated-report-2020-20-12-2021.pdf>