



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Executive M.B.A.**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ IMPERIAL TOBACCO HELLAS ΚΑΙ Η**  
**ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΜΕ ΤΑ ΝΕΑ**  
**ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΠΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

**Νίκη Θ. Μπαλφούσια**  
**Πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πειραιώς**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα**  
**στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Πειραιάς Νοέμβριος 2011**

Αφιερώνεται στους πολυαγαπημένους μου γονείς,

Θεόδωρο & Σπυριδούλα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΤΣΙΓΑΡΟΥ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Ο κόσμος του τσιγάρου .....	11
1.2. Καλλιέργεια και επεξεργασία καπνού.....	13
1.3 Βασικά Χαρμάνια καπνού.....	15
1.4 Είδη Φίλτρων.....	16
1.5 Είδη Χαρτιών.....	16
1.6 Ανάλυση Αγοράς Τσιγάρου - Κατηγοριοποίηση .....	17
1.7 Σημαντικότερες Επιχειρήσεις του Κλάδου.....	19
1.8 Βιβλιογραφία.....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>24</b>
2.1 Imperial Tobacco Group (ITG).....	24
2.2 imperial Tobacco Hellas (ITH).....	28
2.2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ITH.....	29
2.2.2 Διεθνή Πρότυπα Marketing ITH.....	31
2.2.3 Όραμα-Αξίες-Φιλοσοφία και Στρατηγική της Εταιρείας.....	33
2.3 Βιβλιογραφία.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>37</b>
3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον.....	39
3.1.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον.....	39
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	41
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	50
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	57
3.2 Άμεσο Περιβάλλον.....	58
3.2.1 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος – Ανάλυση PORTER.....	61

<b>3.3 Βιβλιογραφία.....</b>	<b>82</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>84</b>
4.1 Η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	84
4.2 Αλυσίδα Αξίας.....	88
4.3 SWOT ANALYSIS.....	96
4.4 Βιβλιογραφία .....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....</b>	<b>100</b>
5.1 Παρουσίαση Εναλλακτικών Στρατηγικών.....	100
5.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	102
5.2.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης.....	103
5.2.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	105
5.2.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας.....	112
5.2.1.3 Στρατηγικές Υπαναχώρησης.....	113
5.2.1.4 Επιλογή της κατάλληλης Στρατηγικής.....	115
5.2.1.5 Στρατηγική Κατεύθυνσης της Imperial Tobacco.....	117
5.2.2 Portfolio Strategy.....	118
5.2.2.1 Η Μήτρα BCG.....	119
5.2.2.2 Το πλαίσιο των 7S της Mc Kinsey.....	125
5.2.3 Parenting Strategy.....	130
5.3 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	130
5.4 Λειτουργική Στρατηγική.....	136
5.4.1 Στρατηγική Marketing.....	137
5.4.2 Μίγμα Προβολής.....	138
5.4.3 Μίγμα Προβολής Imperial Tobacco Hellas.....	146
5.5 Βιβλιογραφία.....	160
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>163</b>

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 3.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος

Πίνακας 3.2 Πληθωρισμός Ελλάδας και Ευρωζώνης

Πίνακας 3.3 Issues Priority Matrix

Πίνακας 3.4 Μεριδία αγοράς τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011

Πίνακας 3.5 Μεριδία αγοράς στριφτών τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011

Πίνακας 4.1 SWOT Analysis Imperial Tobacco Hellas

Πίνακας 5.1 Βασικές Στρατηγικές Ανάπτυξης κατά ARSOFF

Πίνακας 5.2 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της  
Επιχείρησης

Πίνακας 5.3 Μήτρα ARSOFF

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1.1 Κατηγοριοποίηση Αγοράς Τσιγάρων

Διάγραμμα 3.1 ΑΕΠ Ελλάδας και Ευρωζώνης

Διάγραμμα 3.2 Πληθωρισμός Ελλάδας και Ευρωζώνης

Διάγραμμα 3.3 Ποσοστό Ανεργίας στην Ελλάδα πηγή

Διάγραμμα 3.4 Ποσοστό Ανεργίας στην Ελλάδα πηγή : Trading Economics

Διάγραμμα 3.5 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος

Διάγραμμα 3.6 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου

Διάγραμμα 3.7 Διείσδυση Ελλήνων στα καπνικά προϊόντα

Διάγραμμα 3.8 Μεριδία αγοράς τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011

Διάγραμμα 3.9 Τμηματοποίηση αγοράς καπνικών σε όγκο Σεπτ. 2009 – Αυγ. 2011

Διάγραμμα 3.10 Μεριδία αγοράς στριφτών τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011

Διάγραμμα 3.11 Διάγραμμα Porter Imperial Tobacco

Διάγραμμα 4.1 Αλυσίδα Αξίας: "Creating and Sustaining Superior Performance by Michael Porter"

Διάγραμμα 4.2 Κανάλια Διανομής των τσιγάρων στην Ελλάδα

Διάγραμμα 5.1 Ιεραρχία Στρατηγικής

Διάγραμμα 5.2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Διάγραμμα 5.3 Πωλήσεις Imperial Tobacco Group Οικ. Έτος 2010

Διάγραμμα 5.4 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων

Διάγραμμα 5.5 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων Imperial Tobacco Hellas

Διάγραμμα 5.6 Mc Kinsey 7S Model

Διάγραμμα 5.7 Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Διάγραμμα 5.8 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Διάγραμμα 5.9 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2009

Διάγραμμα 5.10 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2010

Διάγραμμα 5.11 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2010

Διάγραμμα 5.12 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2011

Διάγραμμα 5.13 Πρωθητική Δραστηριότητα μαρκών τσιγάρων 2010

Διάγραμμα 5.14 Πρωθητική Δραστηριότητα μαρκών τσιγάρων 2011



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος των καπνικών είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος πλήττεται σημαντικά μετά από συνεχείς προσπάθειες του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας να περιορίσει τους καπνιστές και να απαγορεύσει την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων καπνού.

Πιο συγκεκριμένα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας όρισε μία συνθήκη με σκοπό τον περιορισμό του καπνίσματος. Αυτή η συνθήκη τέθηκε σε εφαρμογή το Φεβρουάριο του 2005 αφού υπογράφηκε από 168 χώρες. Συστάθηκε έτσι το Πλαίσιο Περιορισμού του καπνίσματος (Framework Convention for Tobacco Control). Πρόκειται για μία υπερεθνική συμφωνία ,με απώτερο σκοπό «την προστασία της σημερινής αλλά και των μελλοντικών γενεών από τις καταστροφικές συνέπειες του τσιγάρου στους τομείς της υγείας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος». Θεσπίστηκε λοιπόν μία σειρά παγκόσμιων προτύπων που γνωστοποιούν τους κινδύνους που ελλοχεύει η κατανάλωση καπνικών προϊόντων και η επιτακτική ανάγκη περιορισμού του παγκοσμίως. Η συνθήκη περιλαμβάνει κανόνες που διέπουν την παραγωγή, την πώληση, την διανομή, την διαφήμιση και την φορολογία του τσιγάρου. Τα μέτρα του FCTC θεωρούνται βασικά και τα κράτη μέλη ενθαρρύνονται να γίνουν ακόμα πιο αυστηρά. Το FCTC εδραίωσε δύο σωματεία για να ελέγχουν την λειτουργία της συνθήκης; Την διάσκεψη των μελών και την γραμματεία των μελών. Επιπλέον, υπάρχουν πάνω από 50 διαφορετικές κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις που παρατηρούν επίσημα την δράση των μελών.



Σαν αποτέλεσμα, τα περισσότερα κράτη μέλη ανανέωσαν και ενίσχυσαν την εθνική τους νομοθεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της συνθήκης. Οι καπνοβιομηχανίες, μπήκαν σε μία νέα εποχή όπου κλήθηκαν να αναπροσδιορίσουν το όραμα τους και να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στα νέα δεδομένα της εποχής προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΕΡ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί τόσο σε βιβλιογραφικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας καθώς επίσης και η στρατηγική και το μίγμα προβολής της Imperial Tobacco Hellas, μίας από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου, μέσα στα πλαίσια της «νέας εποχής» με την απαγόρευση της προώθησης και διαφήμισης των τσιγάρων και την αύξηση της φορολογίας. Ο κλάδος των καπνικών είναι ένας κλάδος ιδιαίτερα ανταγωνιστικός που απαρτίζεται από αρκετές επιχειρήσεις.

Λόγοι που οδήγησαν την υποφαινόμενη στην επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου είναι καταρχάς η ενασχόλησή της σε οργανωτική θέση στην εταιρεία Imperial Tobacco και αφετέρου το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο κλάδος με την νέα πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει.

Η εργασία ξεκινάει με μια σύντομη αναφορά στον κλάδο του τσιγάρου, τα διαφορετικά είδη τσιγάρου, την ανάλυση και κατηγοριοποίηση της αγοράς και τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Στη συνέχεια αναλύεται διεξοδικά η εξεταζόμενη επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση, τόσο σε βιβλιογραφικό όσο και σε εταιρικό επίπεδο, του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία (γενικευμένο και άμεσο εξωτερικό περιβάλλον). Εδώ γίνεται εκτενής αναφορά στο νέο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο που ισχύει εφόσον είναι άμεσα συνιφασμένο με την στρατηγική και τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης αλλά

και του κλάδου γενικότερα. Στη συνέχεια αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον μέσω της θεωρίας πόρων και ικανοτήτων και την Αλυσίδα Αξίας.

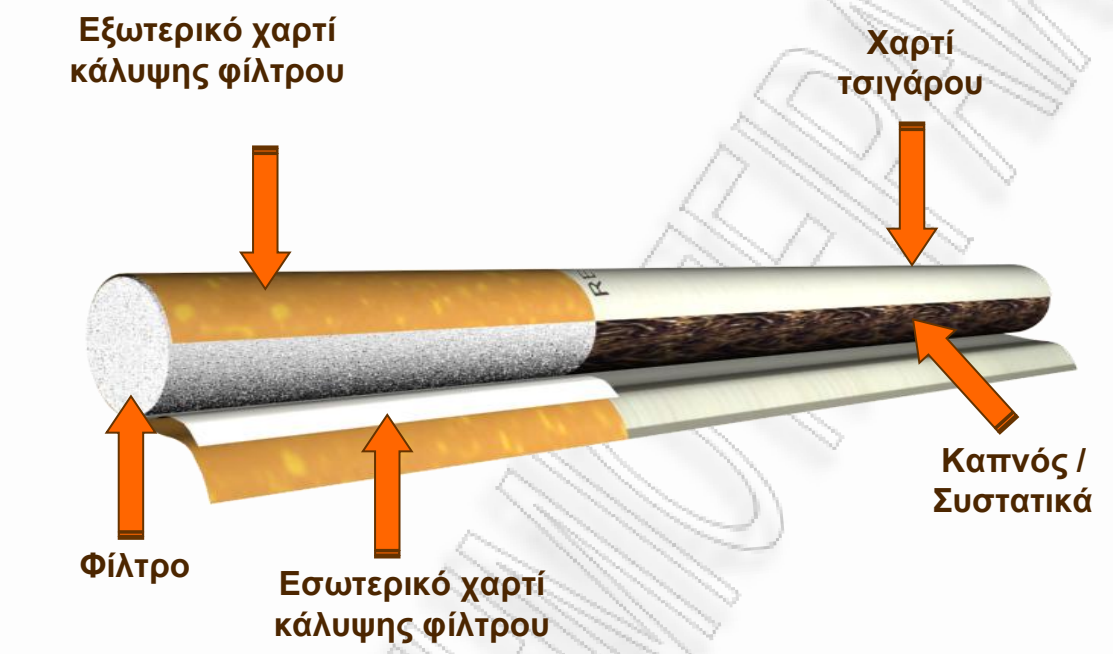
Ακολουθεί η ανάλυση της στρατηγικής η οποία πραγματοποιείται σε επιχειρησιακό, επιχειρηματικό επίπεδο και λειτουργικό επίπεδο. Η λειτουργική στρατηγική εστιάζει στην στρατηγική Marketing και πιο συγκεκριμένα στο πως διαμόρφωθηκε το μίγμα προβολής της Imperial Tobacco προσαρμοσμένο στα νέα δεδομένα της εποχής.

Τέλος πρόταση της παρούσας εργασίας είναι να συνεχίσει η εταιρεία την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει χαράξει έχοντας πάντα την ευελιξία και την δημιουργικότητα να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εφευρίσκει εναλλακτικούς και καινοτόμους τρόπους προώθησης των προϊόντων της,

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΤΣΙΓΑΡΟΥ

#### 1.1 Ο ΚΟΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΣΙΓΑΡΟΥ



Το τσιγάρο είναι ένα προϊόν με βασικό συστατικό τον καπνό. Απαρτίζεται επίσης από το φίλτρο, το εσωτερικό χαρτί κάλυψης του φίλτρου, το εξωτερικό χαρτί κάλυψης του φίλτρου καθώς και το χαρτί του τσιγάρου.

#### Καπνός

Ο καπνός του τσιγάρου είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο μίγμα από παραπάνω από 4.000 συστατικά τα οποία είτε βρίσκονται στον καπνό είτε δημιουργούνται κατά τη διάρκεια καύσης του τσιγάρου. Υπάρχουν πάνω από 50 χώρες παραγωγής καπνού παγκοσμίως. Η πλειονότητα αυτών βρίσκονται στην Ν.Αμερική, Ν. Ασία αλλά και στην Αφρική. Τα μέρη του φυτού του καπνού παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του

καπνού. Ξεκινώντας λοιπόν από τη βάση και πηγαίνοντας στα πιο ψηλά φύλλα του φυτού η ποιότητα του καπνού βελτιώνεται καθώς αυξάνεται η περιεκτικότητά του σε πίσσα και νικοτίνη. Τα φύλλα στη βάση του φυτού έχουν ένα σχετικά ουδέτερο και πιο καθαρό άρωμα. Ανεβαίνοντας στο μεσαίο επίπεδο το άρωμα γίνεται πιο έντονο και γλυκό. Στα ανώτερα επίπεδα του φυτού τα φύλλα γίνονται πλέον πιο γλυκά και με ιδιαίτερα χαρακτηριστικό άρωμα<sup>1</sup>.

#### Πίσσα:

Η πίσσα δεν περιέχεται στον ίδιο τον καπνό, αλλά δημιουργείται κατά την καύση του. Ορίζεται ως το κλάσμα του καπνού που συλλέγεται σε ένα φίλτρο υπό προδιαγεγραμμένες εργαστηριακές συνθήκες.

#### Νικοτίνη:

Η νικοτίνη είναι μια ουσία που βρίσκεται στο φυτό του καπνού και γίνεται συστατικό του καπνού των τσιγάρων. Την συναντάμε επίσης και σε άλλα φυτά, αν και σε πολύ μικρότερες ποσότητες από ότι στον καπνό.

#### Μονοξειδίο του άνθρακα:

Το μονοξειδίο του άνθρακα είναι ένα αέριο το οποίο παράγεται από την ατελή καύση οργανικών στοιχείων.

#### Συστατικά:

Συγκεκριμένα συστατικά προστίθενται στο τσιγάρο κατά τη διάρκεια της παρασκευής του, για διάφορους λόγους. Πρόσθετα γεύσεων και άλλα συστατικά που συνήθως χρησιμοποιούνται σε φαγητά, προστίθενται επίσης σε

κάποια τσιγάρα για να προσδώσουν ένα ξεχωριστό άρωμα και γεύση. Συστατικά επίσης θεωρούνται κάποια άλλα στοιχεία που είναι απαραίτητα προκειμένου να γίνει το τσιγάρο.

Πώς μετριέται η περιεκτικότητα σε πίσσα, νικοτίνη και μονοξειδίο του άνθρακα;

Μια ειδική εργαστηριακή συσκευή χρησιμοποιείται για να «καπνίσει» ένα αριθμό τσιγάρων βάση μιας διεθνώς αναγνωρισμένης τυποποιημένης μεθόδου.

Ο καπνός των τσιγάρων περιέχει πολλά μικροσκοπικά σωματίδια που συλλέγονται από ειδικό φίλτρο, ενώ τα αέρια διέρχονται από το φίλτρο και έτσι μπορεί να μετρηθεί χωριστά το μονοξειδίο του άνθρακα. Στη συνέχεια γίνεται μέτρηση των καταλοίπων των σωματιδίων που συγκρατούνται στο φίλτρο, τα οποία περιλαμβάνουν νικοτίνη και νερό. Κατόπιν γίνεται εξαγωγή και μέτρηση των ποσοτήτων νικοτίνης και νερού. Η περιεκτικότητα σε πίσσα που αναγράφεται στη συσκευασία των τσιγάρων υπολογίζεται αφαιρώντας τις ποσότητες νικοτίνης και νερού από τη συνολική ποσότητα που συλλέχθηκε αρχικά στο φίλτρο<sup>1</sup>.

## **1.2 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΠΝΟΥ**

Η καλλιέργεια του καπνού ξεκινάει με την εμφύτευση των σπόρων. Στην συνέχεια προετοιμάζεται το φυτώριο το οποίο σταδιακά αναπτύσσεται. Μόλις το φυτό του καπνού φτάσει σε επίπεδα πλήρους ανάπτυξης ξεκινά η διαδικασία συλλογής του καπνού οποίος δένεται και μεταφέρεται σε ειδικούς χώρους αποθήκευσης. Πολύ σημαντικό στάδιο στην επεξεργασία είναι αυτό του

στεγνώματος. Ανάλογα με την ποικιλία του καπνού διαφέρει και ο τρόπος στεγνώματος. Πιο συγκεκριμένα:

- 1. Virginia - Στεγνώνει τεχνητά σε μεγάλα δέματα**
- 2. Burley / Maryland - Στεγνώνει φυσικά σε ειδικές αποθήκες**
- 3. Oriental - Στεγνώνει στον ήλιο**
- 4. Kentucky - Στεγνώνει σε φωτιά από ξύλα ώστε να απορροφήσει το άρωμα του καπνού που παράγεται**
- 5. Havana / Bahia κλπ. - Στεγνώνει σε φυσικό αέρα και σκοτάδι**

Μετά τη διαδικασία στεγνώματος ακολουθεί η ποιοτική εξέταση του καπνού και η διαδικασία πώλησης μέσω δημοπρασίας στην καπνοβιομηχανία. Οι διαφορετικές ποικιλίες, οι οποίες έχουν επιλεγεί από τις Καπνοβιομηχανίες, ομαδοποιούνται έτσι ώστε να διαμορφώσουν blocks (συμπαγείς ενότητες). Αυτή είναι η λεγόμενη σύνθεση χαρμανιού. Τα blocks υγραίνονται σε αεροστεγή θάλαμο. Στη συνέχεια ανοίγονται ένα-ένα. Τα φύλλα καπνού ελέγχονται για την ποιότητα τους. Μετά περνούν μέσα από έναν κλειστό θάλαμο όπου θερμαίνονται και υγραίνονται ξανά, ώστε να γίνουν ανοιχτά και μαλακά. Η μηχανή αλέσματος κόβει τα φύλλα καπνού σε λωρίδες. Οι μηχανές διαχωρισμού ξεχωρίζουν τα πέταλα καπνού από τα «νεύρα» των φύλλων, φυσώντας με αέρα. Οι λωρίδες καπνού ξηραίνονται με την εξής διαδικασία: πρώτα στεγνώνουν σταδιακά, έπειτα ψύχονται και τέλος υγραίνονται και θερμαίνονται για μια ακόμη φορά. Οι λωρίδες καπνού πακετάρονται σε κουτιά, 180 - 200 kgr βάρους το καθένα, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του χαρμανιού. Στον δειγματοληπτικό ποιοτικό έλεγχο ελέγχονται:

- τα επίπεδα υγρασίας του καπνού κατά την διάρκεια όλης της διαδικασίας, αλλά και του πακεταρίσματος,
- το μέγεθος των λωρίδων,
- τα υπολείμματα κοτσανιών που έμειναν<sup>2</sup>.

### 1.3 **ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΜΑΝΙΑ**

Η μίξη των διαφορετικών ειδών καπνού καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας τους είναι αυτός που καθορίζει το λεγόμενο χαρμάνι του τσιγάρου.

**American Blend:** Από τα πιο διαδεδομένα ήδη χαρμανιών. Περίπου το 90% των βιομηχανοποιημένων τσιγάρων που πωλούνται παγκοσμίως είναι American Blend. Αποτελείται ποσοστιαία από:

**60% Virginia**

**27% Burley**

**10% Oriental**

**3% Other Air Cured**

**Virginia Blend:** Όπως μαρτυρεί και το όνομά του πρόκειται για ένα χαρμάνι με βασικό χαρακτηριστικό τον καπνό τύπου Virginia. Αποτελείται από:

**85% Virginia**

**11% Burley**

**4% Oriental**



**Dark Blend:** Αυτός ο τύπος χαρμανιού συναντάτε είτε περισσότερο διαδεδομένος στο παρελθόν, συναντάται πλέον πιο σπάνια και συνήθως σε πιο ανατολικές χώρες. Η σύνθεσή του είναι η εξής:

**33% Virginia**

**13% Burley**

**54% Other Air Cured<sup>3</sup>**

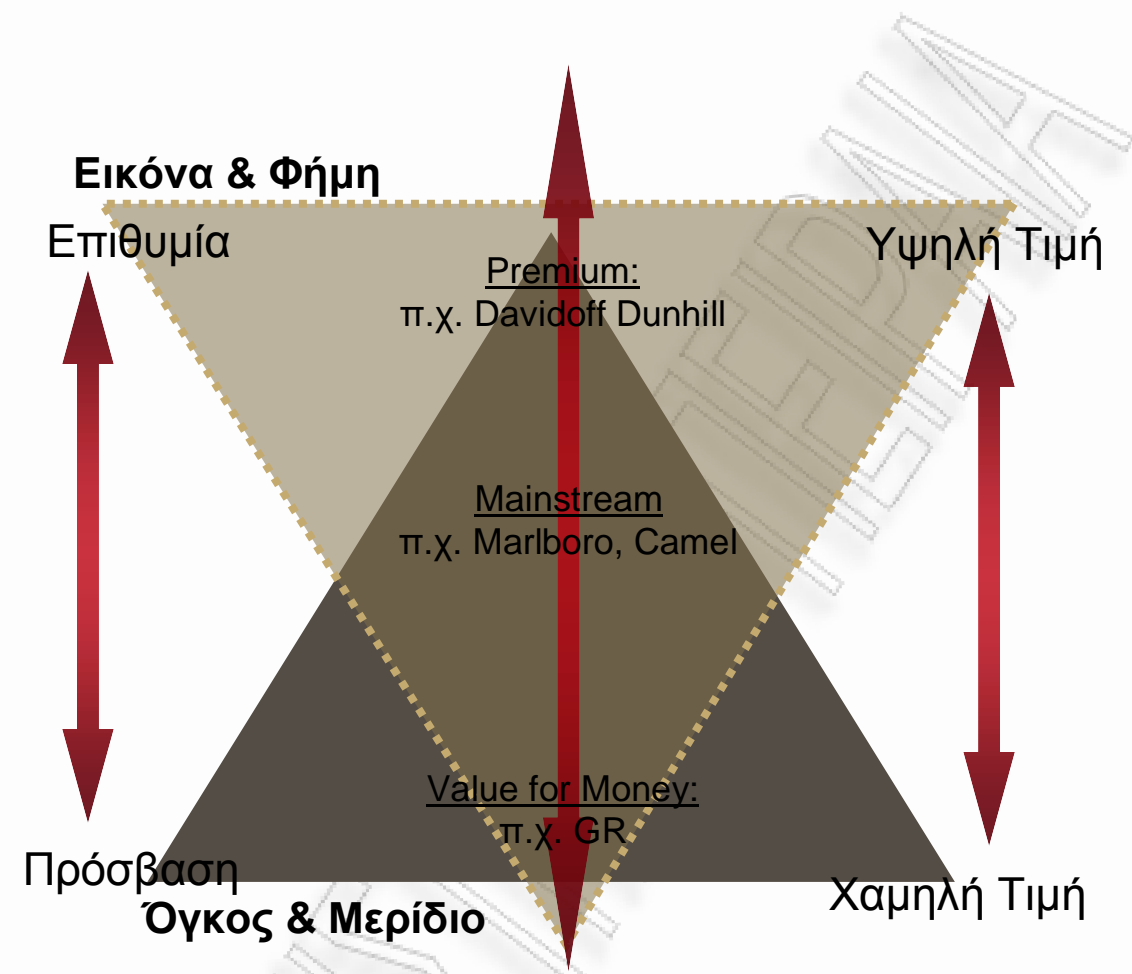
#### **1.4 ΕΙΔΗ ΦΙΛΤΡΩΝ**

Ο κάθε τύπος φίλτρου που θα χρησιμοποιηθεί σε ένα τσιγάρο, καθορίζει την βαρύτητα του τσιγάρου κατά το κάπνισμα, το μέγεθος, καθώς και την εξωτερική του εμφάνιση.

#### **1.5 ΕΙΔΗ ΧΑΡΤΙΩΝ**

Ο κάθε τύπος χαρτιού που θα χρησιμοποιηθεί σε ένα τσιγάρο, ορίζει τον χρόνο και τρόπο καύσης του τσιγάρου, την βαρύτητα του και την εμφάνιση του.

## 1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΤΣΙΓΑΡΟΥ – ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ



Διάγραμμα 1.1 Κατηγοριοποίηση Αγοράς Τσιγάρων

Η αγορά του τσιγάρου χωρίζεται σε 3 βασικές κατηγορίες: την κατηγορία των Premium προϊόντων, την κατηγορία των Mainstream τσιγάρων και την κατηγορία των Value for Money τσιγάρων:

### **Premium:**

Η premium κατηγορία είναι η υψηλότερη κατηγορία. Χαρακτηρίζεται από προϊόντα υψηλής ποιότητας με πολύ υψηλή εικόνα και φήμη καθώς και υψηλό επίπεδο τιμής. Το κοινό στόχος της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι

άτομα που ανήκουν σε μεσαίο και υψηλό οικονομικοκοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο και είναι πετυχημένοι σ' αυτό που έχουν επιλέξει να κάνουν. Θέλουν ποιότητα, στη ζωή τους και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτό.

**Mainstream:**

Πρόκειται για τη μεσαία κατηγορία με τα πιο ευρέως διαδεδομένα τσιγάρα, με καθολική διανομή. Συνήθως είναι τα τσιγάρα με τις περισσότερες πωλήσεις, το υψηλότερο μερίδιο αγοράς και ανήκουν στο μέσο επίπεδο τιμής.

**Value for Money:**

Η Value for Money κατηγορία απαρτίζεται από προϊόντα χαμηλής τιμής που είναι εύκολα προσβάσιμα, έχουν χαμηλή τιμή γεγονός που τους εξασφαλίζει συνήθως μεγάλο όγκο πωλήσεων και υψηλό μερίδιο αγοράς. Η Value for Money κατηγορία στον κλάδο του τσιγάρου αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και έχει βρει μεγάλη απήχηση σε χαμηλότερου οικονομικού επιπέδου καταναλωτές καθώς και σε καπνιστές που κάνουν αρκετά μεγάλη κατανάλωση.

## **1.7 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

### **PHILIP MORRIS INTERNATIONAL (PMI)**

Η Philip Morris International (PMI) είναι η κορυφαία διεθνής εταιρεία καπνού με προϊόντα που πωλούνται σε περίπου 180 χώρες. Το 2008, το μερίδιό της στη διεθνή αγορά τσιγάρων εκτός των Η.Π.Α. εκτιμάται ότι αντιστοιχούσε σε 15,6%. Το 2008, αναφέρθηκαν καθαρά έσοδα, μετά από έμμεσους φόρους, 25,7 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. και λειτουργικά κέρδη 10,2 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. Η PMI κατέχει επτά από τα δεκαπέντε κορυφαία σήματα στον κόσμο και διαθέτει έναν ισχυρό συνδυασμό διεθνών και τοπικών προϊόντων που στόχο έχουν να είναι αρεστά σε ένα μεγάλο εύρος ενήλικων καπνιστών. Η πιο γνωστή μάρκα, που είναι και ο ηγέτης είναι φυσικά το Marlboro. Άλλα ιδιαίτερα γνωστά και επιτυχημένα σήματα του κλάδου είναι: L&M, Chesterfield, Parliament, Philip Morris, Next.

Η Philip Morris Hellas, με έδρα την Αθήνα, είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες καπνού στην Ελλάδα. Λειτουργεί από το 1989 και εμπορεύεται τα σήματα τσιγάρων Marlboro, Muratti, L&M, Philip Morris, Chesterfield και Merit. Η Philip Morris Hellas είναι θυγατρική της Philip Morris International. Το 2003, έπειτα από σχεδόν 30 χρόνια επιτυχημένης συνεργασίας, θυγατρική της Philip Morris International εξαγόρασε την ελληνική εταιρία Παπαστράτος, η οποία με ειδική άδεια παράγαγε και διένειμε από το 1975 το Marlboro στην ελληνική αγορά<sup>4</sup>.

## **BRITISH AMERICAN TOBACCO (BAT)**

Η British American Tobacco είναι η δεύτερη μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία στον κόσμο. Οι μάρκες που εμπορεύεται πωλούνται σε παραπάνω από 180 αγορές. Η BAT δραστηριοποιείται σ' αυτό τον κλάδο για παραπάνω από 100 χρόνια. Συστάθηκε το 1902 ως κοινοπραξία ανάμεσα στην βρετανική Imperial Tobacco και στην American Tobacco. Παρόλο που το όνομά της προήλθε από την βάση των 2 ιδρυτικών εταιρειών, η BAT εδραιώθηκε με σκοπό την πώληση και εκτός Βρετανίας και Αμερικής και επεκτάθηκε σε αρκετές χώρες σε Ασία, Αφρική, Λατινική Αμερική και Ευρώπη. Το χαρτοφυλάκιο της BAT περιλαμβάνει τέσσερις διεθνής μάρκες – Dunhill, Kent, Lucky Strike και Pall Mall – που καλύπτουν την premium και την value for money κατηγορία και αποτελούν το 26% των πωλήσεων της εταιρείας παγκοσμίως. Παράλληλα, προσπαθεί να ενισχύσει και το προφίλ του σήματος Vogue το οποίο ανήκει στην premium κατηγορία.

Στρατηγική επιχειρηματική κίνηση ήταν η εξαγορά της Scandinavian Tobacco από την BAT τον Ιούνιο του 2008. Η ως άνω εξαγορά όσον αφορά την Ελλάδα συνένωσε τις δυνάμεις δύο πολύ επιτυχημένων καπνοβιομηχανιών της British American Tobacco Ελλάς και τη Scandinavian Tobacco Ελλάς ενδυναμώνοντας την BAT στη δεύτερη θέση με μερίδιο αγοράς 16,8%. Στην Ελλάδα, η BAT εμπορεύεται τις διεθνής μάρκες: Peter Stuyvesant, Lucky Strike, Pall Mall, Dunhill, Rothmans, Kent, Kim, HB, Lord, Vogue, Cortina καθώς και κάποιους καπνούς (Roll Your Own) όπως το Samson και το Craven<sup>5</sup>.

## **JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI)**

Η JTI - Japan Tobacco International είναι η διεθνής εταιρεία καπνικών προϊόντων της Japan Tobacco, τρίτης μεγαλύτερης εταιρείας στον κόσμο στον κλάδο των καπνικών προϊόντων, με παγκόσμιο μερίδιο αγοράς 11% (15,4% μερίδιο στη ελληνική αγορά) και χρηματιστηριακή αξία ύψους περίπου 32 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α. Ο όμιλος δημιουργήθηκε το 1999 όταν η Japan Tobacco Inc. αγόρασε έναντι 8 δισεκατομμυρίων δολαρίων Η.Π.Α. τις διεθνείς επιχειρήσεις καπνικών προϊόντων της αμερικανικής πολυεθνικής R.J.Reynolds. Το 2007, η Gallaher, εταιρεία στον δείκτη FTSE 100, εξαγοράστηκε από την Japan Tobacco για 9,4 δισεκατομμύρια λίρες Αγγλίας. Την εποχή εκείνη, αποτέλεσε τη μεγαλύτερη εξαγορά ξένης εταιρείας από ιαπωνική εταιρεία. Το 2009, θα κλείσει 10 χρόνια λειτουργίας. Πρόκειται για μια νέα σε ηλικία βιομηχανία, η οποία βασίζεται στην απτή εμπειρία της στον τομέα του καπνού και στην πλούσια κληρονομιά της, η οποία χρονολογείται από τον 18ο αιώνα.

Η εταιρεία παρασκευάζει και εμπορεύεται ανά την υφήλιο διεθνώς αναγνωρισμένα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων τριών από τις πέντε πρώτες μάρκες τσιγάρων παγκοσμίως. Τα Winston – η ταχύτερα αναπτυσσόμενη μάρκα παγκοσμίως, τα Camel – δημιουργός του American Blend και τα Mild Seven – τα διεθνώς κορυφαία τσιγάρα με φίλτρο ενεργού άνθρακα. Στα προϊόντα της επίσης περιλαμβάνονται τα Benson & Hedges, τα Silk Cut (δύο κορυφαία προϊόντα από καπνό Virginia), καθώς και τα υψηλού κύρους Sobranie of London και Glamour. Η εταιρεία επίσης παρασκευάζει και

εμπορεύεται λοιπά προϊόντα καπνού με πιο γνωστά το Old Holborn και το Amber Leaf<sup>6</sup>.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **1.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. <http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?page=277>
2. <http://www.imperial-tobacco.com/index.asp?page=277>
3. [http://www.pmi.com/grc/our\\_products/pages/about\\_tobacco.aspx](http://www.pmi.com/grc/our_products/pages/about_tobacco.aspx)
4. [http://www.pmi.com/eng/about\\_us/company\\_overview/pages/company\\_overview.aspx](http://www.pmi.com/eng/about_us/company_overview/pages/company_overview.aspx)
5. [http://www.bat.com/group/sites/uk\\_3mnen.nsf/vwPagesWebLive/DO6Z2EUD?opendocument&SKN=1](http://www.bat.com/group/sites/uk_3mnen.nsf/vwPagesWebLive/DO6Z2EUD?opendocument&SKN=1)
6. [http://www.jti.com/About/about\\_history](http://www.jti.com/About/about_history)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **2.1 IMPERIAL TOBACCO GROUP (ITG)**

Η Imperial Tobacco είναι μια Βρετανικών καταβολών διεθνής εταιρία καπνού που εδρεύει στο Bristol της Αγγλίας. Η ιστορία της Imperial Tobacco ξεκινά το 1786, με την ίδρυση της εταιρίας WD and HO Wills στο Bristol. Το 1901, αντιδρώντας στο ενδεχόμενο να περάσει η Βρετανική καπνοβιομηχανία υπό Αμερικανικό έλεγχο, η WD and HO Wills ενώνει τις δυνάμεις της με την John Player&Sons και έντεκα ακόμη οικογενειακές επιχειρήσεις. Καρπός της ένωσης αυτής είναι η Imperial Tobacco Company.

Τον Οκτώβριο του 1996, μετά από δέκα χρόνια υπό τον έλεγχο της Hanson PLC, η Imperial ανακτά την αυτονομία της και η Imperial Tobacco Group PLC εισάγεται στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου ως μια από τις εταιρίες του δείκτη FTSE 100. Μεταξύ του 1987 και του 1995 η παραγωγή τριπλασιάζεται, το χαρτοφυλάκιο των μαρκών αναπροσδιορίζεται και το μερίδιο αγοράς αυξάνεται. Η διοίκηση επιδιώκει ενεργά την ενίσχυση της παρουσίας της σε κερδοφόρες υπεράκτιες αγορές. Από το 1996 η Imperial πραγματοποιεί σημαντικότερες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες. Μόνο στη μονάδα Horizon Nottingham του Ηνωμένου Βασιλείου επενδύεται ποσό που ξεπερνά τις 170 εκατ. λίρες στερλίνες. Η αποδοτική παραγωγική βάση της Imperial ενισχύει περαιτέρω την επιτυχημένη διεθνή της πορεία. Στις αρχές του 1997 η Imperial εξαγοράζει τη Rizla, τη νούμερο ένα εταιρία παραγωγής τσιγαρόχαρτων στον κόσμο.

Το 1998, η Imperial εξαγοράζει την Ολλανδικών συμφερόντων Douwe Egberts Van Nelle και τις διάσημες μάρκες καπνού για στριφτά τσιγάρα και καπνού πίπας Drum, Van Nelle, Amphora και Winner. Η εξαγορά επιχειρήσεων αυτού του διαμετρήματος ενισχύει περαιτέρω την παρουσία της Imperial στην Ευρώπη και αυξάνει τις δυνατότητες διανομής όλων των προϊόντων της. Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της παγκόσμιας θέσης της, η Imperial Tobacco συνεχίζει την επέκτασή της μέσω διαδοχικών εξαγορών. Το Σεπτέμβριο του 1999 πραγματοποιείται η εξαγορά μιας σειράς σημάτων τσιγάρων, καπνού για στριφτά τσιγάρα και τσιγαρόχαρτων υψηλής ποιότητας στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία καθώς και ενός εργοστασίου στο Petone της Νέας Ζηλανδίας, ισχυροποιώντας την παρουσία της εταιρίας στην αγορά της Ωκεανίας. Ο Βελγικός όμιλος Baelen Group που παράγει καπνό για στριφτά τσιγάρα εξαγοράζεται το Σεπτέμβριο του 2000 και ένα μήνα αργότερα έρχεται η σειρά του ομίλου EFKA Group, που κατασκευάζει τσιγαρόχαρτα και στελέχη τσιγάρων, να ενσωματωθεί στην Imperial Tobacco. Τον Δεκέμβριο του 2000 η Sinclair Collis, θυγατρική της Imperial που ασχολείται με τις μηχανές αυτόματης πώλησης, εξαγοράζει την Mayfair Vending.

Στις αρχές του 2001 η Imperial ανακοινώνει την εξαγορά του 75% της Tobaccoor έναντι 179 εκατ. λιρών στερλινών. Το μερίδιο αυτό αυξάνεται σε 87,5% και παράλληλα συμφωνείται να γίνει εξαγορά του υπόλοιπου 12,5% έως τον Δεκέμβριο του 2005. Η Tobaccoor είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός/διανομέας στην υποσαχάρια Αφρική, με διαρκώς διευρυνόμενη παρουσία και στο Βιετνάμ. Η εξαγορά αυτή αναβαθμίζει την παρουσία της Imperial στην Αφρικανική ήπειρο και αποτελεί εφαλτήριο για περαιτέρω

επέκταση στην Ασία. Τον Αύγουστο του 2001 η Imperial ανακοινώνει τη σύναψη συνεργασίας με τη Philip Morris International για τη διανομή των τσιγάρων Marlboro, Raffles και Chesterfield στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Τα Marlboro είναι τα κορυφαία σε πωλήσεις mainstream τσιγάρα καπνού αμερικανικού τύπου στον κόσμο και συμπληρώνουν την υπάρχουσα γκάμα τσιγάρων καπνού Virginia της Imperial που διατίθενται στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Τον Μάιο του 2002 η Imperial εξαγοράζει το 90,01% της Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, μιας διεθνούς καπνοβιομηχανίας με έδρα τη Γερμανία. Η εξαγορά αυτή σηματοδοτεί στρατηγικές εξελίξεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα της Imperial και ενισχύει τη δέσμευσή της να εξελιχθεί σε εταιρία καπνού παγκόσμιου βεληνεκούς. Η ισχυρή παρουσία της Reemtsma σε Γερμανία, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και Ασία συμπληρώνει ιδανικά τη μεγάλη διείσδυση της Imperial στις αγορές του Ηνωμένου Βασιλείου, της Δυτικής Ευρώπης, της Αυστραλασίας και της Αφρικής.

Η Reemtsma είχε ένα διαφορετικό και καλά-αναγνωρισμένο χαρτοφυλάκιο σημάτων (τσιγάρων) συμπεριλαμβανομένων των **West, Davidoff και R1**. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, η Reemtsma κατάφερε από μία ηγετική καπνοβιομηχανία της Γερμανικής αγοράς να γίνει η τέταρτη μεγαλύτερη καπνοβιομηχανία στον κόσμο. Οι σημαντικότερες της αγορές ήταν η Γερμανία, η Ουκρανία, Ρωσία, Πολωνία και Ταϊβάν.

Με την εξαγορά της Reemtsma, η Imperial Tobacco μετασχηματίζεται, ενισχύοντας ουσιαστικά την περαιτέρω ανάπτυξή της. Τα κύρια οφέλη από την εξαγορά ήταν:

- **Η αύξηση σε διεθνή κλίμακα της διείσδυσης σε στοχευόμενες αγορές**
- **Η ενίσχυση του χαρτοφυλακίου σημάτων με άριστα συνδυασμένη γκάμα προϊόντων**
- **Έμπειρη διοικητική ομάδα**
- **Ενίσχυση των ικανοτήτων παραγωγής , έρευνας και ανάπτυξης (R&D)**
- **Οικονομίες κλίμακας σε όλους τους τομείς των λειτουργιών της**

Όπως δήλωσε ο κος Gareth Davis (Chief Executive of Imperial Tobacco) "*Αυτή ήταν μια πάρα πολύ σημαντική διαπραγμάτευση για την Imperial Tobacco και προσφέρει τη δυνατότητα να δημιουργήσουμε σημαντική αξία για τους μετόχους μας. Ο συνδυασμός της Imperial Tobacco και της Reemtsma δημιούργησε έναν δυναμικό όμιλο με μια ισορροπημένη γεωγραφική κάλυψη, ένα περιεκτικό χαρτοφυλάκιο σημάτων και προϊόντων και με σημαντικές ευκαιρίες για αποδοτική αύξηση των λειτουργιών μας*".

Η Imperial εξαγοράζει τις υπόλοιπες μετοχές της Reemtsma το 2004, βάσει της συμφωνίας προαίρεσης που συνόδευε την εξαγορά.

Τον Μάιο του 2004 η Imperial εξαγοράζει την επιχειρηματική δραστηριότητα και τα περιουσιακά στοιχεία της Καναδικής εταιρίας παραγωγής φίλτρων CTC Tube

Company, ενισχύοντας τη θέση του Ομίλου στις αναπτυσσόμενες αγορές τσιγαρόχαρτων και φίλτρων και διευρύνοντας περαιτέρω την γκάμα των προϊόντων του. Το 2005 επενδύει στην Skruf, Σουηδική εταιρία παραγωγής snus, και το επόμενο έτος εξαγοράζει την Gunnar Stenberg AS, Νορβηγική εταιρία διανομής προϊόντων καπνού και ειδών καπνιστού. Το 2006 η Imperial Tobacco εξαγοράζει το παγκόσμιο εμπορικό σήμα τσιγάρων Davidoff.

Τον Απρίλιο του 2007 εξαγοράζεται η Commonwealth Brands, η τέταρτη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής τσιγάρων στις ΗΠΑ και τον Ιανουάριο του 2008 εξαγοράζεται η Altadis, η πέμπτη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής τσιγάρων στον κόσμο και παγκόσμιος ηγέτης στα πούρα<sup>1</sup>.

## **2.2 IMPERIAL TOBACCO HELLAS (ITH)**

Η Imperial Tobacco Hellas είναι θυγατρική της Imperial Tobacco Group, μία από τις κορυφαίες καπνοβιομηχανίες στον κόσμο.

Η Imperial Tobacco Hellas αποτελεί το κέντρο της περιφέρειας της Νότιας Κεντρικής Ευρώπης, έχοντας υπό την ευθύνη της ακόμα 4 αγορές: τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία την Κύπρο και τη Μάλτα.

Στην γκάμα των προϊόντων της περιλαμβάνονται κορυφαίες μάρκες καπνικών προϊόντων όπως είναι τα τσιγάρα Davidoff, R1, Slim Line, Gauloises, Maxim

Slims, West, John Player Special, οι καπνοί Drum, Golden Virginia και Gauloises καθώς και τα χαρτάκια και τα φίλτρα Rizla.

Η Εταιρία έλαβε σημαντικές διακρίσεις την περσινή χρονιά, βάσει των οικονομικών της επιδόσεων για το έτος 2009.

Πιο συγκεκριμένα, κατέκτησε τη θέση Νο 264 στη λίστα των "500 πιο Κερδοφόρων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα", η οποία περιλαμβάνει όλους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας και δημοσιεύεται από την ICAP.

Επίσης, συμπεριλήφθηκε στις "Ισχυρότερες Εταιρίες της Ελλάδας", σε αναγνώριση της υψηλής (AA) πιστοληπτικής της ικανότητας, βάσει αξιολόγησης της εταιρίας ICAP με την πιστοποίηση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας.

Την περσινή οικονομική χρονιά, που ολοκληρώθηκε στις 30 Σεπτεμβρίου 2010, ο κύκλος εργασιών της μετά τους φόρους διαμορφώθηκε στα 79,5 εκατ. ευρώ ενώ τα καθαρά κέρδη της έφτασαν τα 6 εκ ευρώ<sup>2</sup>.

### **2.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Η Imperial Tobacco δίνει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), που αφορούν κυρίως:

- Το κοινωνικό περιβάλλον και πρακτικές για τις τοπικές κοινωνίες
- Το φυσικό περιβάλλον και την προστασία του

□ Το εσωτερικό περιβάλλον και πρακτικές για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Στην Imperial, η ΕΚΕ γίνεται πράξη μέσω δύο βασικών αξόνων:

□ Φιλανθρωπικά Προγράμματα: Η κοινωνική πολιτική της εταιρείας εκφράζεται με συγκεκριμένες παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες όπως:

- Δωρεές
- Χρηματοδοτήσεις (Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός - Πυρόπληκτοι Θέρουσ 2007, Κέντρο Υποδοχής Αστέγων Δήμου Αθηναίων, MDA Hellas).

□ Πρόγραμμα Εθελοντισμού “Αφορά Εμένα” : Μέσω του οποίου:

- Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν ρουχισμό, παιχνίδια και βιβλία που είναι σε καλή κατάσταση, ώστε ομαδικά να δωριστούν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
- Έχει δημιουργηθεί Τράπεζα Αίματος των εργαζομένων της Εταιρίας μας για χρήση και από τα μέλη πρώτου βαθμού συγγένειας
- Υλοποιείται πλήρες πρόγραμμα Ανακύκλωσης για χαρτί, αλουμίνιο και πλαστικό στα γραφεία της Εταιρίας

*Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί βασικό συστατικό της κουλτούρας της εταιρείας, αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής και απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανάπτυξη. Αποτελεί τόσο το αποτέλεσμα όσο και την προϋπόθεση για την προσανατολισμένη στις αξίες και συνεχώς αποδοτική λειτουργία της Εταιρίας.*

Μία ευθύνη που πρόκειται να αναπτυχθεί περαιτέρω, όπως προστάζουν οι εταιρικές και προσωπικές δεοντολογικές, ηθικές και κοινωνικές αξίες της εταιρείας<sup>3</sup>.

### **2.2.2 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ MARKETING**

#### **Σκοπός του Προτύπου**

Η στρατηγική της Imperial Tobacco υπαγορεύει ότι τα προϊόντα καπνού πρέπει να απευθύνονται σε ενήλικες\*. Υποστηρίζεται η επιβολή των νόμιμων ελάχιστων ορίων ηλικίας από τις αρμόδιες αρχές για την αγορά προϊόντων καπνού.

Η εταιρεία είναι σταθερά προσηλωμένη στην υπεύθυνη προώθηση και πώληση των προϊόντων της, σύμφωνα με τη νομοθεσία και τις εθελοντικές συμφωνίες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται.

Τα Διεθνή Πρότυπα Μάρκετινγκ που αφορούν στην Εμπορική Προώθηση των Προϊόντων Καπνού της Imperial Tobacco (International Standard for the Marketing of Tobacco Products) ενισχύουν αυτή τη δέσμευση διατυπώνοντας σαφείς κανόνες και αρχές με στόχο να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες διαφήμισης και προώθησης της εταιρίας απευθύνονται αποκλειστικά και μόνο σε ενήλικους καπνιστές.



Υπάρχει πλήρης τήρηση αυτών των αυστηρών κανόνων Εμπορικής Προώθησης, σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης.

Όλοι οι υπάλληλοι της Imperial Tobacco παγκοσμίως οφείλουν να τηρούν και να εφαρμόζουν τα Διεθνή Πρότυπα Μάρκετινγκ, τόσο στο γράμμα όσο και στο πνεύμα τους. Τα Πρότυπα ισχύουν επίσης για όλες τις συνεργαζόμενες εταιρίες διαφήμισης, προώθησης και έρευνας που απασχολούνται απευθείας από την Imperial Tobacco.

Η εταιρεία παγκοσμίως ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις και λοιπές αρμόδιες αρχές των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται να ενσωματώσουν τις πρακτικές των Διεθνών Προτύπων Μάρκετινγκ στην εθνική νομοθεσία και στις ισχύουσες συμφωνίες, με σεβασμό στις αρχές της ενημερωμένης επιλογής των ενηλίκων και της εμπορικής επικοινωνίας.

Όλοι οι εθνικοί νόμοι, κώδικες πρακτικής και εθελοντικές συμφωνίες σχετικά με τα προϊόντα καπνού που έχουν υπογραφεί από τις εταιρίες του Ομίλου τηρούνται αυστηρά. Όπου οι εν λόγω προδιαγραφές είναι λιγότερο αυστηρές από τα Διεθνή Πρότυπα Μάρκετινγκ, τα Πρότυπα υπερισχύουν, εκτός εάν η νομοθεσία προβλέπει διαφορετικά. Η υιοθέτηση ή η απουσία ενός εθνικού κώδικα δεν απαλλάσσει σε καμία περίπτωση από την υποχρέωση συμμόρφωσης με τα Πρότυπα.

\*Για τους σκοπούς του Διεθνούς Προτύπου μας, ως ενήλικοι ορίζονται τα άτομα

ηλικίας 18 ετών και άνω, εκτός εάν η τοπική νομοθεσία ή εθελοντική συμφωνία προβλέπει υψηλότερο ελάχιστο όριο ηλικίας<sup>4</sup>.

## **2.2.3 ΟΡΑΜΑ - ΑΞΙΕΣ - ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ**

### **ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

#### **Όραμα**

*Η Imperial Tobacco Hellas να είναι η ταχύτερα Αναπτυσσόμενη σε Πωλήσεις και Κέρδη και η πιο Ποιοτική Εταιρία Καπνικών Προϊόντων στην Ελλάδα με Πάθος και «Επιτυχία με Διάρκεια».*

Το όραμα της Imperial Tobacco εσωκλείεται στις παραπάνω γραμμές που αποτελούν την απαρχή και την κατευθυντήρια γραμμή για την πορεία και την στρατηγική της. Η Imperial Tobacco στοχεύει στο να διατηρήσει την ανάπτυξη της χαράζοντας μία στρατηγική και ακολουθώντας αξίες που θα της εξασφαλίσουν επιτυχία όχι μόνο βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια.

#### **Αξίες**

Οι Αξίες οι οποίες χαρακτηρίζουν την Εταιρία από την ίδρυση της είναι αυτές που οδηγούν στην υλοποίηση του Οράματός της.

Αξίες:

- Πάθος
- Σκληρή δουλειά

- **Συνεργασία**
- **Υπευθυνότητα**
- **Πρωτοβουλία**
- **Εμπιστοσύνη**
- **Ήθος**
- **Αποτελεσματικότητα**
- **Ανάπτυξη**
- **Ποιότητα**
- **Κοινωνική Ευθύνη**

Ακολουθώντας πιστά αυτές τις αξίες η εταιρεία κατάφερε να χαράξει την επιτυχημένη πορεία των τελευταίων χρόνων και βασιζόμενη σε αυτές στοχεύει σε περαιτέρω ανάπτυξη.

### **Φιλοσοφία**

**«Ποιότητα και Αξία» στους Πελάτες, τους Συνεργάτες, τους Ανθρώπους της και στην Κοινωνία<sup>5</sup>.**

Ένα από τα μυστικά της επιτυχίας της Imperial Tobacco είναι η άριστη σχέση που καλλιεργεί με το δίκτυο πελατών και συνεργατών της. Σχέση που κρατάει εδώ και αρκετά χρόνια και εδραιώνεται όλο και περισσότερο. Επιπλέον, η έμφαση που δίνει η εταιρεία στον παράγοντα άνθρωπο αντικατοπτρίζεται στην κοινωνική πολιτική που ακολουθεί έχοντας τον εργαζόμενο στο επίκεντρο. Οι συνεχώς αυξανόμενες παροχές της εταιρείας προς τους εργαζομένους τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο μαρτυρούν τη δέσμευσή της στην φιλοσοφία της.

## **Στρατηγική**

Η Στρατηγική της Imperial Tobacco Hellas εσσωκλείεται στις παρακάτω προτάσεις:

- **Διατήρηση** και ενδυνάμωση της ηγετικής θέσης της εταιρείας στην αγορά
- **Διεύρυνση** της γκάμας των προϊόντων της εταιρείας αξιοποιώντας νέες ευκαιρίες
- **Παροχή** υψηλής ποιότητας προϊόντων
- **Εξυπηρέτηση** με συνέπεια στους πελάτες
- **Έλεγχος** εξόδων και κόστους
- **Επένδυση** στο ανθρώπινο δυναμικό

### **2.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. <http://www.imperial-tobacco.com>
2. <http://www.imperial-tobacco.gr>
3. <http://www.imperial-tobacco.gr>
4. <http://www.imperial-tobacco.gr>
5. <http://www.imperial-tobacco.gr>

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Μια επιχείρηση πριν ξεκινήσει να οργανώνει τη στρατηγική της πρέπει να εξετάζει το εξωτερικό της περιβάλλον για να ανακαλύψει πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στους αρμόδιους ανθρώπους εντός της εταιρείας. Η κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο για να αποφύγει ανεπιθύμητες εκπλήξεις και να διασφαλίσει την μακροχρόνια βιωσιμότητα της. Πολλαπλές έρευνες έχουν δείξει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στην κερδοφορία μιας εταιρείας<sup>1</sup>.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Staphane Garelli του IMD (Lausanne) στο βιβλίο του “Top Class Competitors” αναφέρει ότι σήμερα γινόμαστε μάρτυρες της πιο θεμελιώδους μεταμόρφωσης του «παγκόσμιου επιχειρηματικού πεδίου» των τελευταίων δεκαετιών. Έξι προκλήσεις τονίζουν τι συμβαίνει<sup>2</sup>:

1. Εικοσιπέντε χρόνια πριν οι επιχειρηματικοί ορίζοντες περιορίζονταν στην αγορά των Η.Π.Α., Ευρώπης και Ιαπωνίας, δηλαδή μια αγορά 580 εκατομμυρίων ανθρώπων, ενώ σήμερα η παγκόσμια οικονομία αναφέρεται σε μία αγορά 6,3 δις ανθρώπων. Επιπροσθέτως η αγορά αυτή μεγαλώνει κατά 1 δις ανθρώπους ανά 15 χρόνια.

2. Από φθηνό εργατικό μεταβαίνουμε σε φθηνό brainpower. Η ανταγωνιστική δομή των αναδυόμενων οικονομιών αλλάζει γρήγορα. Κίνα, Ινδία και Ρωσία μαζί, παράγουν τον αριθμό φοιτητών των Η.Π.Α. Η Κίνα επενδύει περισσότερο από την Ιαπωνία σε R&D και μέχρι το 2010 θα έχει ξεπεράσει την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ινδία έχει ανοίξει 120 κέντρα τηλεϊατρικής και αυτό είναι μόνο η αρχή.
3. Η ισορροπία δυνάμεων αλλάζει δραματικά. Τα αποθεματικά σε ξένο συνάλλαγμα της Κίνας ξεπέρασαν το 1,000 δις και είναι το μεγαλύτερο στον κόσμο. Η ίδια αυξητική τάση παρατηρείται στην Ρωσία, Taiwan, και χώρες του κόλπου. Παραδοσιακά οι επενδύσεις νοούνται σε US treasury bonds, ή real estate σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Τώρα αυτό δεν ισχύει.
4. Οι αναπτυσσόμενες χώρες εστιάζουν στην απόκτηση δικών τους βιομηχανικών παγίων. Πάνω από 700 κινέζικες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην Αφρική κυρίως στον ενεργειακό τομέα. Αυτή τη στιγμή στο Dubai είναι σε εξέλιξη έργα (projects) άνω των 700 δις δολαρίων.
5. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν από “productivity mentality” σε “growth mentality”. Τα μερίδια αγοράς αποτελούν τους νέους όρους και ονόματα του παιχνιδιού. Όμως στην αλλαγή στρατηγικής οι εταιρείες πρέπει να αποδεχτούν υψηλότερο κίνδυνο να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να το κάνουν ταχύτατα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.
6. Οι αναδυόμενες αγορές μεταμορφώνονται σε αναδυόμενες δυνάμεις. Επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους πέραν των συνόρων και βλέπουμε ονομασίες προϊόντων που δεν τις γνωρίζουμε.

Στο τέλος όλα αυτά δεν αφήνουν αναλλοίωτο το γεωπολιτικό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες υπερδυνάμεις θα χρησιμοποιήσουν την οικονομική τους δύναμη προς την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί **ευκαιρίες και πιθανές απειλές**. Το εξωτερικό περιβάλλον, διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **γενικευμένο μάκρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το **άμεσο μικρο περιβάλλον** (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

### **3.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Στην μελέτη του περιβάλλοντος οι managers πρέπει καταρχάς να γνωρίζουν τις διαφορετικές μεταβλητές γύρω από το κοινωνικό-εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στις βραχυχρόνιες ενέργειες της επιχείρησης, αλλά μπορούν και συνήθως επηρεάζουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις της και είναι οι ακόλουθες<sup>3</sup>:

- 1. Πολιτικές – Νομικές** δυνάμεις που διανέμουν δύναμη και παρέχουν προστατευτικούς νόμους
- 2. Οικονομικές** δυνάμεις που ρυθμίζουν τις συναλλαγές πρώτων υλών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών



3. **Τεχνολογικές** δυνάμεις που παράγουν εργαλεία που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων

4. **Κοινωνικές** δυνάμεις που ορίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό - Νομικό	Κοινωνικό
Τάσεις Α.Ε.Π	Συνολική επένδυση της κυβέρνησης για Ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακός νόμος	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολική Επένδυση κλάδου για Ανάπτυξη	Πράσινη Οικονομία	Προσδοκίες αναφορικά με την καριέρα
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση στην τεχνολογία	Φορολογικοί Νόμοι	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Πληθωρισμός	Προστασία Πατέντα	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός διάρθρωσης οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Διεθνείς Εμπορικοί κανονισμοί	Ρυθμός ανάπτυξης Πληθυσμού
Μισθοί	Μεταφορά τεχνολογίας σε νέα προϊόντα από το εργαστήριο στην αγορά	Στάση απέναντι στις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση/ Επανεκτίμηση	Αύξηση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Νόμοι σχετικά με την πρόσληψη & προαγωγής	Μεταφορά πληθυσμού της περιφέρειας
Διαθεσιμότητα Ενεργειακών Πόρων & κόστος	Διαθεσιμότητα διαδικτύου	Σταθερορότητα της κυβέρνησης	Προσδοκίες αναφορικά με τη ζωή
Διαθέσιμο Εισόδημα	Πλαίσιο Τηλεπικοινωνιών	Κανονισμοί Outsourcing	Ρυθμός γεννήσεων
Αγορά Νομίσματος	Ασφάλεια τεχνολογικών συστημάτων		Συνταξιοδοτικά προγράμματα
			Συστήματα υγείας
			Επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 3.1 Μερικοί Σημαντικοί Παράγοντες του Γενικευμένου Περιβάλλοντος (Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ.74)

Ας προχωρήσουμε τώρα στη ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος για να δούμε πως το πολιτικοκοινωνικά και οικονομικά

τεκταινόμενα επηρεάζουν τα άμεσα ή μακροπρόθεσμα σχέδια των εταιρειών του κλάδου.

### **3.1.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον**

Μέχρι πρόσφατα η πολιτική / νομική κατάσταση στην Ελλάδα, όπως και στις περισσότερες δυτικές ευρωπαϊκές χώρες, θα μπορούσε να θεωρηθεί σταθερή με τις δημοκρατικές εκλογές να γίνονται κάθε τέσσερα έτη. Η έκρυθμη κατάσταση που επικρατεί τα τελευταία έτη με τα πολλαπλά κρούσματα διαφθοράς, την πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα και την αποδοκιμασία των Ελλήνων πολιτών στα υπάρχοντα πολιτικά κόμματα δημιούργησε νέα δεδομένα.

#### **Είσοδος Ελλάδος στο ΔΝΤ**

Η διόγκωση του Δημοσίου Ελλείμματος ΣΤΟ 13,9% του ΑΕΠ το 2009, η εκτόξευση των spread πάνω από 600 μονάδες βάσης και η υποβάθμιση της Ελλάδος από τον οίκο Moody's οδήγησαν στο να μην μπορέσει η χώρα να αντιμετωπίσει τη δημοσιονομική κρίση της χωρίς την ενεργοποίηση του μηχανισμού στήριξης από το ΔΝΤ και την ΕΕ. Έτσι η Ελλάδα δεν είχε άλλη διέξοδο από την ένταξή της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο<sup>4</sup>. Τα αυστηρότατα μέτρα που έχουν τεθεί επηρεάζουν ιδιαίτερα μισθωτούς και συνταξιούχους, δημιουργώντας ένα κλίμα πολιτικής αστάθειας και αβεβαιότητας που διογκώνεται μέρα με την ημέρα. Τα σενάρια για πτώχευση του κράτους και επιστροφή στη δραχμή δημιουργούν ακόμα μεγαλύτερη σύγχυση και το μέλλον

προβλέπεται δυσοίωνο. Το ποσοστό ανεργίας αυξάνεται συνεχώς και ξεπέρασε ήδη το 16,3% το δεύτερο τρίμηνο του 2011<sup>5</sup>. Επιπρόσθετα, το ήδη βεβαρημένο σκηνικό έρχεται να επιβαρύνει η παγκόσμια οικονομική κρίση που πλήττει ιδιαίτερα, μεταξύ άλλων, και τις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης. Η παγκόσμια κρίση έχει οδηγήσει σε αύξηση του ποσοστού ανεργίας, μείωση των επενδύσεων και της κατανάλωσης.

### **Αντιμονωπολιακή Νομοθεσία**

Από τα πρώτα στάδια δημιουργίας της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ) στη συνθήκη της Ρώμης, είχε ληφθεί μνεία σύμφωνα με τα άρθρα 81 EC και 82 EC για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων και καρτέλ. Με βάση τα παραπάνω άρθρα το 2004 η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη ρυθμιστική διάταξη EC MR reg. 139/2004 προκειμένου να ελέγξει συγχωνεύσεις και εξαγορές. Υπάρχει όμως και η παράγραφος 3 του άρθρου 81 (81 (3) EC) σύμφωνα με την οποία επιτρέπονται εξαιρέσεις εάν τέτοιες συγχωνεύσεις οδηγούν σε τεχνολογική καινοτομία και δεν μειώνουν τον ανταγωνισμό<sup>5</sup>.

### **Έλεγχος τιμών**

Οι τιμές λιανικής υπόκεινται σε έλεγχο από το υπουργείο εμπορίου, σε μια προσπάθεια της κυβέρνησης να συγκρατήσει τυχόν πληθωριστικές τάσεις

## **Αυστηρότεροι κανονισμοί και πρότυπα**

Θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών σε θέματα που αφορούν στην υγιεινή, στην ασφάλεια και στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών με σκοπό την καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

## **Πράσινη Οικονομία**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευτεί σε πολιτικές που περιλαμβάνουν επιδοτήσεις για εναλλακτικές μορφές ενέργειας, ενθαρρύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες με υψηλές επιχορηγήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις φτάνουν και το 60% της συνολικής αξίας της επένδυσης. Στις αρχές του 2006 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανακοίνωσε τα σχέδιά της για παραγωγή του 20% της ενέργειάς της από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέχρι το 2020<sup>6</sup>.

Παράλληλα η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούσε από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της, να συμμετέχουν ενεργά στο πρόγραμμα ανακύκλωσης των απορριμμάτων συσκευασίας. Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα, από το 2011 ο στόχος έχει γίνει αυστηρότερος και απαιτεί τουλάχιστον το 55% των συνολικών απορριμμάτων συσκευασίας να ανακυκλώνεται, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 60% σε βάρος γυαλί, 60% σε χαρτί και χαρτόνι, 50% μέταλλα, 22,5% πλαστικά και 15% ξύλο.

Ο ρόλος της ΕΕΑΑ (Ελληνικής Εταιρίας Αξιοποίησης και Ανακύκλωσης) είναι να ανακτήσει από τους καταναλωτές όσο το δυνατόν περισσότερες συσκευασίες για ανακύκλωση προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Όλοι οι παραγωγοί καταναλωτικών αγαθών της ΕΕ, που χρησιμοποιούν συσκευασίες μιας χρήσης στα προϊόντα τους απαιτείται να εγγραφούν σε προγράμματα ανακύκλωσης<sup>7</sup>.

### **Φορολογία**

Μέσα στην τελευταία διετία αυξήθηκε δύο φορές ο Φ.Π.Α. Πιο συγκεκριμένα, στις 15/03/2010 εφαρμόστηκαν νέοι συντελεστές Φ.Π.Α. σύμφωνα με τους οποίους, ο κανονικός συντελεστής αυξήθηκε από 19% σε 21% ο μειωμένος συντελεστής που εφαρμόζεται για αγαθά και υπηρεσίες πρώτης ανάγκης αυξήθηκε από 9% σε 11%. Από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2011 ο χαμηλός συντελεστής του Φ.Π.Α. αυξήθηκε από 11% σε 13% αυξάνοντας σημαντικά την τιμή πώλησης ειδών πρώτης ανάγκης<sup>8</sup>.

Εκτός από την αύξηση του Φ.Π.Α. εφαρμόστηκε και νέο φορολογικό πλαίσιο για τα καπνικά προϊόντα στην Ελλάδα και το οποίο κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε παρακάτω:

## Νέο Φορολογικό Πλαίσιο για καπνικά προϊόντα

Σύμφωνα με την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 97 του ν.2960/2001 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει και με βάση τα στοιχεία φορολογίας του έτους 2010, ορίζεται:

- I. Ως σταθμισμένη μέση τιμή των τσιγάρων το ποσό των **156,56 ευρώ** η φορολογική μονάδα (1 φορολογική μονάδα = 1.000 τσιγάρα). Με βάση την τιμή αυτή από την ίδια ως άνω ημερομηνία ο πάγιος φόρος των τσιγάρων ορίζεται στα **19,6561 ευρώ** η φορολογική μονάδα και το ελάχιστο ποσό του ειδικού φόρου κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) των τσιγάρων, το ποσοστό του οποίου έχει οριστεί στο 75% του συνολικού ειδικού φόρου κατανάλωσης που επιβάλλεται στη σταθμισμένη μέση τιμή λιανικής πώλησης των τσιγάρων, διαμορφώνεται στα **76,323 ευρώ** ανά φορολογική μονάδα, αντί των **80,40 ευρώ** που ισχύει σήμερα.
- II. Ως σταθμισμένη τιμή λιανικής πώλησης του λεπτοκομμένου καπνού, ο οποίος προορίζεται για την κατασκευή χειροποίητων τσιγάρων, το ποσό των **144,77 ευρώ** το χιλιόγραμμο και το ελάχιστο ποσό του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) του λεπτοκομμένου καπνού, το ποσοστό του οποίου έχει οριστεί στο 75% του συνολικού ειδικού φόρου κατανάλωσης που επιβάλλεται στη σταθμισμένη μέση τιμή λιανικής πώλησης των τσιγάρων, διαμορφώνεται στα **108,5775 ευρώ** ανά φορολογική μονάδα.
- III. Ως σταθμισμένη μέση τιμή λιανικής πώλησης των άλλων καπνών για κάπνισμα, το ποσό των **163,85 ευρώ** ανά χιλιόγραμμο και το ελάχιστο ποσό του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) των άλλων καπνών για

κάπνισμα, που έχει οριστεί κατά αναλογία με τον λεπτοκομμένο καπνό, διαμορφώνεται στα **122,8875 ευρώ** ανά χιλιόγραμμο<sup>9</sup>.

Τέλος, περιορίζεται σε τρεις κούτες η ποσότητα των τσιγάρων που μπορεί να μεταφέρει ένας ταξιδιώτης που τα αγοράζει σε κοινοτικές χώρες με χαμηλή φορολογία, όπως λ.χ. η Ελλάδα.

### **Νομοσχέδιο για τα καπνικά προϊόντα**

Όλοι μας γνωρίζουμε ότι η Ελλάδα είναι μία από τις πιο ελεύθερες χώρες στην Ευρώπη σε ότι αφορά τη νομοθεσία των καπνικών προϊόντων. Στις 4/12/2008 ψηφίστηκε από τη Βουλή το Νομοσχέδιο για τα Καπνικά Προϊόντα. Αυτό περιλάμβανε συγκεκριμένες ρυθμίσεις και απαγορεύσεις μερικές εκ των οποίων είχαν άμεση ισχύ, ενώ κάποιες άρχισαν να ισχύουν από 1η Ιουλίου 2009.

Πιο συγκεκριμένα:

Με άμεση ισχύ\* απαγορεύτηκαν:

1. Η πώληση προϊόντων καπνού σε ανηλίκους και από ανηλίκους (κάτω των 18).
2. Η δωρεάν διανομή προϊόντων καπνού (Product Sampling).
3. Η τοποθέτηση προϊόντων καπνού σε προθήκες καταστημάτων (εξαιρούνται τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών, τα περίπτερα και τα καταστήματα που πωλούν αποκλειστικά προϊόντα καπνού).

4. Η κατασκευή, προβολή, εμπορία και πώληση αντικειμένων που έχουν την εξωτερική μορφή προϊόντων καπνού (πχ. dummy racks / σπίρτα σε σχήμα πακέτου), καθώς επίσης και το ηλεκτρονικό τσιγάρο.
5. Η διαφήμιση και πώληση προϊόντων καπνού σε χώρους Υπηρεσιών Υγείας και Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.
6. Η πώληση προϊόντων καπνού και το κάπνισμα σε χώρους παροχής υπηρεσιών internet.
7. Το κάπνισμα σε κλειστούς χώρους διεξαγωγής αθλητικών εκδηλώσεων.
8. Κάθε συνοδευτική ένδειξη σε συσκευασίες, διαφημιστικές προβολές ή καταχωρήσεις, σύμφωνα με τις οποίες η χρήση προϊόντων καπνού εμφανίζει μειωμένο κίνδυνο για την υγεία.

Μετά την πάροδο 1 έτους (Δεκέμβριος 2009), απαγορεύτηκε η πώληση προϊόντων καπνού από μηχανήματα αυτόματης πώλησης, η πώληση μεμονωμένων τσιγάρων και τσιγάρων σε συσκευασία μικρότερη των 20τεμ.

Με ισχύ από την 1η Ιουλίου 2009 απαγορεύτηκαν:

- 1) Το κάπνισμα σε όλους τους εργασιακούς χώρους, δημόσιους και ιδιωτικούς.
- 2) Στους χώρους υγειονομικού ενδιαφέροντος (καφετέριες, εστιατόρια, μπαρ, κέντρα διασκέδασης) των οποίων το εμβαδό ξεπερνά τα 70 τετραγωνικά, υπάρχει η δυνατότητα διαμόρφωσης ειδικού χώρου για καπνιστές ο οποίος θα διαχωρίζεται από το υπόλοιπο κατάστημα με διαχωριστικό που θα εκτείνεται από το δάπεδο μέχρι την οροφή. Ο χώρος αυτός θα πρέπει να πληρεί



συγκεκριμένες προδιαγραφές εξαερισμού και θα καταλαμβάνει το πολύ το 30% του συνολικού χώρου του καταστήματος.

Για τα μαγαζιά άνω των 300 τετραγωνικών ο χώρος για τους καπνιστές μπορεί να καταλαμβάνει έως και το 40% του συνολικού χώρου.

Επιπρόσθετα, με τροποποίηση των νόμων 3730/2008 και 3370/2005 τέθηκαν σε ισχύ από 1/09/2010 τα ακόλουθα<sup>10</sup>:

1. Η κάθε είδους διαφήμιση και προώθηση προϊόντων καπνού σε όλους τους εξωτερικούς, υπαίθριους και εσωτερικούς χώρους. Εξαιρούνται οι εσωτερικοί χώροι των σημείων πώλησης προϊόντων καπνού. Ως εξωτερικός χώρος νοείται και η πρόσοψη και λοιπές πλευρές του κουβουκλίου, οι τέντες και ο περιβάλλον χώρος του περιπτέρου. Στους εσωτερικούς χώρους περιλαμβάνονται ενδεικτικά οι κινηματογράφοι, τα θέατρα, οι στρατιωτικές μονάδες, τα Δικαστήρια, όλα τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, τα ξενοδοχεία και πάσης φύσεως τουριστικά καταλύματα, καθώς και τα εμπορικά καταστήματα. Εξαιρούνται τα καζίνο και τα κέντρα διασκέδασης, άνω των 300 τ.μ., με ζωντανή μουσική, για τα οποία η απαγόρευση του καπνίσματος ισχύει από 1.6.2011.
2. Απαγορεύεται η προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων προϊόντων καπνού στους κινηματογράφους.

3. Σε όσους καπνίζουν ή καταναλώνουν προϊόντα καπνού κατά παράβαση του άρθρου 3 επιβάλλεται πρόστιμο **πενήντα (50) έως πεντακόσια (500)** ευρώ. Η υποτροπή λαμβάνεται υπόψη για το ύψος του επιβαλλόμενου προστίμου.
4. Σε κάθε υπεύθυνο διαχείρισης και λειτουργίας των χώρων εστίασης, επιβάλλεται πρόστιμο από πεντακόσια **(500) έως δέκα χιλιάδες (10.000) ευρώ**. Η υποτροπή λαμβάνεται υπόψη για το ύψος του επιβαλλόμενου προστίμου. Στην τέταρτη υποτροπή ανακαλείται προσωρινά η άδεια λειτουργίας του καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος με απόφαση της αρχής, η οποία τη χορήγησε, για χρονικό διάστημα δέκα (10) ημερών. Στην πέμπτη υποτροπή ανακαλείται οριστικά η άδεια λειτουργίας με απόφαση της αρχής, η οποία τη χορήγησε.
5. Σε όσους πωλούν προϊόντα καπνού και αλκοόλ σε ανηλίκους ή ανέχονται παραβίαση της σχετικής διάταξης του παρόντος επιβάλλεται πρόστιμο από πεντακόσια (500) έως δέκα χιλιάδες (10.000) ευρώ. Η υποτροπή λαμβάνεται υπόψη για το ύψος του επιβαλλόμενου προστίμου. Στην τέταρτη υποτροπή ανακαλείται προσωρινά η άδεια λειτουργίας με απόφαση της αρχής, η οποία τη χορήγησε, για χρονικό διάστημα δέκα (10) ημερών. Στην πέμπτη υποτροπή ανακαλείται οριστικά η άδεια λειτουργίας με απόφαση της αρχής, η οποία τη χορήγησε.
6. Σε όσους παραβιάζουν τις διατάξεις του παρόντος σχετικά με τη διαφήμιση προϊόντων καπνού επιβάλλεται πρόστιμο από πεντακόσια (500) έως δέκα χιλιάδες (10.000) ευρώ. Η υποτροπή λαμβάνεται υπόψη

για το ύψος του επιβαλλόμενου προστίμου. Πέραν των ανωτέρω, κυρώσεις που προβλέπονται από άλλους νόμους διατηρούνται.

Η Ελλάδα ήταν μία από τις πιο «ελεύθερες» χώρες στην Ευρώπη σε ότι αφορά την νομοθεσία των καπνικών προϊόντων. Ήταν λοιπόν αναμενόμενο η χώρα μας να ακολουθήσει τις διεθνείς τάσεις αλλά και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας<sup>11</sup>.

### **3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)**

Αφορά δυνάμεις που θέτουν το κανονιστικό πλαίσιο για την ανταλλαγή αγαθών, χρήματος, ενέργειας και πληροφορίας που έχουν άμεση επίδραση στην οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδος αλλά και στον κλάδο των καπνικών πιο συγκεκριμένα.

#### **Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν - GDP**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα. Σε παγκόσμιο επίπεδο η πορεία της οικονομίας παρουσιάζεται πτωτική. Τα αυξημένα ποσοστά ανεργίας, η μείωση της απασχόλησης και ο περιορισμός του τουρισμού και των επενδύσεων είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν την πλειοψηφία των χωρών παγκοσμίως. Στην Ελλάδα πιο συγκεκριμένα τα πράγματα παρουσιάζονται ακόμα πιο δυσοίωνα. Το Δημόσιο έλλειμμα ανέρχεται πάνω από 13,9% του ΑΕΠ και οι προβλέψεις της Eurostat δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικές. Παράλληλα αυξάνουν όλο και περισσότερο τα

σενάρια για χρεοκοπία της χώρας γεγονός που δημιουργεί ακόμα περισσότερη ανασφάλεια.

Την δυσώιωνη εικόνα της ελληνικής οικονομίας μαρτυρούν και τα στοιχεία της Ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία, ο ρυθμός συρρίκνωσης του ΑΕΠ το δ' τρίμηνο του 2010 έφτασε το 6, 6%, σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2009, και το 1, 4% σε σχέση με το γ' τρίμηνο του 2010. Συνολικά το ΑΕΠ του 2010 συρρικνώθηκε κατά 4,5% σε σχέση με το ΑΕΠ του 2009<sup>11</sup>.

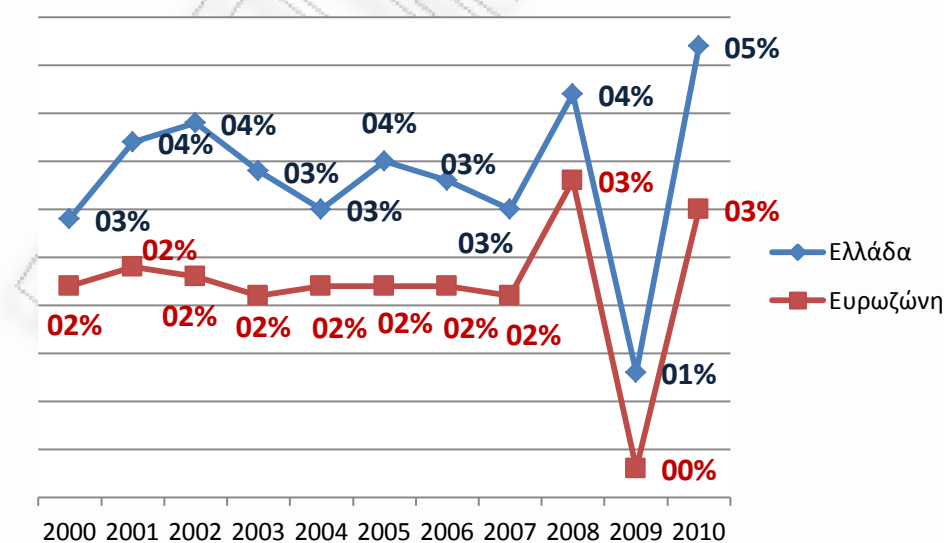


Διάγραμμα 3.1 ΑΕΠ Ελλάδας και Ευρωζώνης

## Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός τα τελευταία έτη στην Ελλάδα παρουσίαζε πτωτική τάση διατηρώντας ένα μέσο όρο κοντά στο 3% με εξαίρεση το 2008 όπου παρουσίασε σημαντική αύξηση αγγίζοντας το 4,2%. Την ίδια στιγμή ο μέσος όρος στην Ευρωζώνη είναι αρκετά χαμηλότερος και κυμαίνεται, σε σταθερές τιμές, κοντά στο 2% αντανακλώντας την νομισματική πολιτική της Ευρωπαϊκής κεντρικής τράπεζας<sup>12</sup>.

Το 2010 η Ελλάδα βρίσκεται πλέον στην καρδιά της οικονομικής ύφεσης και η κυβέρνηση, στην προσπάθειά της να αντλήσει πόρους, εφαρμόζει σημαντικές αυξήσεις σε καύσιμα, ασφάλιστρα, ποτά, καπνό και τρόφιμα εκτοξεύοντας τον πληθωρισμό στο 4,7%. Η επιπρόσθετη φορολογία που εφαρμόστηκε έπληξε κυρίως τους τομείς ποτών και καπνού (όπως είδαμε αναλυτικότερα και παραπάνω). Αλλά και στην Ευρωζώνη παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του πληθωρισμού το 2010, αγγίζοντας τα επίπεδα του 3%<sup>13</sup>.



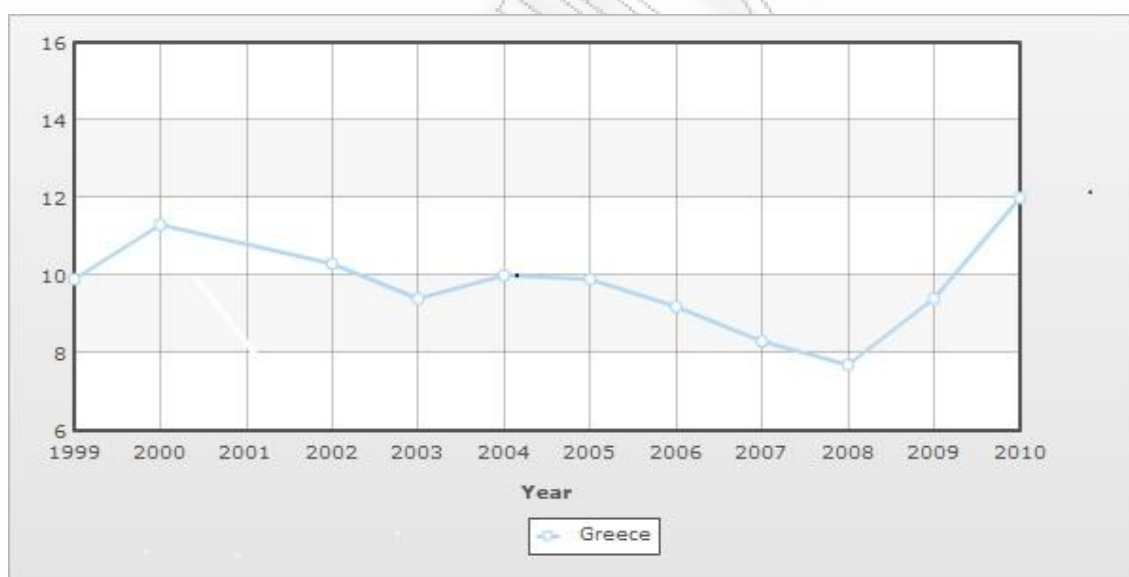
Διάγραμμα 3.2 Πληθωρισμός Ελλάδας και Ευρωζώνης

## Ανεργία

Η ανεργία στην Ελλάδα επίσης παρουσιάζει ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια αφού αυξήθηκε από 7,7% σε 9,4% το 2009 σε σχέση με το 2008 ενώ το 2010 εκτοξεύθηκε στο 12%<sup>14</sup>.

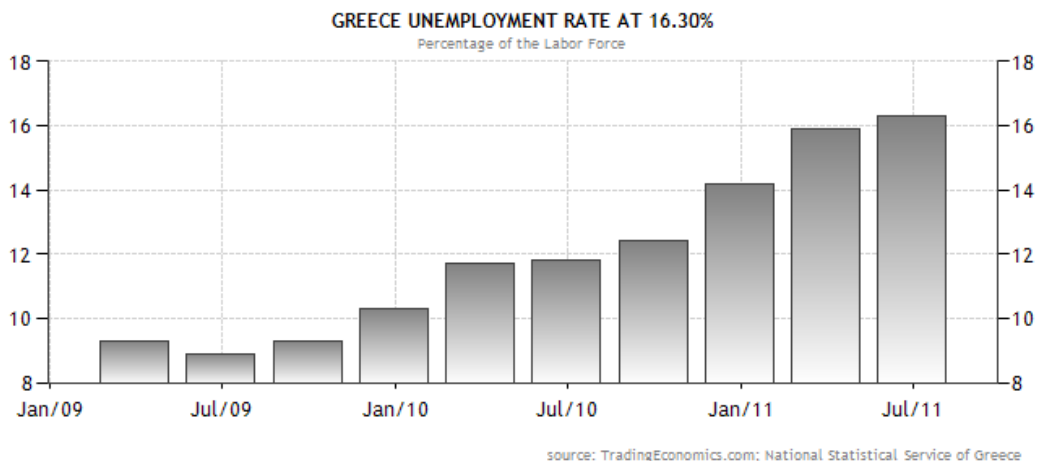
Ανεργία	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ελλάδα	10,3%	9,4%	10,0%	9,9%	9,2%	8,3%	7,7%	9,4%	12,0%

Πίνακας 3.2 Πληθωρισμός Ελλάδας και Ευρωζώνης



Διάγραμμα 3.3 Ποσοστό Ανεργίας στην Ελλάδα πηγή : Index Mundi

Τα στοιχεία για το 2011 παρουσιάζονται ακόμα πιο δυσοίωνα αφού τα ποσοστά ανεργίας σκαρφαλώνουν στην κλίμακα μήνα με το μήνα έχοντας φτάσει ήδη το 16,3% τον Ιούλιο του 2011<sup>15</sup>. Αξίζει αν σημειωθεί ότι η επαρχία πλήττεται ακόμα περισσότερο με κάποιες επαρχιακές πόλεις να έχουν φτάσει ήδη το ποσοστό του 20%.



Διάγραμμα 3.4 Ποσοστό Ανεργίας στην Ελλάδα πηγή : *Trading Economics*

### **3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)**

Αφορά τάσεις και δυνάμεις που διαμορφώνουν αξίες, ήθη, έθιμα, συνειδήσεις και συνήθειες.

#### **Δημογραφικά**

Ο πληθυσμός γερνάει επικίνδυνα, αφού σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία ο μέσος όρος ηλικίας έχει αυξηθεί σημαντικά. Πάνω από το 18% του πληθυσμού ηλικίας εξήντα πέντε και άνω σε σύγκριση με το 15% πριν από 10 χρόνια. Προβλέψεις δείχνουν ότι μέχρι το 2015 σχεδόν το 23% του πληθυσμού θα είναι 65 ετών και άνω.

Από την άλλη πλευρά τα ποσοστά υπογεννητικότητας αυξάνουν σημαντικά τα τελευταία χρόνια με μείωση των γεννήσεων κατά 8% το πρώτο εξάμηνο του

2011,σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2010, ως απόρροια της οικονομικής κρίσης και ανασφάλειας που μαστίζει τα σύγχρονα ζευγάρια.

Ως αποτέλεσμα η δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας αλλάζει δραματικά, με τις ηλικίες άνω των 60 να αντιπροσωπεύουν περίπου το 1:1 των ηλικιών 15 έως 29, ενώ εκτιμάται τις επόμενες 2 δεκαετίες η αναλογία αυτή να ξεπεράσει το 2:1<sup>16</sup>. Η συνεχή αυτή αύξηση του προσδόκιμου ζωής συνεπάγεται περισσότερες ανάγκες σε υπηρεσίες υγείας με αντίστοιχη αύξηση φαρμάκων.

Τέλος, η αυξημένη προσέλευση μεταναστών στη χώρα τις τελευταίες δύο δεκαετίες βοήθησε λίγο το ποσοστό υπογεννητικότητας . Η οικονομική κρίση όμως έχει συντελέσει στο να εγκαταλείπουν πολλοί οικονομικοί μετανάστες την Ελλάδα και να ψάχνουν καλύτερη τύχη σε άλλες χώρες.

### **Εγκληματικότητα**

Η νέα οικονομική πραγματικότητα με την οικονομική κρίση έχει επηρεάσει δραστικά και το κοινωνικό σκηνικό. Η αυξημένη ανεργία, η πολιτική αστάθεια έχουν προκαλέσει εκτεταμένες κοινωνικές αναταραχές (απεργίες, συγκεντρώσεις, το φαινόμενο των αγανακτισμένων) που παραλύουν τον κρατικό μηχανισμό. Έχει αυξηθεί και η εγκληματικότητα, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, με πολλαπλά κρούσματα κλοπών, ακόμα και εγκλημάτων. Οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί και φειδωλοί και η ανασφάλεια είναι διάχυτη στην καθημερινότητα τους.



## **Περιβαντολλογική Συνείδηση**

Οι μεγάλες κλιματικές αλλαγές που έχει υποστεί ο πλανήτης τα τελευταία χρόνια έχουν ευαισθητοποιήσει πολλούς ανθρώπους οι οποίοι έχουν στραφεί προς την καταπολέμηση τους. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα για μείωση ρύπων και στρέφονται προς εναλλακτικές μορφές ενέργειας ενώ παράλληλα προσπαθούν να εκπαιδεύσουν και το προσωπικό τους έτσι ώστε να αποκτήσει περιβαντολλογική συνείδηση. Από την άλλη πλευρά και οι ίδιοι οι καταναλωτές ψάχνονται περισσότερο από το παρελθόν και αναζητούν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον που να πληρούν τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας.

## **Σύγχρονος τρόπος ζωής**

Τις τελευταίες δεκαετίες ο τρόπος ζωής των ανθρώπων έχει αλλάξει σημαντικά. Η ανεξαρτητοποίηση της γυναίκας, η αστικοποίηση και η στροφή του κόσμου προς την καριέρα με σκοπό την επαγγελματική καταξίωση έχει αλλάξει πολύ τα καθημερινά δεδομένα. Την εικόνα αυτή έρχεται να συμπληρώσει η έξαρση του καταναλωτισμού και η εμμονή σύγχρονου ανθρώπου να αποκτήσει όλο και περισσότερα υλικά αγαθά, προκαλώντας ανατροπή στις κοινωνικές ισορροπίες. Τέλος, πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας και τη στροφή προς ένα τρόπο ζωής περισσότερο υγιή. Οι άνθρωποι στρέφονται όλο και περισσότερο σε πιο υγιεινή διατροφή. Προσέχουν τη δίαιτα τους και την υγεία τους και περιορίζουν όλο και περισσότερο τις καταχρήσεις. Η νέα αυτή νοοτροπία και στάση έχει

αρκετά μεγάλο αντίκτυπο και στο κλάδο των καπνικών αφού όλο και περισσότεροι άνθρωποι σταματούν το κάπνισμα.

### **3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)**

Αφορά τεχνολογικούς παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο, να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και να αλλάξουν το ανταγωνιστικό τοπίο.

#### **Συνεχής εξέλιξη της Πληροφορικής**

Νέα πληροφοριακά συστήματα (MIS) και συστήματα ολοκληρωμένης διαχείρισης επιχειρηματικών πόρων (ERP) έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων μέσω της έγκαιρης και ολοκληρωμένης διαχείρισης της πληροφορίας και λήψη αποφάσεων πάνω σε συγκεκριμένα δεδομένα. Τέλος, κάποιες εργασίες, διαδικασίες έχουν αυτοματοποιηθεί με αποτέλεσμα τη μείωση του έμμεσου κόστους της επιχείρησης.

#### **Μειούμενος κύκλος ζωής προϊόντων**

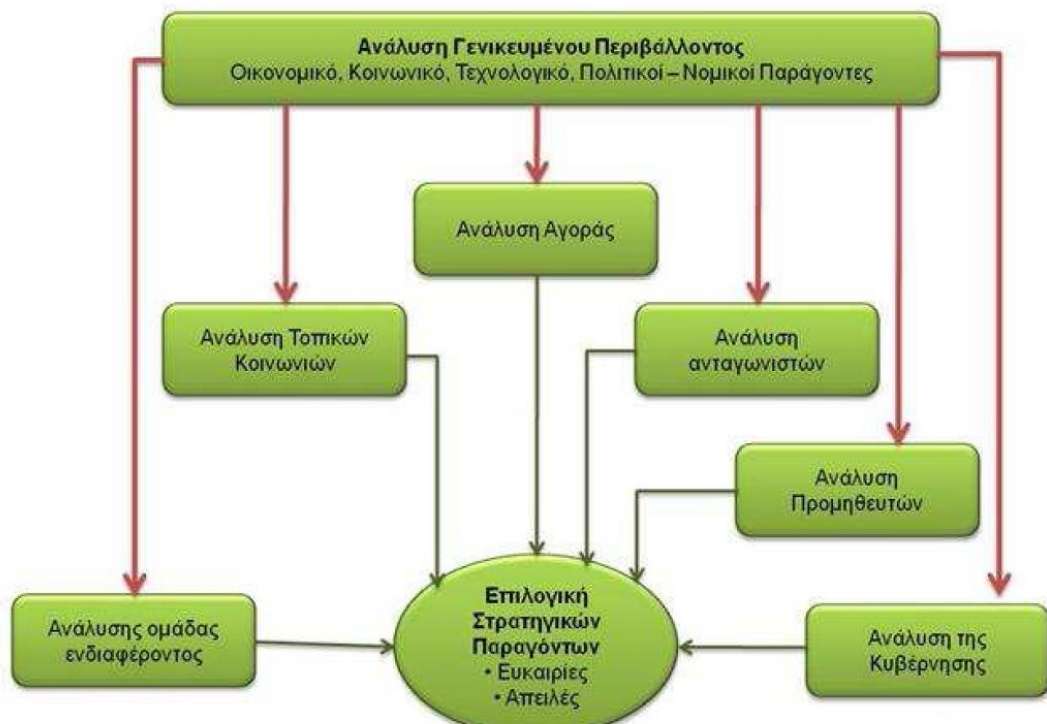
Με τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται συνεχώς γεγονός που ισχύει σχεδόν σε όλους τους κλάδους παραγωγής.

## **Επανάσταση Τηλεπικοινωνιών**

Η επανάσταση των τηλεπικοινωνιών τις δύο τελευταίες δεκαετίες και η δυνατότητα επικοινωνίας από πολλά διαφορετικά κανάλια όπως σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία, Internet εξασφαλίζουν άμεση πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

### **3.2 ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα η εξέταση του εταιρικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση όλων των σχετικών στοιχείων του άμεσου περιβάλλοντος. Αυτή η ανάλυση παίρνει την μορφή των μεμονωμένων αναφορών που γράφονται από ανθρώπους με διαφορετικούς ρόλους μέσα στην εταιρεία. Αυτές οι αναφορές στην συνέχεια συγκεντρώνονται και καταθέτονται στην ανώτατη διοίκηση με σκοπό να χρησιμοποιηθούν στην κατάρτιση της εταιρικής στρατηγικής<sup>17</sup>.



Διάγραμμα 3.5 Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος  
(Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in strategic management σελ.80)

Το ερώτημα είναι όμως γιατί οι εταιρείες συχνά αντιδρούν διαφορετικά στα ίδια εξωτερικά «ερεθίσματα»; Ο βασικός λόγος έγκειται στην διαφορετική ικανότητα των managers να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παρακολουθήσει επιτυχώς όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Οι επιλογές πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψη ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί και ποιοι όχι. Παρόλο που οι managers συμφωνούν ότι ή στρατηγική σημασία είναι αυτή που καθορίζει ποιες μεταβλητές παρακολουθούνται συνεχώς, κάποιες φορές χάνουν ή επιλέγουν να αγνοήσουν κάποιες νέες εξελίξεις<sup>18</sup>. Οι προσωπικές αξίες και οι εμπειρίες των managers της εταιρείας καθώς επίσης και η επιτυχία πρόσφατα υλοποιημένων στρατηγικών είναι πιθανό να επηρεάσουν τόσο την

αίσθησή τους για το τι είναι σημαντικό να παρακολουθούν στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και την ερμηνεία τους σε αυτά που εισπράττουν<sup>19</sup>.

Αυτή η διάθεση να απορρίπτουν άγνωστες οι αρνητικές πληροφορίες ονομάζεται «Στρατηγική μυωπία» (business myopia)<sup>20</sup>.

Αν μια επιχείρηση χρειάζεται να αλλάξει τη στρατηγική της μπορεί να μην συλλέξει τις κατάλληλες πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να αλλάξει την στρατηγική της επιτυχώς.

Ένας τρόπος να αναγνωρίσεις και να αναλύσεις τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον είναι χρησιμοποιώντας το Issue Priority Matrix μέσω του οποίου μπορείς να:

1. Αναγνωρίσεις πιθανές αναδυόμενες τάσεις στο κοινωνικό και άμεσο περιβάλλον. Αυτά αποτελούν στρατηγικά θέματα / τάσεις που αν συμβούν, καθορίζουν το άμεσο μέλλον της βιομηχανίας ή και του κόσμου.
2. Εκτιμούν πόσο πιθανό είναι να συμβούν αυτές οι τάσεις.
3. Επιχειρούν να εξακριβώσουν το πιθανό αντίκτυπο κάθε μίας εξ αυτών των τάσεων στην επιχείρηση<sup>21</sup>.

		Πιθανό αντίκτυπο στην επιχείρηση		
		Υψηλή	Μέτρια	Χαμηλή
Πιθανότητα εμφάνισης	Υψηλή	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα
	Μέτρια	Υψηλή Προτεραιότητα	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλή	Μέτρια Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Πίνακας 3.3 Issues Priority Matrix  
(Πηγή: Campel "Foreign Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" sel.46)

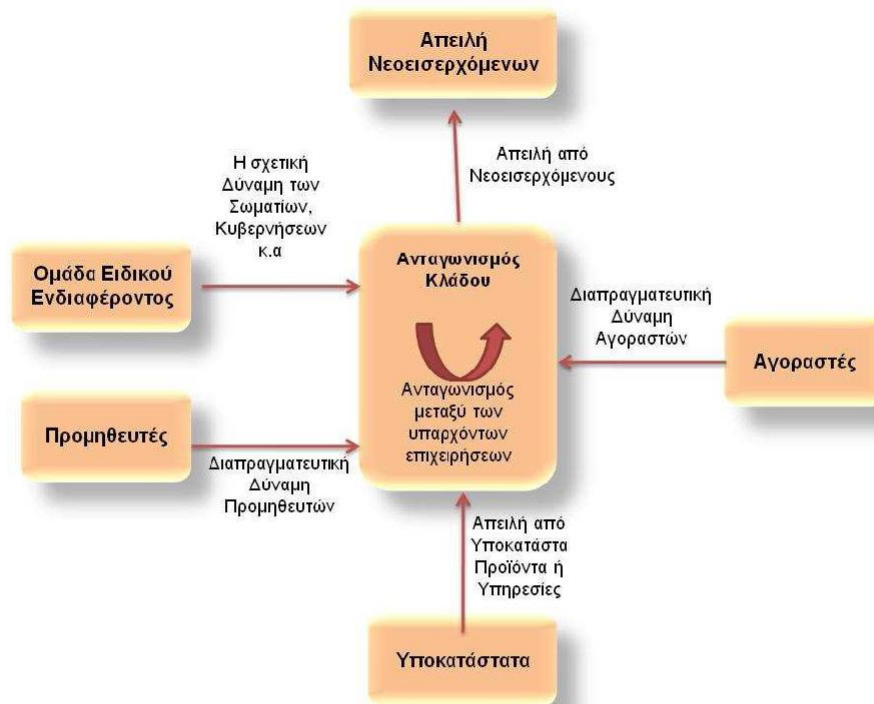
Το Issue Priority Matrix μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τους managers να αποφασίσουν ποιες τάσεις πρέπει απλώς να αναφερθούν (χαμηλής προτεραιότητας) και ποιες πρέπει να παρακολουθούνται σαν στρατηγικοί παράγοντες (υψηλής προτεραιότητας). Αυτές οι τάσεις που κρίνονται σημαντικές στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται σε ευκαιρίες και απειλές και συμπεριλαμβάνονται στο σχεδιασμό της στρατηγικής της εταιρείας.

### **3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ**

#### **PORTER**

Ως κλάδος ορίζεται ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν ένα παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία. Μια εξέταση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) όπως προμηθευτές και πελάτες μέσα σε ένα συγκεκριμένο άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι μέρος της ανάλυσης της επιχείρησης.

Για την ανάλυση του άμεσου (μίκρο) περιβάλλοντος της αγοράς, θα χρησιμοποιήσουμε το διευρυμένο μοντέλο του Porter.(σχήμα 2.1) Το μοντέλο αυτό παρουσιάστηκε για πρώτη φορά με πέντε δυνάμεις, στις αρχές της δεκαετίας του '80, από τον καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard, Michael Porter. Ο Michael Porter, δημιουργός της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζει ότι την επιχείρηση την απασχολεί πολύ το επίπεδο του ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο ανταγωνισμός όμως δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά, αλλά υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που ασκούν ισχυρή επίδραση στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει το συνολικό πιθανό κέρδος του κλάδου όπου το πιθανό κέρδος μετριέται σε όρους μακροχρόνια επιστροφή επενδυμένου κεφαλαίου<sup>22</sup>. Η εταιρεία πρέπει να εκτιμήσει την σημασία της επιτυχίας της σε κάθε έναν από αυτούς τους 6 παράγοντες: απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων, απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, σχετική δύναμη άλλων ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (π.χ. σωματεία, κυβερνήσεις κ.τ.λ.)<sup>23</sup>. Όσο πιο δυνατές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τιμές και να βγάλουν υψηλά κέρδη. Μακροχρόνια όμως είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής που θα υιοθετήσει, να αλλάξει τη δύναμη ενός από τους παράγοντες αυτού προς όφελός της<sup>24</sup>.



Διάγραμμα 3.6 Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου  
(Πηγή: Michael Porter "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors")

## 1. Απειλή νεοεισερχομένων

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο αυξάνουν την παραγωγικότητα του καθώς διεκδικούν μερίδιο αγοράς και πόρους. Ως εκ τούτου αποτελούν απειλή σε μία ήδη εδραιωμένη επιχείρηση στον κλάδο. Η απειλή νεοεισερχομένων στην καπνοβιομηχανία είναι μικρή δεδομένου ότι πρόκειται για μία ιδιαίτερα ώριμη αγορά με πολύ καλά εδραιωμένους παίκτες. Η απειλή νεοεισερχόμενων εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδου και την αναμενόμενη αντίδραση των ανταγωνιστών. Κάποια πιθανά εμπόδια εισόδου είναι τα παρακάτω:

- i. Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν πετύχει οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες στο κλάδο (εισαγωγικές και εγχώριες), έχουν σαν αποτέλεσμα το



μικρότερο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, σε σχέση με μια νεοεισερχόμενη εταιρία στον κλάδο. Ένα όμως νέο (διεθνές) προϊόν από μια υπάρχουσα εταιρία, είναι πολύ πιθανό να επιτύχει τις αντίστοιχες οικονομίες κλίμακας εφόσον το κόστος παραγωγής του για την Ελληνική αγορά συμπεριλαμβάνεται στο συνολικό κόστος παραγωγής όλων των χωρών που διατίθεται.

- ii.* Η *αντιληπτική κυρίως διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων* καπνού στην αγορά και η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές σε αυτά τα προϊόντα είναι επίσης ένας ανασταλτικός παράγοντας για την είσοδο (αλλά και την επιτυχία) νέων προϊόντων και επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καταναλωτές του τσιγάρου είναι από τους πιο πιστούς στον κλάδο των καταναλωτικών και αντιλαμβάνονται πολύ μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των διαφορετικών μαρκών τσιγάρου.
- iii.* Η *πρόσβαση στα υπάρχοντα κανάλια διανομής* μια νέας εταιρίας ή ενός νέου προϊόντος θα είναι ιδιαίτερα μεγάλο εμπόδιο καθώς προτιμούνται τα ήδη υπάρχοντα (και καταξιωμένα) προϊόντα.
- iv.* Οι *απαιτήσεις σε κεφάλαια* για μια νέα καπνοβιομηχανία είναι πολύ μεγάλες για κατασκευή εγκαταστάσεων, αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού κ.τ.λ. Επίσης πολλά κεφάλαια χρειάζονται για το μάρκετινγκ και την διάθεση ενός νέου προϊόντος.

## **2. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου**

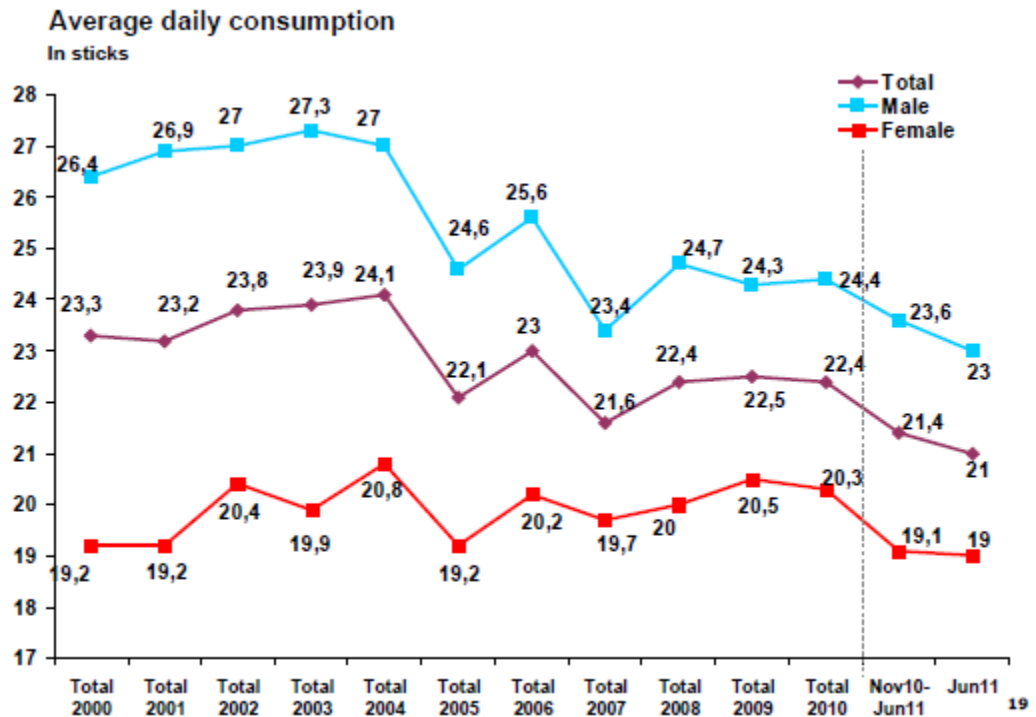
Στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μία κίνηση μιας εταιρείας του κλάδου αναμένεται να έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και να οδηγήσει σε αντίποινα ή προσπάθειες εξουδετέρωσης<sup>25</sup>.

Σύμφωνα με τον Porter ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με την ύπαρξη πολλών παραγόντων όπως οι παρακάτω:

- i. Αριθμός ανταγωνιστών: Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και περίπου ίσοι σε μέγεθος παρακολουθούν τις κινήσεις μεταξύ τους με ιδιαίτερη προσοχή αντισταθμίζοντας ο ένας τις κινήσεις του άλλου. Στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές. Από τον κολοσσό της αγοράς Phillip Morris μέχρι μικρές ελληνικές βιομηχανίες όπως η SEKAP.
- ii. Ρυθμός αύξησης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός αύξησης της αγοράς είναι χαμηλός, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος γιατί ο μόνος τρόπος ανάπτυξης είναι να «κλέψει» η μία εταιρεία μερίδιο από την άλλη. Η πτωτική τάση του κλάδου καπνού τα τελευταία χρόνια έχει καταστήσει την αγορά πιο ανταγωνιστική από ποτέ.

- iii. Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό με πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά του. Υπάρχουν όμως και προϊόντα τα οποία είναι καθ' όλα όμοια ανεξάρτητα από το ποιος τα πουλάει. Στην περίπτωση των καπνικών προϊόντων τα προϊόντα έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με βασικό στοιχείο διαφοροποίησης την γεύση. Επιπλέον, λόγω των περιορισμών που υπάρχουν, και οι μέθοδοι προώθησης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες δεν διαφέρουν ιδιαίτερα.
- iv. Το ποσοστό του σταθερού κόστους: Όσο υψηλότερο σταθερό κόστος έχει ένα προϊόν τόσο πιο ανταγωνιστικό είναι. Στην περίπτωση του τσιγάρου το σταθερό κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό.
- v. Εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου κρατούν μια επιχείρηση μέσα στον κλάδο. Όσο μεγαλύτερα είναι αυτά τόσο μεγαλύτερος και ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο. Οι καπνοβιομηχανίες έχουν πολύ εξειδικευμένο εξοπλισμό που δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες γραμμές παραγωγής γεγονός που τις εγκλωβίζει μέσα στον κλάδο.
- vi. Διαφορετικότητα ανταγωνιστών: Εταιρείες που έχουν διαφορετικές ιδέες για το πώς να ανταγωνιστούν είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσουν η μία την άλλη και ο ανταγωνισμός να οξυνθεί.

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας με συνολικό όγκο αγοράς τα 22 δις. τσιγάρα τα οποία πωλούνται από 8 καπνοβιομηχανίες, θεωρείται ως αμιγώς ανταγωνιστικός, με τη μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση και διείσδυση των καπνιστών στην Ευρώπη (39% του ενήλικου πληθυσμού)



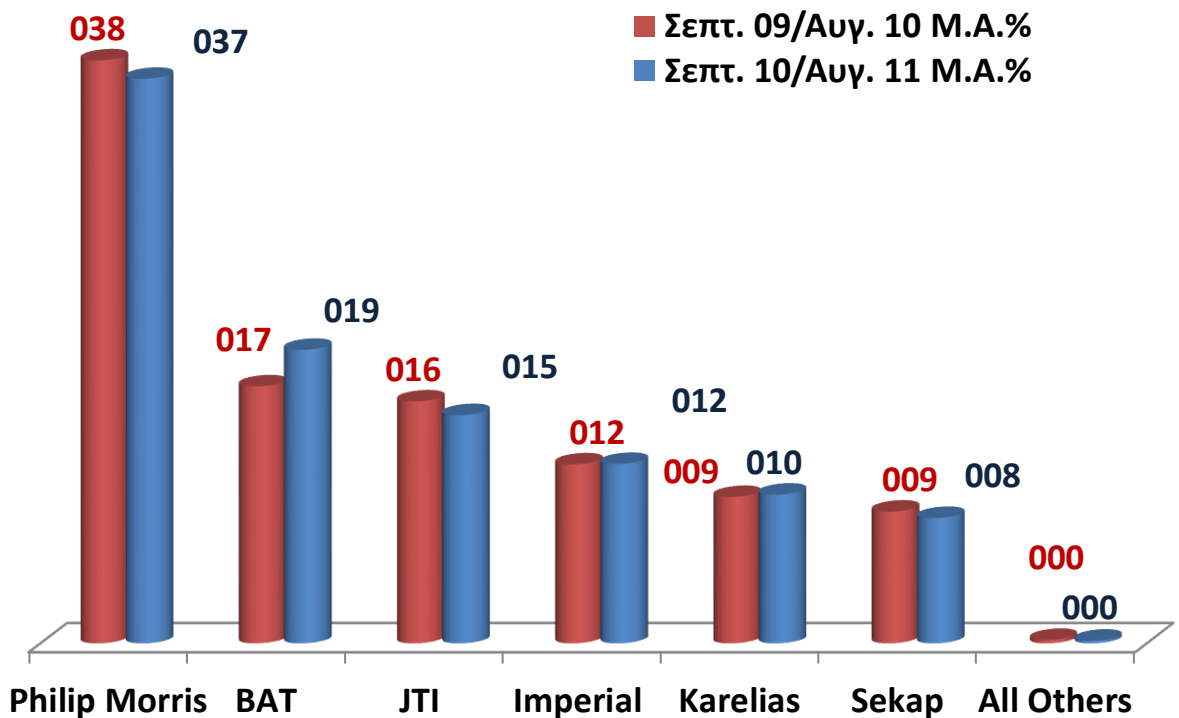
Διάγραμμα 3.7 Διείσδυση Ελλήνων στα καπνικά προϊόντα  
Πηγή: Market Research

Οι τέσσερις διεθνείς εταιρίες έχουν το 82% της αγοράς, αφήνοντας ένα μόλις 18% στις δύο εγχώριες. Στην Ελληνική αγορά έγιναν πολλαπλά λανσαρίσματα τις τελευταίες δεκαετίες, από τα οποία, μόνο 3 κατάφεραν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς πάνω από 1% (Davidoff, BF, President ). Είναι μια **«image driven αγορά»** με έντονη την **υποστήριξη στην διαφήμιση που** υπολογίζεται να φθάσει τα 120 εκατομμύρια ευρώ το οποίο εκτιμάται στο 15% του συνολικού τζίρου της αγοράς τσιγάρων.

Από πλευράς κατασκευαστών, η αγορά οδηγείται από την Phillip Morris με περισσότερο από 36,69% της αγοράς, που ακολουθείται από την BAT και την JTI με 19,04% (μαζί με το μερίδιο της Scandinavian Tobacco την οποία έχει εξαγοράσει) και 14,79% μερίδιο αγοράς αντίστοιχα. Πέρα από αυτές, υπάρχουν άλλες 2 εταιρείες (Καρέλιας και SEKAP) με μερίδιο αγοράς που κυμαίνεται στο 9% και με τις 2 εταιρείες να χάνουν μερίδιο, ενώ η ΙΤΗ έχει ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 11,61% (μαζί με το μερίδιο της SEITA – Gauloises).

	Σεπτ. 10/Αυγ. 11 M.A. %	Σεπτ. 09/Αυγ. 10 M.A. %	Vol%
Philip Morris	36,69	37,89	-14,45
BAT	19,04	16,66	0,97
JTI	14,79	15,68	-16,67
Imperial	11,61	11,58	-11,44
Karelias	9,61	9,46	-10,23
Sekap	8,10	8,51	-15,88
All Others	0,17	0,22	-33,20
Σύνολο Αγοράς	100	100	
Σύνολο Αγοράς σε .000 τσιγάρα	15.581.710	17.635.110	-11,64

Πίνακας 3.4 Μερίδια αγοράς τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011  
Πηγή: AC Nielsen

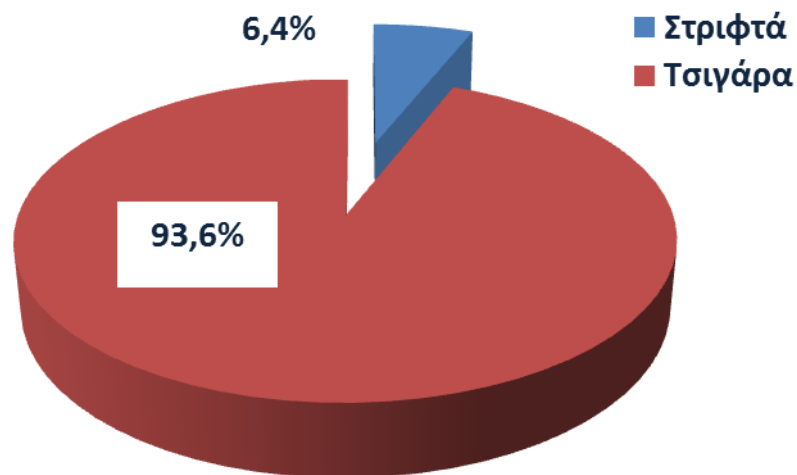


Διάγραμμα 3.8 Μερίδια αγοράς τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011  
 Πηγή: AC Nielsen

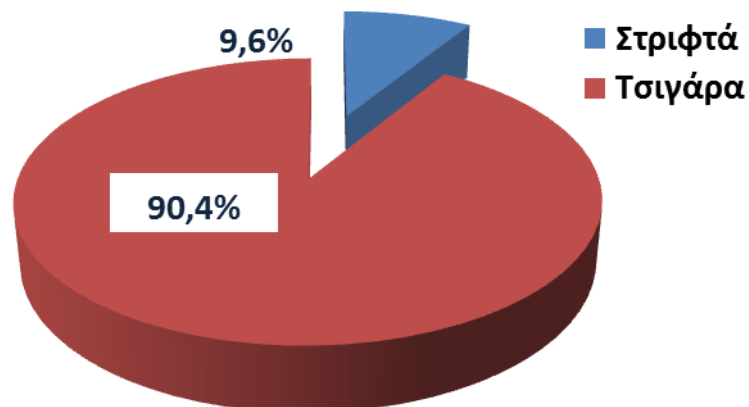
Πριν προχωρήσουμε όμως στην αντίστοιχη ανάλυση για τα στριφτά, θα πρέπει να αναφερθούμε εκτενέστερα στον κλάδο των στριφτών και στην δυναμική την οποία παρουσιάζουν. Πιο συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια μια έντονη τάση προς τον κλάδο των στριφτών τσιγάρων η οποία οφείλεται σε διάφορους λόγους. Το στριφτό τσιγάρο γίνεται όλο και περισσότερο της μόδας και προσελκύει συνεχώς νέο κοινό. Έχει συνδεθεί με έναν πιο ελεύθερο, εναλλακτικό τρόπο ζωής που χαρακτηρίζει περισσότερο τις νεαρές ηλικίες και ιδιαίτερα τους άντρες. Επιπλέον, το στριφτό τσιγάρο παρουσιάζεται και σαν πιο οικονομική λύση μιας και το κόστος του πακέτου σε συνδυασμό με τον αριθμό των τσιγάρων που αντιστοιχεί συμφέρει περισσότερο τον καταναλωτή. Πολλοί καταναλωτές λοιπόν, μετά τις συνεχείς ανατιμήσεις των τσιγάρων, θεώρησαν τη στροφή προς τα στριφτά σαν μία συμβιβαστική λύση προκειμένου να μην κόψουν τελείως το κάπνισμα. Η τάση αυτή προς τα στριφτά τσιγάρα είναι

εμφανής και στα στοιχεία της αγοράς αφού μέσα στο οικονομικό έτος Σεπτέμβριος 2010 με Αύγουστο 2011 η αγορά των στριφτών αυξήθηκε +32% σε όγκο όταν την ίδια χρονική περίοδο η αγορά των εργοστασιακών τσιγάρων παρουσίασε πτώση κατά 12% περίπου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αλλάξει η συνεισφορά των στριφτών τσιγάρων στο σύνολο της αγοράς των καπνικών και ενώ το οικονομικό έτος 09/10 αποτελούσαν μόλις το 6,4% της αγοράς το οικονομικό έτος 10/11 είναι ήδη στο 9,6%

#### ΑΓΟΡΑ ΚΑΠΝΙΚΩΝ ΣΕ ΟΓΚΟ Σεπ '09-Αυγ. '10



#### ΑΓΟΡΑ ΚΑΠΝΙΚΩΝ ΣΕ ΟΓΚΟ Σεπ '10-Αυγ '11

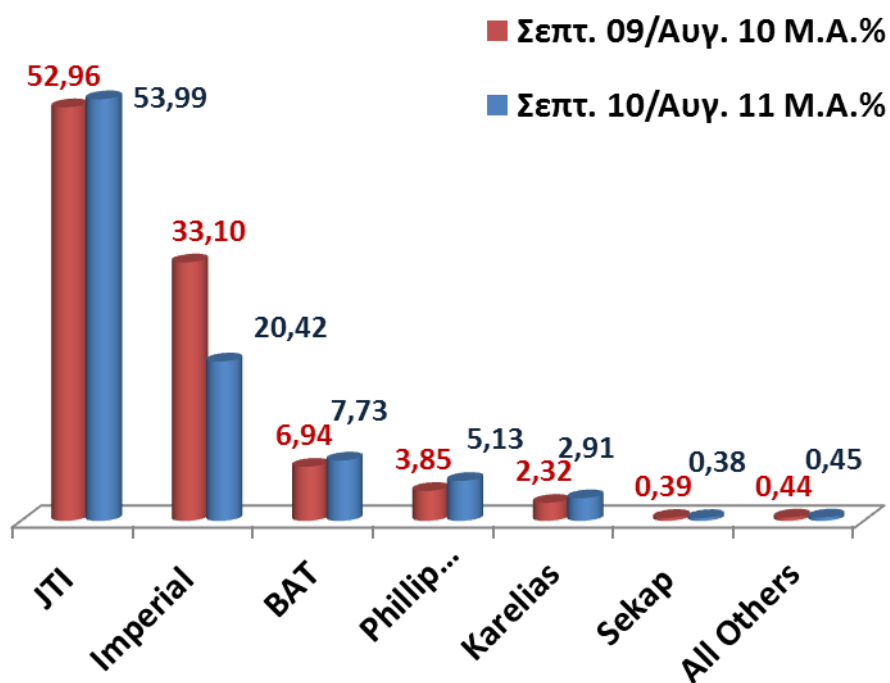


Διάγραμμα 3.9 Τμηματοποίηση αγοράς καπνικών σε όγκο Σεπτ. 2009 – Αυγ. 2011  
Πηγή: AC Nielsen

Προχωρώντας, λοιπόν ας δούμε ποιές εταιρείες επωφελήθηκαν αυτής της αυξητικής τάσης των στριφτών:

	Σεπτ. 10/Αυγ. 11 M.A.%	Σεπτ. 09/Αυγ. 10 M.A.%	Vol%
JTI	53,99	52,96	34,90
Imperial	20,42	33,10	17,60
BAT	7,73	6,94	47,43
Phillip Morris	5,13	3,85	76,31
Karelias	2,91	2,32	65,77
Sekap	0,38	0,39	28,83
All Others	0,45	0,44	33,60
Σύνολο Αγοράς	100	100	
Σύνολο Αγοράς σε κιλά	1.494.980	1.129.710	32,33

Πίνακας 3.5 Μεριδία αγοράς στριφτών τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011  
Πηγή: AC Nielsen



Διάγραμμα 3.10 Μεριδία αγοράς στριφτών τσιγάρων Σεπτ.2009-Αυγ.2011  
Πηγή: AC Nielsen



Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα η JTI είναι ο μεγάλος κερδισμένος από αυτή τη μάχη, κατέχοντας παραπάνω από τη μισή αγορά (53,99% μερίδιο όγκου το 2011) και τρέχοντας με ένα ρυθμό αύξησης 35% που σε μία τόσο μεγάλη βάση είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Η Imperial Tobacco, χάνει μερίδιο σημαντικά αφού τρέχει με ρυθμό ανάπτυξης +18% όταν η αγορά των στριφτών τρέχει με +33%.

### **3. Απειλή από υποκατάστατα**

Υποκατάστατα προϊόντα ονομάζονται αυτά τα οποία μοιάζουν διαφορετικά αλλά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα κέρδη μιας επιχείρησης θέτοντας ένα όριο στις τιμές που χρεώνουν οι επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό η ύπαρξη υποκατάστατων μειώνει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Στο σύνολο των καπνικών προϊόντων μέχρι πρότινος δεν μπορούσαμε να πούμε ότι υπήρχε απειλή εισόδου υποκατάστατων προϊόντων καθώς δεν υπήρχαν «*κοντινά*» υποκατάστατα. Με την είσοδο όμως του ηλεκτρονικού τσιγάρου στην αγορά η κατάσταση άλλαξε.

Το ηλεκτρονικό τσιγάρο αποτελεί το νέο μέσο απόλαυσης της αίσθησης του καπνίσματος. Θεωρείται ως ο μελλοντικός τρόπος καπνίσματος και πραγματικά είναι μία καλή λύση για όλους όσους θέλουν να "καπνίζουν" υγιεινά. Όταν μιλάμε για το ηλεκτρονικό τσιγάρο αναφερόμαστε σε μία συσκευή η όψη της οποίας δεν διαφέρει καθόλου από τα κοινά τσιγάρα. Σε αντίθεση με τα κανονικά τσιγάρα όμως, η συσκευή αυτή δεν επιφέρει στην

υγεία του ανθρώπου τις βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος. **Το ηλεκτρονικό τσιγάρο δεν περιέχει τις χιλιάδες καταστροφικές ουσίες του τσιγάρου**, παρά μόνο την νικοτίνη και αυτή ΜΟΝΟ αν το θέλει ο χρήστης του (επιλέγοντας το είδος των φίλτρων που θα «κουμπώσει» πάνω στο ηλεκτρονικό τσιγάρο). Το φίλτρο είναι το μέρος του τσιγάρου όπου βρίσκεται η νικοτίνη (αν είναι επιθυμητό) και το υγρό το οποίο ο ατμοποιητής του ηλεκτρονικού τσιγάρου εξατμίζει για να παραχθεί ο καπνός.

Επειδή οι καπνιστές απολαμβάνουν την αίσθηση του καπνίσματος, οι κατασκευαστές του ηλεκτρονικού τσιγάρου έχουν φροντίσει να φέρουν το ηλεκτρονικό τσιγάρο όσο πιο κοντά γίνεται στο κανονικό τσιγάρο. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό τσιγάρο έχει μια φλογερή, κόκκινη ένδειξη LED στην κορυφή η οποία ανάβει αυτόματα όταν εισπνέετε και σβήνει την στιγμή που σταματάτε και εσείς να τραβάτε ατμό! Με λίγα λόγια, οπτικά το ηλεκτρονικό τσιγάρο δίνει το ίδιο εφέ που δίνει και ένα πραγματικό τσιγάρο εξομοιώνοντας ακόμα και την καύτρα! Το ηλεκτρονικό τσιγάρο αποτελείται από τον ατμοποιητή, τα αναλώσιμα φίλτρα και την επαναφορτιζόμενη μπαταρία. Ο ατμοποιητής αντλεί ρεύμα από την μπαταρία και δημιουργεί μέσα του θερμοκρασία η οποία είναι ικανή να εξατμίσει το υγρό που υπάρχει μέσα στο αναλώσιμο φίλτρο. Ουσιαστικά λοιπόν μιλάμε για ατμό ο οποίος φυσικά δεν είναι επικίνδυνος για κανέναν - οπότε έτσι με το ηλεκτρονικό τσιγάρο, λέμε τέλος και στο παθητικό κάπνισμα.

Στην Ελλάδα η χρήση του ηλεκτρονικού τσιγάρου δεν είναι ακόμα ευρέως γνωστή καθώς κυκλοφορεί στην αγορά τα τελευταία χρόνια, όμως σε παγκόσμιο επίπεδο έχει ήδη αρχίσει να γίνεται η νέα μόδα των καπνιστών. Γεγονός ωστόσο είναι πως από τότε που το ηλεκτρονικό τσιγάρο εισήχθη στην Ελλάδα ο αριθμός των ηλεκτρονικών καπνιστών έχει αρχίσει να αυξάνεται ραγδαία.

Πρόκειται πιθανόν για το καλύτερο και ασφαλέστερο υποκατάστατο του τσιγάρου, που βοηθάει τον καπνιστή να ελαττώσει το κάπνισμα (πολλές φορές ακόμα και να το κόψει) χωρίς να βλάπτει ούτε τον ίδιο, ούτε τους γύρω του.

Το ηλεκτρονικό τσιγάρο θεωρείται ο μεγαλύτερος εχθρός των μεγάλων καπνοβιομηχανιών παγκοσμίως και είναι φυσικό καθώς μπορεί να προσφέρει ότι και το δικό τους προϊόν, χωρίς όμως να επιβαρύνει την υγεία κανενός. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο το ηλεκτρονικό τσιγάρο εξαπλώνεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια.

**Τέλος, εκτός από το θέμα υγείας (Το οποίο φυσικά είναι και το πιο σημαντικό) το ηλεκτρονικό τσιγάρο έχει και άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα<sup>26</sup>:**

- Είναι πολύ πιο οικονομικό από το παραδοσιακό κάπνισμα.
- Είναι άοσμο.
- Δεν αφήνει κατάλοιπα όπως αποτσίγαρα και στάχτες.

- Είναι φιλικό προς το περιβάλλον.
- Σας απαλλάσσει από σπίρτα, τασάκια και αναπτήρες.

#### **4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι αγοραστές επηρεάζουν μία βιομηχανία μέσω της ικανότητας τους να πιέσουν για μείωση τιμών, να διαπραγματευτούν για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και να βάζουν τις εταιρείες να ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Ακολουθούν κάποιες περιπτώσεις όπου ένας αγοραστής ή μία ομάδα αγοραστών είναι δυνατή:

- Ένας αγοραστής αγοράζει μεγάλη αναλογία του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Ο αγοραστής έχει την δυνατότητα να γίνει ο ίδιος προμηθευτής και να παράξει το προϊόν
- Υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί προμηθευτές γιατί το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο
- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ μικρό.
- Το αγοραζόμενο προϊόν αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους του αγοραστή.
- Ο αγοραστής έχει χαμηλό περιθώριο κέρδους και είναι πολύ ευαίσθητος στο κόστος και τις διαφοροποιημένες υπηρεσίες
- Το αγοραζόμενο προϊόν είναι αδιάφορο στην τελική ποιότητα ή τιμή του προϊόντος του αγοραστή και μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάσει το τελικό προϊόν<sup>27</sup>.

Στην περίπτωση της καπνοβιομηχανίας οι άμεσοι αγοραστές της χωρίζονται σε 2 κατηγορίες : στα πρατήρια, που είναι γενικοί αντιπρόσωποι όλων των καπνοβιομηχανιών, και στους αποκλειστικούς ή ημιαποκλειστικούς αντιπροσώπους, που είναι αντιπρόσωποι μίας έως τριών καπνοβιομηχανιών. Υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός πρατηρίων (177) που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αθήνας, Πειραιά, Πάτρας και Θεσσαλονίκης, ενώ είναι στην διακριτική ευχέρεια της κάθε εταιρίας, να ορίσει το δίκτυο (αριθμητικά και ποσοτικά) των αντιπροσώπων της, στις υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδος.

Έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των πρατηρίων είναι **μεγάλη** διότι :

- i. Έχουν μεγάλο αριθμό προμηθευτών (όλες τις καπνοβιομηχανίες)*
- ii. Καλύπτουν (εξυπηρετούν) τις μεγαλύτερες πόλεις τις Ελλάδας, με αποτέλεσμα στην πλειοψηφία τους να είναι μεγάλοι (σημαντικοί για την εταιρία) αγοραστές*
- iii. Ορισμένοι από αυτούς έχουν προχωρήσει στην κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω με απευθείας δική τους εισαγωγή καπνικών προϊόντων (κυρίως πούρων)*
- iv. Δεν είναι επιλογή της εταιρίας η συνεργασία μαζί τους, αλλά πρέπει να συνεργαστούν για τις συγκεκριμένες πόλεις (βάση νόμου)*

Σε αντίθεση με τους αντιπροσώπους όπου η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι **μικρή** διότι:

- 1. Έχουν μικρό αριθμό προμηθευτών (από έναν έως τρεις)*
- 2. Εξυπηρετούν (ο καθένας τους) μια σχετικά μικρή γεωγραφική περιοχή της Ελλάδος με αποτέλεσμα να είναι μικροί σε μέγεθος και όχι τόσο σημαντικοί για την εταιρία*
- 3. Τους επιλέγει η εταιρία για να συνεργαστούν (βάση συμβολαίου)*

## **5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μία βιομηχανία μέσω της ικανότητας τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μία ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή εάν ισχύουν κάποιοι από τους παρακάτω παράγοντες:

- Η βιομηχανία των προμηθευτών αποτελείται από λίγες εταιρείες οι οποίες πουλάνε σε πολλούς αγοραστές
- Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουν είναι μοναδικό και έχει υψηλό κόστος αλλαγής.
- Υποκατάστατα δεν είναι εύκολα διαθέσιμα
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα καθετοποίησης προς τα εμπρός με σκοπό να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές με τους τωρινούς τους πελάτες
- Ο αγοραστής αγοράζει ένα μικρό μέρος των προϊόντων του προμηθευτή γεγονός που τον καθιστά σχετικά ασήμαντο για τον συγκεκριμένο προμηθευτή.

Στην περίπτωση της καπνοβιομηχανίας θα εξετάσουμε την διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών στο στάδιο της προμήθειας των πρώτων υλών για την παραγωγή των καπνικών προϊόντων.

- i. Ο αριθμός των προμηθευτών ανά τον κόσμο είναι αρκετά ικανοποιητικός και στην Ελλάδα (σαν καπνοπαραγωγική χώρα) μπορεί να θεωρηθεί μεγάλος. Έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή.*

- ii. Η διαφοροποίηση των προϊόντων στα προϊόντα καπνού είναι μεν μεγάλη, όμως η κάθε εταιρία για να μπορέσει να κρατήσει σταθερή την ποιότητα και την γεύση των προϊόντων χρησιμοποιεί διαφορετικά μείγματα καπνού, κάτι το οποίο μειώνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- iii. Η κάθετη ολοκλήρωση προς το επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας δεν είναι εφικτό να γίνει από τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα την μείωση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας.

## 6. Άλλοι εμπλεκόμενοι

Μία έκτη δύναμη που πρέπει να προστεθεί στο μοντέλο του Porter είναι οι άλλοι εμπλεκόμενοι. Μερικές τέτοιες ομάδες είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, πιστωτές, σωματεία, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, μέτοχοι και ομάδες συμπληρωματικών προϊόντων. Η σημασία των παραπάνω ομάδων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο<sup>28</sup>. Στην περίπτωση της καπνοβιομηχανίας οι πιο σημαντικές ομάδες επιρροής είναι οι ακόλουθες:

### i. Κυβερνήσεις

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας είναι ένας κλάδος που επηρεάζεται άμεσα πια από την κυβερνητική πολιτική. Η κυβερνητική εκστρατεία κατά του καπνίσματος έχει κορυφωθεί τα τελευταία χρόνια και παρά την σθεναρή αντίσταση των Ελλήνων καπνιστών / καταναλωτών να συμμορφωθούν με τα νέα δεδομένα η πτώση του κλάδου είναι αρκετά σημαντική και αγγίζει το 10%.

## **ii. Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO)**

Εκτός από τις κυβερνήσεις καταλυτικός είναι και ο ρόλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας που πρωτοστατεί στην αντικαπνιστική εκστρατεία απαγορεύοντας κάθε είδους άμεσης ή έμμεσης διαφήμισης, παρεμποδίζοντας την προώθηση των καπνικών προϊόντων σε όλα τα κανάλια διανομής.

## **iii. Υπερεθνικοί ανταγωνιστές**

Είναι οι ανταγωνιστές σε παγκόσμιο επίπεδο, που όμως έχουν ισχυρή επιρροή και σε τοπικό επίπεδο, έχοντας παραδείγματα πολλών εξαγορών όπως αυτής της μεγαλύτερης εγχώριας καπνοβιομηχανίας (Παπαστράτος) από τον μεγαλύτερο, σε παγκόσμιο επίπεδο, ανταγωνιστή την Phillip Morris.

## **iv. Ανταγωνιστές χρηματιστηρίου**

Έχοντας τις τρεις μεγαλύτερες Ελληνικές καπνοβιομηχανίες στο Ελληνικό χρηματιστήριο αλλά και την μητρική μας εταιρία (Imperial Tobacco PLC) μαζί με όλους τους διεθνείς ανταγωνιστές μας (που δραστηριοποιούνται και στη Ελλάδα) στα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου, είναι προφανής ο επηρεασμός της ανταγωνιστικότητας της κάθε εταιρίας από την πορεία των προαναφερθέντων χρηματιστηρίων.

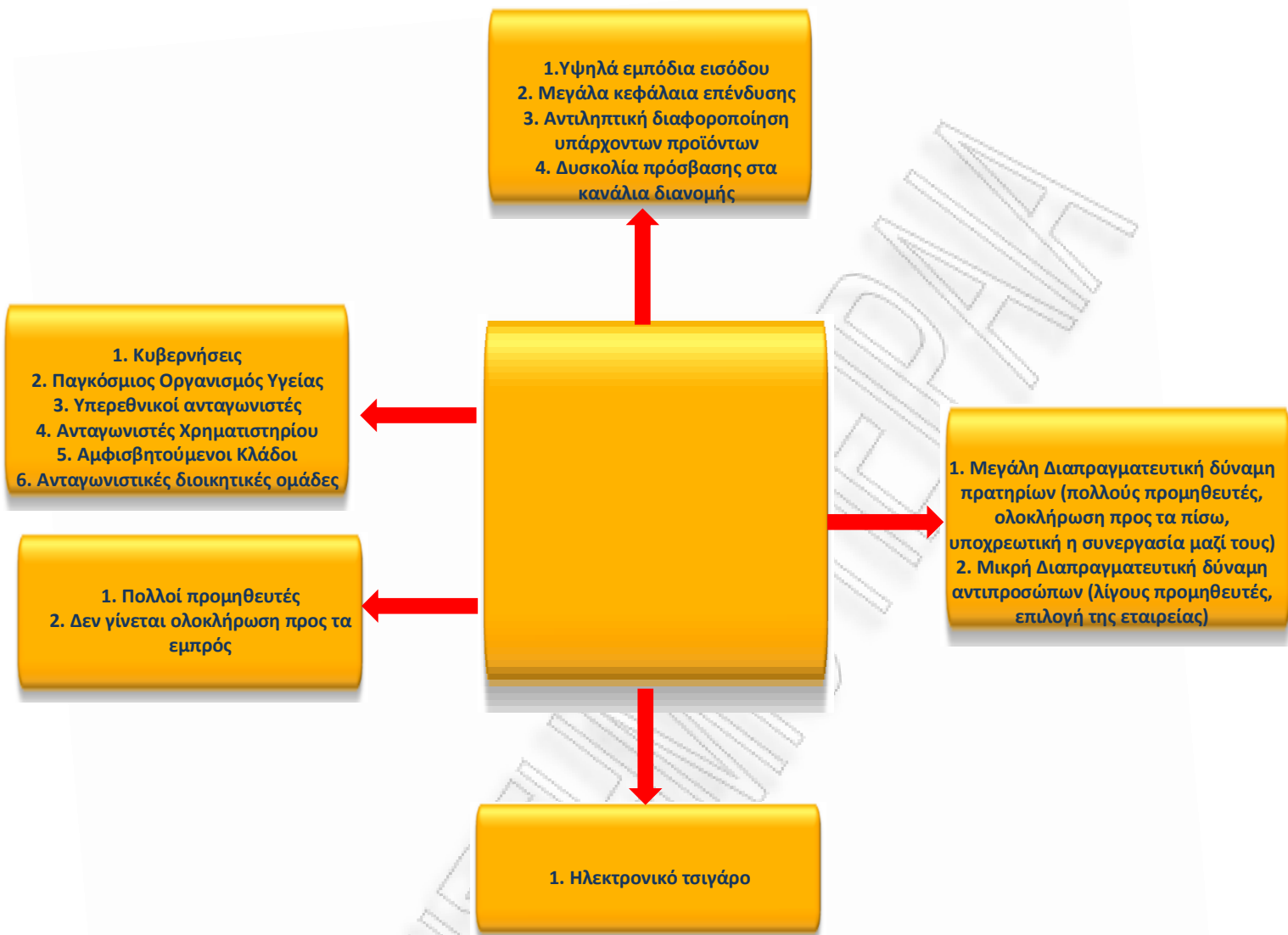


#### **v. Αμφισβητούμενοι κλάδοι και νέες τεχνολογίες**

Η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω του Internet και πιο συγκεκριμένα η πώληση των τσιγάρων, είναι που το τελευταίο καιρό έχει απασχολήσει ιδιαίτερα όλο τον κλάδο. Στην Ελλάδα το πρόβλημα εντοπίζεται, στο ότι έχουμε την χαμηλότερη φορολογία (και κατ' επέκταση λιανική τιμή) από όλες τις άλλες χώρες της Ευρωζώνης, με αποτέλεσμα να μην έχουμε πωλήσεις τσιγάρων μέσω **Internet στην Ελλάδα, αλλά από την Ελλάδα σε άλλες χώρες.** Είναι μια εξέλιξη που χρειάζεται στενή παρακολούθηση για το πώς θα μπορούσε να εξελιχθεί στο μέλλον.

#### **vi. Ανταγωνιστικές διοικητικές ομάδες**

Βρισκόμαστε σε μία εποχή όπου το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. (SEITA+Tabacallera), (BAT + Scandinavian ), (JTI + Gallaher), (Imperial + Altadis), (Phillip Morris + Parastratos). Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις οι διοικητικές ομάδες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση και λειτουργία της νέας εταιρίας ή του ομίλου.



Διάγραμμα 3.11 Διάγραμμα Porter Imperial Tobacco

### 3.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9th Edition 2004, (p.52)
2. Staphane Garelli, “Top Class Competitors: How nations and firms succeed in the new world of competitiveness”, 2006 John Wiley & Sons. (p. 258-266)
3. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9th Edition 2004, (p.53)
4. <http://www.epikairo.gr/index.php?option=com>
5. European Community Law, ECMR Regulation 139/2004 & No 1907/2006
6. [www.philenews.com/el-gr/Eidiseis-Oikonomia/29/79667](http://www.philenews.com/el-gr/Eidiseis-Oikonomia/29/79667)
7. Scott M. & Fianagan C, “What’s up with the R.E.R. in Europe?” Business Week 9/8/2007 ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)).
8. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=375000>
9. [static.diavgeia.gov.gr/doc/4IIΞH-4](http://static.diavgeia.gov.gr/doc/4IIΞH-4)
10. <http://www.world.gr/forum>
11. [http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic\\_Research/15thimeron/2011/1st\\_feb.pdf](http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic_Research/15nthimeron/2011/1st_feb.pdf)
12. [www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)
13. [www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)
14. <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=gr&v=74>
15. <http://www.tradingeconomics.com/greece/unemployment-rate>
16. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
17. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.57)

18. B. K. Boyd and J. Fulk "Executive Scanning and perceived uncertainty: A Multidimensional Model", Journal of Management Vol. 22, No 1 (1996), (p. 1-21)
19. R. A. Bettis and C. K. Prahalad "The Dominant Logic: Retrospective and Extension," Strategic Management Journal (January 1995) (p. 5-14)
20. H. I. Ansoff "Strategic Management in a Historical Perspective in international Review of Strategic Management", Vol. 2, No. 1 (1991), edited by D.E. Hussey (Chichester England: Wiley 1991) (p. 61)
21. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.59)
22. M. E. Porter, Competitive Strategy, (New York: Free Press, 1980), (p.3)
23. M. E. Porter, Competitive Strategy, (New York: Free Press, 1980), (p.7-29)
24. Wheelen T. & Hunger J., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 10<sup>th</sup> Edition 2006, Pearson Prentice Hall, (p. 83)
25. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.62)
26. <http://www.etsigaro.com/>
27. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.63)
28. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.64)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές δεν επαρκούν για να προσφέρει σε μία επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα. Είναι επιτακτικό να αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εντοπιστούν εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες – κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες που μπορεί να καθορίσουν αν η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος ονομάζεται οργανωτική ανάλυση και αφορά στην ανίχνευση και την ανάπτυξη οργανωτικών πηγών.

#### **4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς το τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται<sup>1</sup>. Οι πόροι σε πρώτο στάδιο χωρίζονται σε υλικούς και άυλους.

Οι υλικοί πόροι είναι:

- **Χρηματοοικονομική πόροι** που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης όπως π.χ. η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης και η ικανότητάς της να δημιουργεί εξωτερικά κεφάλαια

- **Φυσικοί πόροι** όπως η αρτιότητα του εξοπλισμού μιας επιχείρησης και η πρόσβασή της σε πρώτες ύλες.
- **Ανθρώπινοι πόροι** που σχετίζονται με τις δεξιότητες και τα προσόντα του προσωπικού της επιχείρησης (εμπειρία, κρίση, προνοητικότητα, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση κ.α.)
- **Οργανωτικοί πόροι** που σχετίζονται με την δομή της επιχείρησης και τα συστήματα προγραμματισμού, ελεγχου και συντονισμού.

Οι άυλοι πόροι είναι:

- **Τεχνολογικοί πόροι** η τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης και η απαραίτητη γνώση για να υλοποιηθούν οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας και τα εμπορικά μυστικά
- **Πόροι καινοτομίας.** Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις
- **Φήμη** τόσο μεταξύ των πελατών (αναγνωρησιμότητα μαρκών, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) όσο και μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματικότητα, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία)

Στην περίπτωση της Imperial Tobacco Hellas οι υλικοί και άυλοι πόροι της διαμορφώνονται ως εξής:

ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ	
Χρηματοοικονομικοί	➤ Υπάρχει χρηματοοικονομική «Υγεία» χωρίς να υπάρχουν προβλήματα ρευστότητας ή δανεισμού (βάση ισολογισμού & καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης)
Φυσικοί	➤ Καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής ➤ Σύγχρονος εξοπλισμός ➤ Μεγάλη δυνατότητα αποθήκευσης Α' Υλών και

	έτοιμων προϊόντων
Ανθρώπινοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Υπάρχει μεγάλη εμπειρία στην διοικητική ομάδα και στους διευθυντές πρώτης γραμμής.</li> <li>➤ Υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία</li> <li>➤ Αξιόπιστο και ιδιαίτερα ελκυστικό σύστημα ελέγχου απόδοσης / Bonus</li> <li>➤ Εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα</li> </ul>
Οργανωτικοί	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Απλή και ευέλικτη δομή</li> <li>➤ Ο προγραμματισμός των ενεργειών γίνεται αμφίδρομα</li> <li>➤ Όλα τα στάδια από την παραγωγή έως την παράδοση στους χονδρέμπορους εκτελούνται από την ίδια την εταιρία</li> </ul>
<b>ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
Τεχνολογικοί	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Υπάρχει μεγάλη τεχνογνωσία και γίνονται συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό</li> <li>➤ Μακροχρόνιο συμβόλαιο αποκλειστικής χρησιμοποίησης του ονόματος «Davidoff» για τα τσιγάρα</li> </ul>
Καινοτομίας	
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Η αγορά μας αναγνωρίζει ως την πλέον αποδοτική και με ευέλικτες διαδικασίες εταιρία</li> </ul>

Μία πηγή είναι μία δεξιότητα, ικανότητα, διαδικασία, γνώση ή ένας πόρος που ελέγχεται από την επιχείρηση. Μία πηγή αποτελεί δύναμη αν παρέχει στην επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα. Είναι κάτι που μια επιχείρηση κάνει ή έχει τη δυνατότητα να κάνει αρκετά καλά σε σχέση με τη ικανότητα των υπαρχόντων ή των εν δυνάμει ανταγωνιστών. Μία πηγή αποτελεί αδυναμία αν είναι κάτι που η επιχείρηση δεν κάνει καλά ή αν δεν έχει τις προδιαγραφές να το κάνει σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της. Ο Barney στο VRIO πλαίσιο που ανέπτυξε

πρότεινε 4 ερωτήσεις προκειμένου να αξιολογήσει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης:

1. Αξία (Value): Οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν στην επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα;
2. Σπανιότητα (Rareness): Άλλοι ανταγωνιστές κατέχουν αυτόν τον πόρο ή την ικανότητα;
3. Μίμηση (Imitability): Είναι κοστοβόρο για τους ανταγωνιστές να αποκτήσουν τον συγκεκριμένο πόρο;
4. Οργάνωση (Organization): Είναι η εταιρεία σωστά οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευτεί σωστά την πηγή;

Αν η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι «ναι» για μία συγκεκριμένη πηγή τότε αυτή η πηγή θεωρείται δύναμη και δεξιότητα<sup>2</sup>.

Πρέπει να αξιολογηθεί η σημαντικότητα αυτών των πηγών προκειμένου να εξακριβωθεί αν είναι εσωτερικοί κοινωνικοί παράγοντες - οι συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες που θα βοηθήσουν να καθοριστεί το μέλλον της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συγκρίνοντας μέτρα αυτών των πηγών με μέτρα της απόδοσης της επιχείρησης στο παρελθόν, των βασικών ανταγωνιστών της επιχείρησης, ή ολόκληρου του κλάδου. Μία πηγή μπορεί να καταστεί στρατηγικός παράγοντας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε στρατηγικές αποφάσεις.



## 4.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Σε μία άκρως ανταγωνιστική οικονομία ο μόνος τρόπος για να είναι μία επιχείρηση επιτυχημένη είναι δημιουργώντας και παρέχοντας ανώτερη αξία στους πελάτες της. Αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις ικανότητες: κατανόηση του τι έχει αξία για τον πελάτη, δημιουργία αξίας για τον πελάτη, διατήρηση αξίας για τον πελάτη.

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο που βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίσει τρόπους που δημιουργούν επιπλέον αξία για τον πελάτη. Αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησής της. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο για να αναπτύξει μια επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο για να αναπτύξει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μελέτη μιας επιχείρησης ως «**ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ**» προσφέρει μία διαφορετική προσέγγιση στη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας» εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους<sup>3</sup>.

Κάθε επιχείρηση είναι ένας συνδυασμός δραστηριοτήτων που σχεδιάζουν, παράγουν, πωλούν και υποστηρίζουν το προϊόν της. Η αλυσίδα αξίας αναγνωρίζει εννιά στρατηγικές ενέργειες που δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτές οι 9 δραστηριότητες δημιουργίας αξίας αποτελούνται από πέντε κύριες δραστηριότητες και τέσσερις υποστηρικτικές<sup>4</sup>.

Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες χειρισμού εισροών, την παραγωγή και τέλος την διαχείριση των εκροών, το marketing, τις πωλήσεις και την υποστήριξη μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις προμήθειες, τις τεχνολογίες νέων προϊόντων, την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την εσωτερική υποδομή (κουλτούρα και ηγεσία). Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες διαδραματίζονται σε συγκεκριμένα τμήματα αλλά όχι μόνο εκεί. Για παράδειγμα, διάφορα τμήματα μπορεί να ασχολούνται με τις προμήθειες ή με την πρόσληψη ανθρώπων αλλά όχι μόνο αυτά. Η εσωτερική υποδομή της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της κεντρικής, του σχεδιασμού, των οικονομικών, του λογιστηρίου, το νομικό τμήμα που προκύπτουν από όλες τις κύριες και υποστηρικτικές υπηρεσίες. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες διασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες θα λειτουργήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά.



Διάγραμμα 4.1 Αλυσίδα Αξίας: "Creating and Sustaining Superior Performance by Michael Porter"

Ο ρόλος μιας επιχείρησης είναι να εξετάσει το κόστος και την απόδοση κάθε ενέργειας και να βρει τρόπους να τη βελτιώσει. Μία επιχείρηση πρέπει να εκτιμά τα κόστη και τις αποδόσεις των ανταγωνιστών της σαν σημείο αναφοράς (benchmark) και σύγκρισης με τα δικά της κόστη και αποδόσεις. Πρέπει να προχωρήσει περαιτέρω και να μελετήσει τις «καλύτερες πρακτικές» των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων παγκοσμίως<sup>5</sup>.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το πόσο καλά κάθε τμήμα κάνει τη δουλειά του, αλλά είναι πολύ σημαντικό επίσης πόσο καλά συντονισμένες είναι οι ενέργειες των διαφόρων τμημάτων. Πολύ συχνά τα διάφορα τμήματα δρουν με σκοπό να μεγιστοποιήσουν το δικό τους όφελος μεμονωμένα. Για παράδειγμα ένα τμήμα πιστωτικού ελέγχου μπορεί να χάσει πολύτιμο χρόνο προκειμένου να ελέγξει την πιστοληπτική ικανότητα ενός πελάτη κάνοντας έτσι τον πελάτη να περιμένει για πολύ καιρό και εξαγριώνοντας το τμήμα των πωλήσεων. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του διαδικασίες που καθυστερούν την απόδοση ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη. Η λύση σ' αυτό το πρόβλημα είναι να δοθεί περισσότερη έμφαση στη διοίκηση του πυρήνα της επιχείρησης.

Ας δούμε όμως πιο συγκεκριμένα την ανάλυση της αλυσίδας αξίας για την Imperial Tobacco Hellas συγκεκριμένα. Η Imperial Tobacco Hellas είναι μια σχετικά μεγάλη επιχείρηση με αρκετές λειτουργικές ομάδες. Ας ξεκινήσουμε λοιπόν από τις κύριες δραστηριότητες:

## **Κύριες Δραστηριότητες**

### **Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics)**

Η επιχείρηση έχει πολύ προηγμένο τεχνικό εξοπλισμό και άρτιας ποιότητας συστήματα με απώτερο σκοπό να διασφαλίσει την καλύτερη δυνατή εισαγωγή και διαχείριση των πρώτων υλών της. Τέλος υπάρχει δυνατότητα αποθήκευσης που αντιστοιχεί σε παραγωγή ενός χρόνου.

### **Παραγωγή (Operations)**

Τα εργοστάσια παραγωγής της Imperial Tobacco παγκοσμίως, εδρεύουν στις 3 μεγαλύτερες περιοχές καλύπτοντας τις ανάγκες του group παγκοσμίως. Η κάθε περιοχή παραγωγής έχει την ευθύνη για όλα τα προϊόντα συμπεριλαμβανομένων των εργοστασιακών τσιγάρων, των στριφτών τσιγάρων, του καπνού πίπας, των πούρων, των χαρτιών και των φίλτρων. Τα εργοστάσια μοιράζονται εφάμιλλα συστήματα και εξοπλισμούς τελευταίας τεχνολογίας με όραμα να εξελιχθούν ακόμα περισσότερο αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους. Προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω, μία μετρήσιμη δυνατότητα παραγωγής δίνει τη δυνατότητα άμεσου ελέγχου της συνολικής δραστηριότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας ενώ παράλληλα παρέχει τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης σε ενδεχόμενες αλλαγές των συνθηκών της αγοράς. Τέλος, τα εργοστάσια της Imperial σε όλο τον κόσμο επωφελούνται από την κοινή τεχνολογία και εξειδίκευση γεγονός που οδηγεί σε μειωμένο κόστος παραγωγής. Εστιάζουν στην υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος παραγωγής και σε μία διαδικασία σε εξέλιξη με σκοπό την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας. Η ποιότητα, η ευελιξία και η καινοτομία αποτελούν βασικά στοιχεία που διέπουν όλες τις παραγωγικές εγκαταστάσεις.

### **Εκροές (Outbound Logistics)**

Περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για να φτάσει το τελικό προϊόν στον καταναλωτή (αποθήκευση, παραγγελιοληψία κ.τ.λ.)

- ✓ Πανελλαδική διανομή, στους αντιπροσώπους-χονδρεμπόρους.
- ✓ Τηλεφωνική παραγγελιοληψία και διεκπεραίωση παραγγελιών με άμεση εκτέλεση σε συνεργασία πάντα με το τμήμα πωλήσεων.

Για την διανομή των προϊόντων της στην Ελληνική αγορά η Imperial Tobacco έχει ένα δίκτυο 50 χονδρεμπόρων σε Αττική και Θεσσαλονίκη και 100 αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα. Τα προϊόντα της διατίθενται σε όλα τα περίπτερα και τα ψιλικά πανελλαδικά καθώς και σε κάποια ειδικά σημεία πώλησης στις τουριστικές περιοχές. Ακολουθεί διαγραμματική ανάλυση του δικτύου διανομής της Imperial Tobacco:



Διάγραμμα 4.2 Κανάλια Διανομής των τσιγάρων στην Ελλάδα

### **Marketing και Πωλήσεις**

Η λειτουργία του Marketing και των Πωλήσεων αφορά δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.α.<sup>6</sup> Η Imperial Tobacco παρέχει:

- ✓ Προϊόντα υψηλής ποιότητας, που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών και διατηρούν την πιστότητα (brand loyalty) σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ Έρευνα προκειμένου να διαπιστώνονται οι ανάγκες των καταναλωτών καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης τους από αυτά.
- ✓ Επικοινωνία που χαρακτηρίζεται εντατική, δεδομένων των περιορισμών που ισχύουν στην προώθηση των καπνικών προϊόντων.

Η δομή των πωλήσεων είναι προσανατολισμένη ανά γεωγραφική περιοχή. Τα βασικά κανάλια διανομής είναι οι χονδρέμποροι και οι αντιπρόσωποι. Συγκεκριμένα, η Imperial Tobacco πουλάει απευθείας σε χονδρεμπόρους στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη και σε αντιπροσώπους στην επαρχία<sup>7</sup>. Αυτοί με τη σειρά τους μεταπωλούν το προϊόν στα σημεία λιανικής.

### **Υπηρεσίες μετά την πώληση (After Sales Service)**

Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος. Η Imperial Tobacco έχει οργανωμένο τμήμα εξυπηρέτησης καταναλωτών CRM με σκοπό την άμεση εξυπηρέτησή τους. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία βρίσκεται κοντά στον καταναλωτή αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της προς αυτούς.

## **Υποστηρικτικές Δραστηριότητες**

### **Εσωτερική Υποδομή**

Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση<sup>8</sup>. Στην Imperial Tobacco το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών είναι σε υψηλό επίπεδο και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

### **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Δραστηριότητες που απαιτούνται για την στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του δυναμικού. Είναι δεδομένη η αξία αυτής της λειτουργίας στην αλυσίδα αξίας καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό<sup>9</sup>. Η Imperial Tobacco έχει αναπτύξει ένα πολύ δυναμικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με βασική μέριμνα τη συνεχή εκπαίδευση με σκοπό την εξέλιξη του δυναμικού. Επιπλέον φροντίζει να δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της με σκοπό να διατηρήσει χαμηλό το turnover του προσωπικού της.

### **Τεχνολογίες νέων προϊόντων**

Η λειτουργία αυτή σχετίζεται τόσο με τον σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Αφορά στην έρευνα και ανάπτυξη σε επίπεδο προϊόντων και σε συνδυασμό με τις παραγωγικές δυνατότητες επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη νέων προϊόντων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.



### **Προμήθειες - Αγορές**

Η λειτουργία αυτή σχετίζεται με τις δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες διαδικασίες. Στην Imperial Tobacco υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα που ασχολείται με την εύρεση και αγορά πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας ενώ όλοι οι προμηθευτές επιλέγονται με πλήρη διαφάνεια και εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας.

### **4.3 SWOT ANALYSIS**

Η S.W.O.T Analysis είναι ο «καθρέφτης» της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε. Ο σκοπός της είναι ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο η σημερινή πορεία της εταιρίας και οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της είναι σχετικές και δυνατές να συνεργαστούν με τις αλλαγές στο περιβάλλον<sup>10</sup>. Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Στην περίπτωση της Imperial Tobacco Hellas η ανάλυση SWOT διαμορφώνεται ως εξής:

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>			
<b>STRENGTHS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρές μάρκες με πολύ καλό όνομα</li> <li>• Χρηματοοικονομική Υγεία</li> <li>• Ικανή και αποτελεσματική διοίκηση</li> <li>• Άριστη ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Άριστη διανομή προϊόντων</li> <li>• Επέκταση γραμμής προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλότερα κόστη έναντι του ανταγωνισμού</li> <li>• Έρευνα και ανάπτυξη</li> </ul>	<b>WEAKNESSES</b>
<b>OPPORTUNITIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη της κατηγορίας των στριφτών τσιγάρων.</li> <li>• Ανάπτυξη της κατηγορίας των φθηνών (Value for Money) τσιγάρων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέο νομοθετικό πλαίσιο για καπνικά προϊόντα</li> <li>• Πολύ υψηλή φορολογία</li> <li>• Οικονομική κρίση</li> <li>• Περιοριστικά μέτρα στην διαφήμιση των προϊόντων</li> </ul>	<b>THREATS</b>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>			

Με βάση τα συμπεράσματα τα οποία εξαγονται από την ανάλυση αυτή, η εταιρία σχεδιάζει και υλοποιεί την στρατηγική της.

#### 4.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 92
2. J. B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Reading MA: Addison Wesley, 1997), p. 145-164
3. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 109
4. Michael E. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York the Free Press, 1985)
5. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly and Charles Kettman, Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solution (New York: Simon and Schuster, 1998)
6. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 111
7. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 111
8. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 112
9. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), σ. 111
10. Μηλιώνη Ειρ., Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, (1995)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)<sup>1</sup>.

Τα κύρια χαρακτηριστικά λοιπόν μιας στρατηγικής είναι:

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων<sup>2</sup>.

Η στρατηγική έχει να κάνει με το<sup>3</sup> :

- Που είμαστε τώρα και που θέλουμε να βρεθούμε (**κατεύθυνση**)
- Σε ποιές αγορές η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί και τι είδους δραστηριότητες εμπλέκονται σε αυτές τις αγορές (**αγορά, σκοποί**)

- Που μπορούν οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες να πετύχουν καλύτερη επίδοση από τον ανταγωνισμό στις επιλεγμένες αγορές **(πλεονέκτημα)**
- Τι πόρους (δεξιότητες, κεφάλαια, πάγια, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικές ικανότητες, εγκαταστάσεις, σχέσεις) χρειάζονται προκειμένου να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον ανταγωνισμό
- Ποιοί εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνιστεί
- Ποιές είναι οι αξίες και οι προσδοκίες όλων αυτών που έχουν επίδραση στο επιχειρηματικό περιβάλλον (stakeholders)

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής είναι<sup>4</sup> :

- Ξεκάθαρη εικόνα για το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης
- Έντονη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό
- Εις βάθος κατανόηση των ραγδαίων εξελίξεων του περιβάλλοντος

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η στρατηγική δηλώνει το πως η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Μια κλασσική επιχείρηση συνήθως έχει τρεις τύπους στρατηγικής:

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)**
- **Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)**



Διάγραμμα 5.1 Ιεραρχία Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen & Hunger "Concept in Strategic Management" σελ. 16

## **5.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρηματικών μονάδων και της παραγωγής.

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά θέματα που αφορούν την επιχείρηση ως σύνολο<sup>5</sup>:

1. Τον προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξή της (*Directional Strategy*)
2. Η βιομηχανία ή αγορά στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (*Portfolio Strategy*)

3. Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει δυναμικό και καλλιεργεί δυνατότητες ανάμεσα σε γραμμές προϊόντος και σε επιχειρησιακές μονάδες (*Parenting Strategy*)

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει να κάνει πρωτίστος με την επιλογή κατεύθυνσης της επιχείρησης ως σύνολο<sup>6</sup>. Αυτό ισχύει ανεξαρτήτως εάν η επιχείρηση είναι μία μικρή εταιρεία που παράγει ένα προϊόν ή μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία. Ας εξετάσουμε λοιπόν πιο αναλυτικά τα τρία ξεχωριστά θέματα της επιχειρησιακής στρατηγικής.

### **5.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ**

Έτσι όπως κάθε προϊόν ή επιχειρησιακή μονάδα πρέπει να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, με τον ίδιο τρόπο κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την κατεύθυνσή της για την ανάπτυξη της κάνοντας τις τρεις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Πρέπει να επεκταθούμε, να κάνουμε περικοπές ή να συνεχίσουμε τις δραστηριότητες μας χωρίς αλλαγές;
2. Πρέπει να συγκεντρώσουμε τις δραστηριότητές μας στην τρέχουσα αγορά ή πρέπει να επεκταθούμε και σε διαποίκιση σε άλλες αγορές
3. Αν θέλουμε να αναπτυχθούμε σε τοπικό επίπεδο ή παγκόσμια πρέπει να το κάνουμε μέσω εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης (συγχωνεύσεις, εξαγορές)



Η στρατηγική κατεύθυνσης της κάθε επιχείρησης απαρτίζεται από τρεις γενικές συνιστώσες:

- **Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy):** Επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- **Στρατηγική Σταθερότητας (Stability Strategy):** Καμία αλλαγή στην τρέχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης
- **Στρατηγική Υπαναχώρησης (Retrenchment Strategy):** Περικοπές στις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης

Έχοντας επιλέξει τη γενική κατεύθυνση (για παράδειγμα ανάπτυξη), οι διοικητές μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να επιλέξουν μία πιο συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική όπως για παράδειγμα συγκέντρωση σε μία γραμμή προϊόντος / αγορά ή διαφοροποίηση σε άλλα προϊόντα / αγορές. Αυτές οι στρατηγικές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες τόσο για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο με μία σειρά προϊόντων όσο και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους με πολλές σειρές προϊόντων.



Διάγραμμα 5.2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης  
Πηγή Wheelen & Hunger "Concept in Strategic Management" σελ. 138

### **5.2.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης**

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως γνωστές επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να επιφέρουν ανάπτυξη στις πωλήσεις, στο κεφάλαιο, στα κέρδη ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενους κλάδους πρέπει να μεγαλώσουν προκειμένου να επιβιώσουν. Μία επιχείρηση μπορεί να μεγαλώσει εσωτερικά επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και παγκόσμια ή μπορεί να μεγαλώσει εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι εξής<sup>7</sup>:

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)
  - a. Συσχετισμένη (related diversification)
  - b. Ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)
5. Ανάπτυξη αγοράς (market development)
6. Ανάπτυξη προϊόντος (product development)

#### **I. Κάθετη Ολοκλήρωση**

Η κάθετη ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί αναλαμβάνοντας μία δραστηριότητα που στο παρελθόν την παρείχε ένας προμηθευτής ή κάποιος διανομέας. Η εταιρεία στην πραγματικότητα αναπτύσσεται προμηθεύοντας ή διανέμοντας μόνη της τα προϊόντα της. Μια επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε μια τέτοια στρατηγική με σκοπό να μειώσει τα κόστη της, να αποκτήσει έλεγχο σε μία αναξιόπιστη πηγή, να διασφαλίσει ποιότητα ή να αποκτήσει πρόσβαση σε

δυνητικούς πελάτες. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί σε πολλά σημεία της αλυσίδας αξίας του κλάδου, από τις πρώτες ύλες μέχρι την παραγωγή και την πώληση. Πιο συγκεκριμένα μία υπηρεσία που στο παρελθόν παρέχονταν από κάποιο προμηθευτή ονομάζεται **ολοκλήρωση προς τα πίσω - backwards integration** (πηγαίνοντας πίσω στην αλυσίδα αξίας του κλάδου). Αντίθετα μία λειτουργία που στο παρελθόν παρέχονταν από κάποιο διανομέα ονομάζεται **ολοκλήρωση προς τα εμπρός- forward integration** (πηγαίνοντας εμπρός στην αλυσίδα αξίας του κλάδου). Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- Οι προμηθευτές ή οι διανομείς είναι ακριβοί ή αναξιόπιστοι
- Υπάρχουν λίγοι και χαμηλής ποιότητας διανομείς ή προμηθευτές στην αγορά με αποτέλεσμα η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πρόκειται για έναν ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο με καλές προοπτικές
- Υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μια τέτοια στρατηγική ανάπτυξης
- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει τη προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων και τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών
- Μπορεί να επιτευχθεί εξοικονόμηση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- Μπορεί να υπάρξει βελτίωση στο Marketing η στην απόκτηση τεχνολογίας
- Μπορούν να δημιουργηθούν εμπόδια εισόδου των ανταγωνιστών στον κλάδο.

## II. Οριζόντια Ολοκλήρωση

Οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της και έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Είναι δεδομένο ότι μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια δένεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

## III. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Όταν ένας κλάδος ωριμάζει οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που έχουν επιβιώσει έχουν καταφέρει να αναπτυχθούν χρησιμοποιώντας στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Στην συνέχεια για να συνεχίσουν να αναπτύσσονται δεν έχουν άλλη επιλογή από το να δραστηριοποιηθούν σε διαφορετικούς κλάδους, εκτός αν οι ανταγωνιστές έχουν τη δυνατότητα να επεκταθούν παγκοσμίως σε λιγότερο ώριμες αγορές. Οι δύο βασικές στρατηγικές διαφοροποίησης είναι η **συσχετισμένη** (concentric) και η **ασυσχέτιστη** (conglomerate) διαφοροποίηση.

### 1. Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους και υπάρχουν

ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά<sup>8</sup>. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενδείκνυται για

- Απόκτηση πληροφοριών (σχετικά με τις τεχνολογικές αλλαγές και τις τάσεις της αγοράς)
- Μείωση Κόστους
- Αναμενόμενα κέρδη (ύπαρξη τομέων στις εισόδους με μεγάλα περιθώρια κέρδους)
- Διασπορά κινδύνου (αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν ή από μία αγορά)
- Αξιοποίηση πόρων (μεταβίβαση τεχνογνωσίας και ανταγωνιστικών ικανοτήτων της εταιρείας σε άλλες εταιρείες)
- Αύξηση της δύναμης στην αγορά (δυνατότητα αντεπίθεσης λόγω παρουσίας σε πολλές δραστηριότητες)
- Κτίσιμο αυτοκρατορίας (ανθρώπινος παράγοντας, ρόλος δύναμης και εξουσίας σαν κίνητρο ανάπτυξης)
- Κίνητρα ανώτατων στελεχών (μείωση κινδύνου απασχόλησης, αύξηση προνομίων)

## 2. Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

Όταν η διοίκηση αντιλαμβάνεται ότι ο συγκεκριμένος κλάδος δεν είναι πια ελκυστικός και ότι η επιχείρηση στερείται ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα μπορούσε να τα μεταφέρει σε συγγενικά προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους κλάδους η πιο πιθανή στρατηγική είναι αυτή της **ασυσχέτιστης διαφοροποίησης** σε ένα κλάδο εντελώς διαφορετικό. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης γιατί θεωρούν ότι η

απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια. Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση ενδείκνυται:

- Όταν υπάρχει ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- Για διασπορά κινδύνου
- Υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο
- Παρουσιάζεται μία σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης
- Υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργια μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών
- Κίνητρα των ανωτέρων στελεχών. Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους

Οι στρατηγικές που έχουμε αναλύσει μέχρι στιγμής αναφέρονται στην επέκταση μιας επιχείρησης σε νέα προϊόντα αλλά και σε νέες αγορές. Η επιχείρηση όμως έχει και άλλες επιλογές. Μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διεύθυνσης – συγκέντρωσης αγοράς), να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική

ανάπτυξης προϊόντων). Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα του Ansoff σύμφωνα με τον οποίο οι προσπάθειες μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί εξαρτώνται από το αν παρέχει νέα ή υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες ή υπάρχουσες αγορές. Το αποτέλεσμα του πίνακα είναι μια σειρά αναπτυξιακών στρατηγικών που δίνουν τη κατεύθυνση της επιχειρηματικής στρατηγικής:

	Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	1. Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης Αγοράς	3. Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	2. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	3. Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Πίνακας 5.1 Βασικές Στρατηγικές Ανάπτυξης κατά ARSOFF  
 Πηγή: Philip Kotler, *Marketing Management, Eleventh Edition* σελ. 100

#### IV. Συγκέντρωση – Διείσδυση αγοράς

Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας ακολουθεί στρατηγική διείσδυσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες
2. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών

### 3. Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος

Η συγκεκριμένη Στρατηγική ενδείκνυται όταν:

- Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
- Οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

## V. Ανάπτυξη αγοράς

Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών ή με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς ή με την εισαγωγή σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις «αναγκάζονται» να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει κάπου να διοχετευτεί.

## VI. Ανάπτυξη προϊόντος



Όταν αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές των προϊόντων
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης.

#### **5.2.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει στρατηγική σταθερότητας αντί για ανάπτυξης συνεχίζοντας τις τρέχουσες δραστηριότητές της χωρίς καμία συγκλονιστική αλλαγή κατεύθυνσης. Παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη στρατηγικής, η στρατηγική σταθερότητας μπορεί να κριθούν ως κατάλληλες για μία επιτυχημένη επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε ένα σχετικά προβλέψιμο περιβάλλον<sup>9</sup>. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο αλλά μπορεί να προβούν επικίνδυνες αν ακολουθηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι οι ακόλουθες:

##### **1. Στρατηγικό Διάλειμμα (Pause/Proceed with Caution Strategy):**

Είναι συνήθως προσωρινή στρατηγική όπου χρησιμοποιείται ώσπου το εξωτερικό περιβάλλον να γίνει πιο φιλικό ή για να καταφέρει η επιχείρηση να συγκεντρώσει τις πηγές της μετά από μία περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης.

## **2. Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No Change Strategy):**

Πρόκειται για την απόφαση να μην γίνει τίποτα καινούριο. Μία επιλογή να συνεχίσουν οι τρέχουσες δραστηριότητες και στρατηγικές για το άμεσο μέλλον. Σπάνια αντιμετωπίζεται ως αυτούσια στρατηγική. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής εξαρτάται από την έλλειψη σημαντικών αλλαγών της επιχείρησης.

## **3. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit Strategy):**

Η στρατηγική συγκομιδής κερδών είναι η απόφαση να μην γίνει τίποτα καινούριο σε μία δυσμενή κατάσταση αλλά αντί αυτού να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα της εταιρείας ως προσωρινά. Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.

### **5.2.1.3 Στρατηγικές Υπαναχώρησης**

Μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ζωής της μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα και να προσπαθήσει να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές «διάσωσης», όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους. Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι πάντα εύκολη. Ορισμένα συμπτώματα-ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων είναι τα εξής:

1. Η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον
2. Η απουσία εσωτερικού ελέγχου
3. Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου

4. Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες
5. Συνδυασμός των προηγούμενων

Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής είναι οι εξής τέσσερις:

### **1. Στρατηγική Ανόρθωσης (Turnaround Strategy):**

Όταν η απόδοση μιας επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο (π.χ. όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση καλείται να προσαρμόσει τις λειτουργίες της στις υπάρχουσες συνθήκες περιορίζοντας στο ελάχιστο τις δαπάνες της.

### **2. Στρατηγική Αποεπένδυσης (Captive Company Strategy):**

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά.
- Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτό.
- Όταν ένα κομμάτι μιας επιχείρησης δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της.
- Όταν μια εταιρεία μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι

### **3. Στρατηγική «αιχμάλωτης» επιχείρησης (Sell Out/Divestment Strategy):**

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.

### **4. Στρατηγική ρευστοποίησης (Liquidation Strategy):**

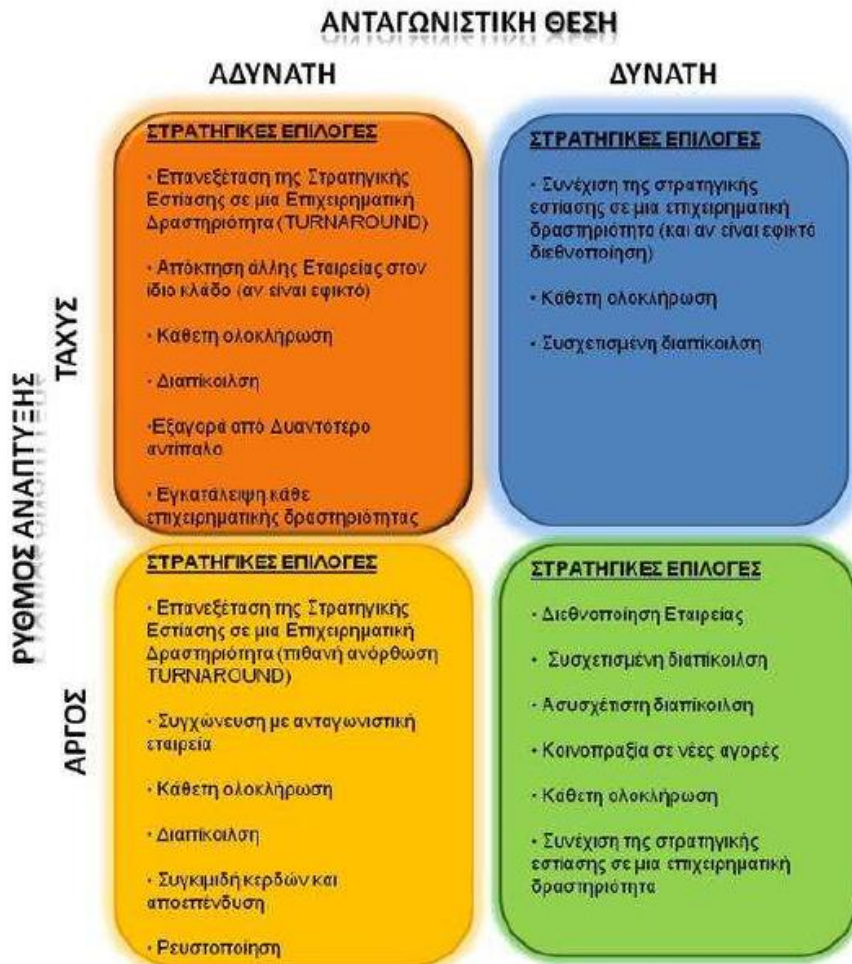
Με τη στρατηγική ρευστοποίησης τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Όταν όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που απομένει είναι να «τεμαχιστεί» και να πουληθούν στα διάφορα κομμάτια της.

#### **5.2.1.4 Επιλογή της κατάλληλης Στρατηγικής**

Πολλές μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να είναι καθοριστικές για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Για το λόγο αυτό πρέπει να ταξινομήσουμε τις επιχειρήσεις με δύο βασικά κριτήρια:

1. Την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά που λειτουργούν
2. Τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς αυτής

Η απλή αυτή ταξινόμηση μας δίνει την παρακάτω ρήτρα:

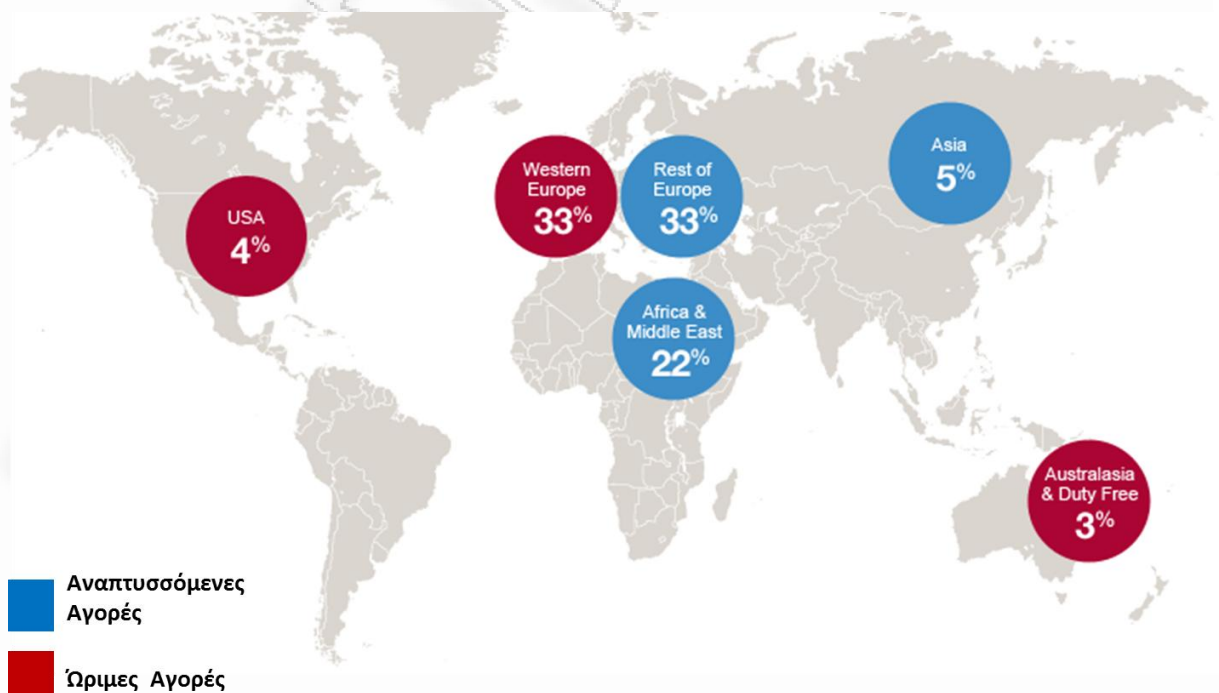


Πίνακας 5.2 Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον Λειτουργίας της Επιχείρησης  
 Πηγή: Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» σελ. 285

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ενδεικνυόμενη στρατηγική κάθε φορά είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά και των ευκαιριών που υπάρχουν στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητάς της. Βέβαια θα πρέπει να τονισθεί ότι οι στρατηγικές που προκύπτουν με βάση την παραπάνω ρήτρα δεν είναι «πανάκεια» ούτε εξασφαλίζουν σίγουρη επιτυχία ενώ είναι πολύ πιθανό επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

### 5.2.1.5 Στρατηγική Κατεύθυνσης της Imperial Tobacco

Η στρατηγική κατεύθυνσης της Imperial Tobacco PLC παγκοσμίως είναι στρατηγική ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, η ITG (Imperial Tobacco Group) δραστηριοποιείται σε όλο το γεωγραφικό εύρος της αγοράς το οποίο απαρτίζεται τόσο από ώριμες όσο και από αναπτυσσόμενες χώρες. Σκοπός της είναι λοιπόν να δημιουργήσει με γερή βάση προκειμένου να μεγιστοποιήσει την δυναμική των εμπορικών της σημάτων. Η ITG οδηγεί την ανάπτυξη των πωλήσεων σε όλες τις αγορές της τόσο με τις διεθνείς, στρατηγικές της μάρκες, όσο και τοπικές μάρκες της κάθε αγοράς. Εξισορροπεί τους μεριδιακούς στόχους της μέσω της διατήρησης κερδών στις ώριμες αγορές και την αύξηση της επένδυσής της στις αναπτυσσόμενες αγορές όπως η ανατολική Ευρώπη, η Μέση Ανατολή και η Ασία<sup>10</sup>.



Διάγραμμα 5.3 Πωλήσεις Imperial Tobacco Group Οικ. Έτος 2010  
Πηγή: <http://www.imperial-tobacco.com>

## **5.2.2 PORTFOLIO STRATEGY**

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το πως μεμονωμένες γραμμές παραγωγής και επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικές στρατηγικές. Επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντος ή επιχειρηματικές μονάδες πρέπει επίσης να διερευνήσουν πως αυτά τα διάφορα προϊόντα και οι επιχειρηματικές μονάδες θα βελτιώσουν την επίδοση της επιχείρησης:

- Τι ποσοστό του χρόνου και του κεφαλαίου της επιχείρησης πρέπει να αφιερωθεί στα επιτυχημένα προϊόντα και επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα συνεχίσει να είναι πετυχημένη
- Τι ποσοστό του χρόνου και του κεφαλαίου της επιχείρησης πρέπει να αναλωθεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η πλειοψηφία των οποίων δεν θα είναι επιτυχημένα

Μία από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους ανάπτυξης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου. Στην ανάλυση χαρτοφυλακίου τα κεντρικά της επιχείρησης αποκτούν ρόλο του εσωτερικού επενδυτή. Στην ανάλυση χαρτοφυλακίου, η κεντρική διοίκηση αντιμετωπίζει τις γραμμές προϊόντων της και τις επιχειρηματικές της μονάδες σαν μια σειρά από επενδύσεις που θα τις αποφέρουν κέρδος. Οι γραμμές προϊόντων και οι επιχειρηματικές μονάδες στοιχειοθετούν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων το οποίο θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται προκειμένου να διασφαλίσει την καλύτερη δυνατή απόδοση της

επένδυσης της επιχείρησης. Δύο από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους είναι η Boston Consulting Group Growth Share Matrix (BCG Growth Share Matrix) και η GE Business Screen<sup>11</sup>.

### **5.2.2.1 Η μήτρα της BCG (BCG Growth Share Matrix)**

Το BCG Growth Share Matrix είναι ένας από τους πιο απλούς τρόπους για να απεικονίσει μια επιχείρηση το χαρτοφυλάκιο επενδύσεών της. Κάθε μία γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα ανάλογα με τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται αλλά και το μερίδιο αγοράς της. Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης προσδιορίζεται από τη διαίρεση του μεριδίου αγοράς της με αυτό του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της. Το μοντέλο αποτελείται από δύο κάθετους άξονες. **Ο οριζόντιος άξονας** απεικονίζει το σχετικό μερίδιο των προϊόντων μας (έναντι των βασικών τους ανταγωνιστών). **Ο κάθετος άξονας** απεικονίζει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Το μερίδιο της αγοράς μετριέται σε ποσότητα μονάδων και όχι σε αξία. Ο ρυθμός αύξησης της αγοράς μετριέται σε ποσοστό.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου ορίζεται ως χαμηλός ή υψηλός ανάλογα με το ποσοστό που ορίζουν τα ανώτατα στελέχη το οποίο κυμαίνεται από 5% έως 15% ανάλογα με τη δραστηριότητα της αγοράς. Με το ποσοστό αυτό καθορίζεται η θέση της διαχωριστικής γραμμής της μήτρας και διακρίνει τις αγορές σε βραδέως ή ταχέως αναπτυσσόμενες. Το σχετικό μερίδιο αγοράς μετριέται στον οριζόντιο άξονα σε μία κλίμακα από 0,1 έως 10 όπου το 0,1



σημαίνει ότι ο όγκος πωλήσεων της εταιρείας είναι μόλις 10% του όγκου πωλήσεων του ηγέτη της αγοράς. Αντίθετα ένα σχετικό μερίδιο αγοράς στο 10 σημαίνει η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα είναι ο ηγέτης της αγοράς 10πλάσιες πωλήσεις από τον δεύτερο μεγαλύτερο ανταγωνιστή στην αγορά. Το σχετικό μερίδιο αγοράς χωρίζεται σε υψηλό και χαμηλό χρησιμοποιώντας το 1 ως διαχωριστική γραμμή.

Το σύνολο των κύκλων που απεικονίζονται στη μήτρα δείχνουν διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες. Το μέγεθος των κύκλων υποδηλώνει το μέγεθος των μονάδων σε σχέση με τις υπόλοιπες και καθορίζεται είτε από τον όγκο των πωλήσεων τους είτε από το μέγεθος του ενεργητικού τους.

Το σύνολο των επιχειρήσεων ή των προϊόντων που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας τοποθετείται σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια και λαμβάνει τον αντίστοιχο χαρακτηρισμό<sup>12</sup>:



Διάγραμμα 5.4 Ανάλυση Χαρτόφυλακίου Προϊόντων  
 Πηγή: Wheelen & hunger "Strategic Management & Business Policy" σελ. 152

**Ερωτηματικά (question marks, problem children ή wild cats):**

Τα προϊόντα που βρίσκονται σε αυτό τον τομέα χαρακτηρίζονται εναλλακτικά και προβληματικά παιδιά ή άγριες γάτες. Βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί το ότι βρίσκονται σε αγορές με ταχύτατο ρυθμό ανάπτυξης που τις καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικές. Πρόκειται συνήθως για νέα προϊόντα με χαμηλό μερίδιο αγοράς και προοπτική εξέλιξης αλλά χρειάζονται μεγάλο κεφάλαιο για ανάπτυξη που τα εμποδίζει να ανταγωνιστούν με επιτυχία τα άλλα μεγαλύτερα προϊόντα του κλάδου. Αν αυτά τα προϊόντα έχουν προοπτική να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και να γίνουν ηγέτες στον κλάδο τους η εταιρεία πρέπει να

αποσπάσει κεφάλαιο από άλλα πιο ώριμα προϊόντα και να το διαθέσει για την προώθηση των «ερωτηματικών».

### **Αστέρια (Stars):**

Πρόκειται για προϊόντα ηγέτες στην αγορά που βρίσκονται στο αποκορύφωμα του κύκλου ζωής τους αποδίδουν μεγάλα κέρδη που τους διευκολύνει να διατηρήσουν το υψηλό μερίδιο αγοράς τους. Όταν το μερίδιο αγοράς τους πέφτει, τα αστέρια γίνονται «Χρυσοφόρες Αγελάδες».

### **Χρυσοφόρες Αγελάδες (Cash Cows):**

Συνήθως αποδίδουν πολύ περισσότερα χρήματα από ότι χρειάζεται για να διατηρήσουν το μερίδιό τους. Σ' αυτό το πτωτικό στάδιο της ζωής τους οι επιχειρήσεις απομυζούν όσο περισσότερο μπορούν από αυτά τα προϊόντα προκειμένου να τα επενδύσουν σε νέα «ερωτηματικά».

### **Σκυλιά (Dogs):**

Έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφέρουν μεγάλο κεφάλαιο – κέρδος (συνήθως επειδή δραστηριοποιούνται σε μη ελκυστικό κλάδο). Τα «ερωτηματικά» που δεν επιτυγχάνουν να αποκτήσουν τελικά ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς (να γίνουν αστέρια) όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου μειωθεί, γίνονται «σκυλιά». Σύμφωνα με το BCG Growth Share Matrix, τα σκυλιά θα πρέπει είτε να πωληθούν είτε να διοικούνται με ιδιαίτερη προσοχή για το μικρό ποσοστό κερδοφορίας που μπορεί να αποδώσουν.

Αποτυπώνοντας την υπάρχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης στη μήτρα BCG η επιχείρηση μπορεί να προβάλλει τη μελλοντική της θέση στην αγορά υποθέτοντας ότι δεν θα υπάρξει αλλαγή στη στρατηγική της. Η επιχείρηση με αυτή τη μέθοδο μπορεί να καταλάβει σημαντικά στρατηγικά θέματα που αντιμετωπίζει και να αντιληφθεί εάν το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της είναι υγιές ή όχι. Ένα μη ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο θα σήμεινε πολλά «σκυλιά» ή ερωτηματικά ή πολύ λίγα αστέρια ή αγελάδες ρευστότητας.

Στην περίπτωση της Imperial Tobacco Hellas θα τοποθετούσαμε το Davidoff στην κατηγορία των «αγελάδων ρευστότητας» αφού έχει ένα σχετικά υψηλό μερίδιο αγοράς για την κατηγορία και ανταγωνίζεται σε μία αγορά που έχει πτωτική τάση καθώς η premium κατηγορία είναι αυτή που έχει πληγεί περισσότερο από την οικονομική κρίση και τις νέες ρυθμίσεις για τα τσιγάρα.

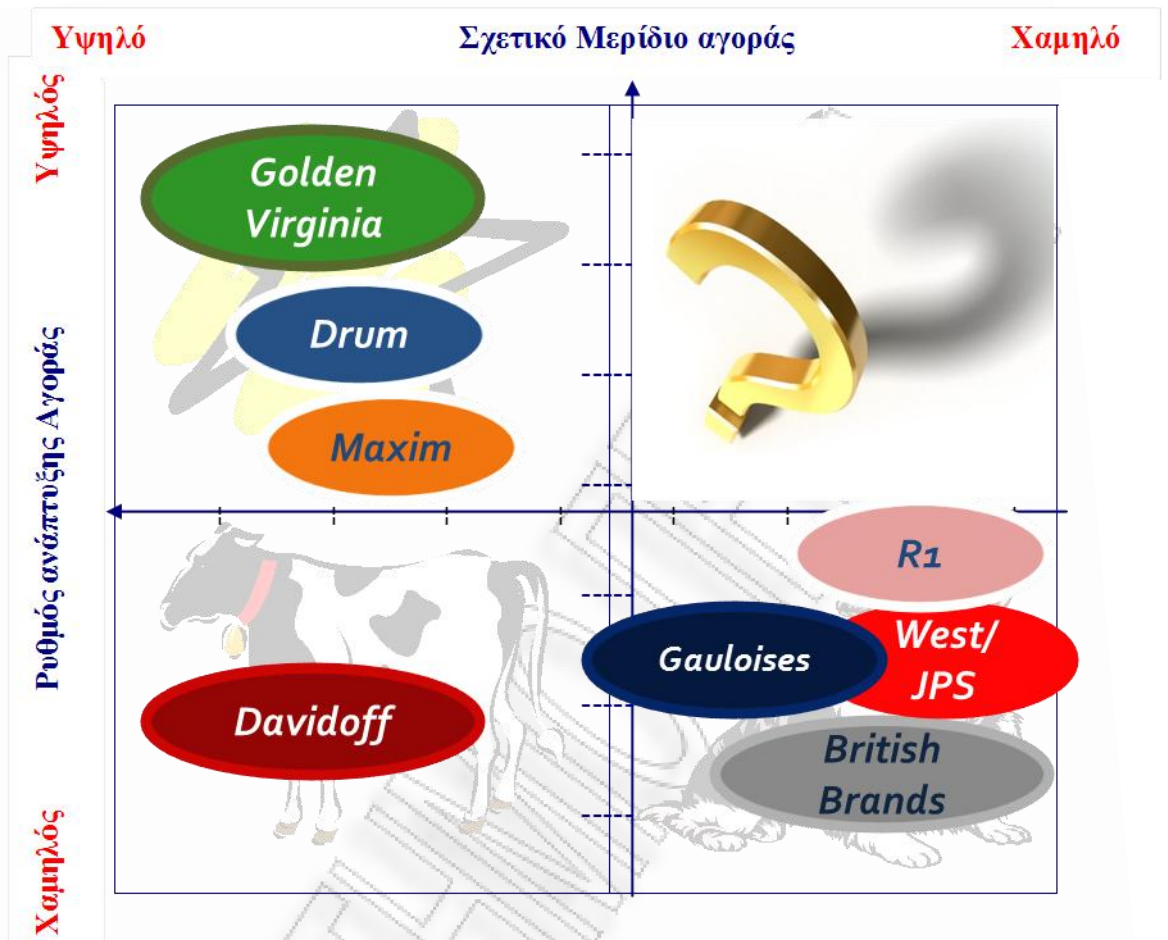
Η οικογένεια των R1 είναι μία σειρά προϊόντων που προσανατολίζεται κυρίως σε γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας και κατατάσσεται στην mainstream κατηγορία η οποία εμφανίζει έναν ρυθμό ανάπτυξης έστω και χαμηλό. Η σειρά R1 έχει σχετικά χαμηλό μερίδιο αγοράς έναντι των ανταγωνιστών της. Παρόλο που η οικογένεια R1 έχει μερικούς πολύ πιστούς καταναλωτές λόγω του Slim Line , θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Imperial Tobacco δεν εστιάζει ιδιαίτερα σ' αυτήν καθώς ενδιαφέρεται περισσότερο για το πιο νεανικό κοινό. Η οικογένεια R1 κατατάσσεται λοιπόν στην κατηγορία «σκυλιά»

Η οικογένεια των Maxim είναι μια πολύ ανταγωνιστική και προσιτή πρόταση με πολύ ανοδική τάση μέσα στην κατηγορία των Slim για αυτό το λόγο κατατάσσονται στην κατηγορία των «αστεριών».

Η αγορά που δραστηριοποιούνται τα British Brands (οι λεγόμενες αγγλικές μάρκες) είναι μία από τις πιο πτωτικές του κλάδου γεγονός που οφείλεται στην μείωση του τουρισμού τα τελευταία χρόνια. Το μερίδιο των British Brands είναι αρκετά μικρό σε σύγκριση με τα υπόλοιπα σήματα της εταιρείας. Για το λόγο αυτό συγκαταλέγονται στην κατηγορία «σκυλιά» και η εταιρεία δεν επενδύει ιδιαίτερα πίσω από αυτά.

Οι οικογένειες των West, JPS και Gauloises έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές τους (π.χ. Marlboro) ένα ταυτόχρονα δραστηριοποιείται σε μία αγορά με μικρό ρυθμό ανάπτυξης. Για το λόγο αυτή η εταιρεία δεν επενδύει ιδιαίτερα πίσω από αυτά και κατατάσσονται στην κατηγορία «σκυλιά».

Τέλος, η κατηγορία των στριφτών τσιγάρων είναι μια κατηγορία με μεγάλη προοπτική ανάπτυξης μιας και πολλοί καταναλωτές εργοστασιακών τσιγάρων έχουν στραφεί σε καπνό ακολουθώντας την τάση της εποχής αλλά και επωφελούμενοι της οικονομικότερης τιμής τους. Η Imperial Tobacco είναι αρκετά δυνατή σ' αυτή την κατηγορία με δύο πολύ ανταγωνιστικές προτάσεις, το Drum και το Golden Virginia που κατατάσσονται στα «αστέρια» της επιχείρησης.



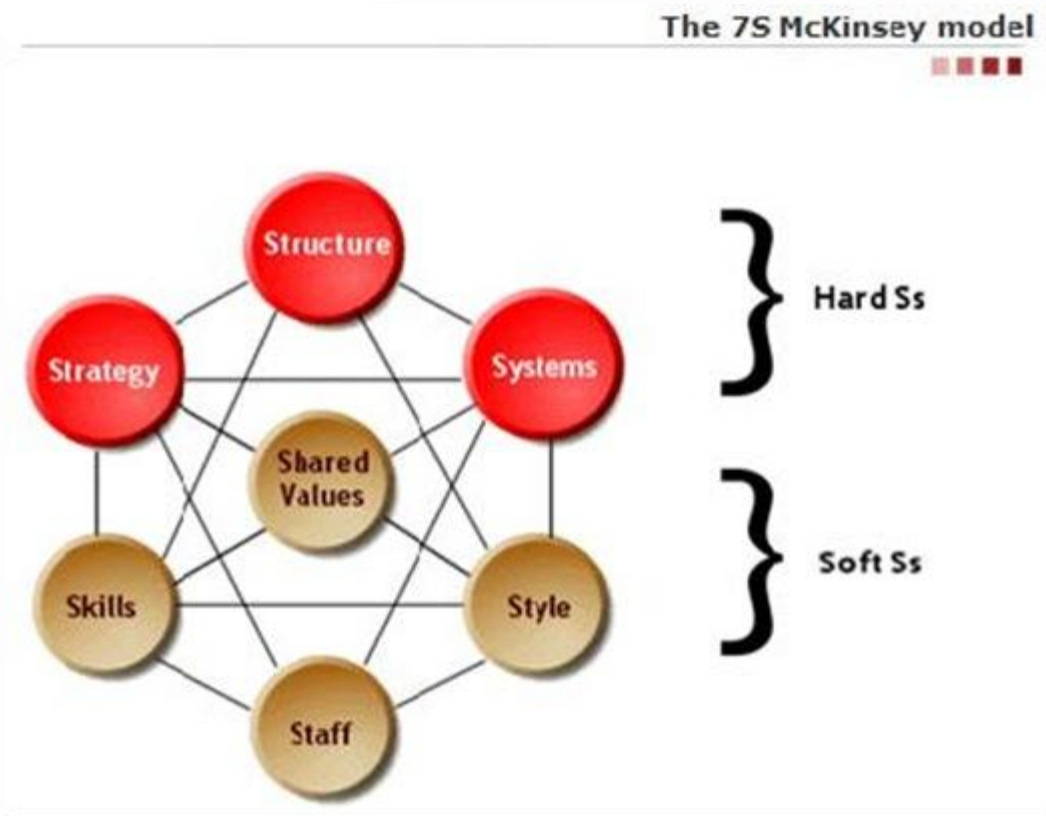
Διάγραμμα 5.5 Ανάλυση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων Imperial Tobacco Hellas

### 5.2.2.2 Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της McKinsey

Ο McKinsey αναλύει κάθε επιχείρηση εστιάζοντας όχι μόνο στη σχέση στρατηγικής και δομής αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μιας πλειάδας εσωτερικών μεταβλητών. Αυτές έγιναν ευρύτερα γνωστές ως επτά σίγμα (7S) και είναι:

1. **Η στρατηγική (strategy)**
2. **Η οργανωτική δομή (structure).** Η οργάνωση των τμημάτων, η ιεραρχία, η συγκεντρωτική ή όχι, η διοίκηση κ.τ.λ.
3. **Τα συστήματα (systems).** Όλες οι διαδικασίες, τυπικές ή μη, με τις οποίες λειτουργεί μια επιχείρηση σε καθημερινή βάση
4. **Το στυλ διοίκησης (style).** Το στυλ και ο χαρακτήρας της διοίκησης που ασκείται στην επιχείρηση. Πως τα στελέχη δαπανούν το χρόνο τους και κατανέμουν τη προσοχή τους στα διάφορα ζητήματα.
5. **Οι άνθρωποι που την απαρτίζουν (staff).** Αυτό που συχνά οι επιχειρήσεις αποκαλούν «πλέον σημαντικό πόρο τους». Η Mc Kinsey υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του προσωπικού γίνεται είτε με σκληρά μέσα (κλίμακες μισθοδοσίας, πριμ, σεμινάρια) είτε με μαλακά μέσα (ανύψωση ηθικού, συμπεριφορά, κίνητρα)
6. **Οι ικανότητές της (skills).** Η σημασία της προστασίας και διατήρησης των ικανοτήτων και ιδιαίτερα των θεμελιωδών ικανοτήτων αλλά και η δημιουργία νέων.
7. **Οι κοινές αξίες ή απώτεροι στόχοι που υπάρχουν στην επιχείρηση (shared values and superordinate goals).** Αυτοί συνήθως αποτελούν τους θεμελιώδεις λόγους δημιουργίας και ύπαρξης μιας επιχείρησης.

Από αυτές τις μεταβλητές οι τρεις είναι οι λεγόμενες «σκληρές» μεταβλητές (hard strategies) και οι υπόλοιπες τέσσερις είναι οι λεγόμενες «ευμετάβλητες, μαλακές» μεταβλητές (soft strategies)



Διάγραμμα 5.6 Mc Kinsey 7S Model

Πηγή: [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com). Reprinted by permission, Mc Kinsey & Company

Το παραπάνω σχήμα απεικονίζει έναν αστερισμό από παράγοντες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να αλλάξει. Η έλλειψη ιεραρχίας μεταξύ αυτών των παραγόντων σημαίνει ότι σημαντική πρόοδος σε ένα μόνο κομμάτι του οργανισμού θα είναι πολύ δύσκολη χωρίς να υπάρχει πρόοδος και στα υπόλοιπα<sup>13</sup>.

Στην περίπτωση της Imperial Tobacco Hellas αποδεικνύεται για άλλη μια φορά ότι καμία μονάδα μεμονωμένα δεν μπορεί να καθορίσει την επιτυχία αλλά πολλές διαφορετικές μονάδες παίζουν τον κύριο ρόλο. Πιο συγκεκριμένα αναλύουμε τα έξι από τα επτά σίγμα:



- 1. Η στρατηγική.** Η επιχειρηματική στρατηγική που ασκεί η Imperial Tobacco Hellas είναι στρατηγική διαφοροποίησης αφού διαθέτει όλα τα διαφορετικά είδη τσιγάρων ή προϊόντων καπνού ικανοποιώντας τα διαφορετικά προφίλ των καταναλωτών της.
- 2. Η οργανωτική δομή.** Η Imperial Tobacco απασχολεί 100 εργαζόμενους. Τα τμήματα είναι σαφώς δομημένα με ξεκάθαρες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες που ενισχύουν την ομαδική εργασία. Οι αποφάσεις και οι ευθύνες κατανέμονται από πάνω προς τα κάτω χωρίς παράλα αυτά να αποτρέπεται η προσωπική πρωτοβουλία.
- 3. Τα συστήματα.** Χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα και πολύ προηγμένα πληροφοριακά συστήματα από τον όμιλο παγκοσμίως με σκοπό την τυποποίηση και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
- 4. Το στυλ.** Η Imperial Tobacco είναι αμιγώς πελατοκεντρική εταιρεία και βασική προτεραιότητας της αποτελεί ότι σχετίζεται με τον πελάτη και την ικανοποίησή του. Η πλειοψηφία του χρόνου των διοικητικών στελεχών δαπανάται στην χάραξη της σωστής στρατηγικής και πολύ λιγότερο σε διαδικασίες.
- 5. Το προσωπικό.** Παρόλο που η Imperial Tobacco προσφέρει αρκετά «σκληρά» μέσα (καλούς μισθούς, πριμ, σεμινάρια, προοπτικές εξέλιξης) στους εργαζομένους της, δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός αφοσίωσης και πίστης των εργαζομένων κυρίως γιατί η ανύψωση του ηθικού, η συμπεριφορά και τα ψυχικά κίνητρα δεν ικανοποιούνται στον απαιτούμενο βαθμό. Τέλος, τα ιδιαίτερα απαιτητικά ωράρια δεν βοηθούν στο να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

**6. Οι ικανότητες.** Οι θεμελιώδεις ικανότητες τις οποίες προσπαθεί να διατηρήσει και να προστατεύσει η επιχείρηση δεν είναι άλλες από την άριστη τεχνογνωσία και τη δέσμευση του πελάτη στη μάρκα. Καθώς και την πολύ καλή έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων ολόκληρου του χαρτοφυλακίου σε συνδυασμό με συνεχείς καινοτομίες.

**7. Οι αξίες.** Οι Αξίες οι οποίες χαρακτηρίζουν την Εταιρία από την ίδρυση της είναι αυτές που οδηγούν στην υλοποίηση του Οράματός της.

Αξίες:

- Πάθος
- Σκληρή δουλειά
- Συνεργασία
- Υπευθυνότητα
- Πρωτοβουλία
- Εμπιστοσύνη
- Ήθος
- Αποτελεσματικότητα
- Ανάπτυξη
- Ποιότητα
- Κοινωνική Ευθύνη

Ακολουθώντας πιστά αυτές τις αξίες η εταιρεία κατάφερε να χαράξει την επιτυχημένη πορεία των τελευταίων χρόνων και βασιζόμενη σ'αυτές στοχεύει σε περαιτέρω ανάπτυξη.

### **5.2.3 PARENTING STRATEGY**

Η parenting strategy αντί να περιγράψει μία επιχειρησιακή μονάδα ανάλογα με τη δυνατότητα ανάπτυξης της, την ανταγωνιστική της θέση ή τη δομή της, δίνει έμφαση στη σχέση της επιχειρησιακής μονάδας με τη μητρική εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα το parenting corporate δημιουργεί στρατηγική με το να εστιάζει στις θεμελιώδεις ικανότητες της μητρικής εταιρείας να δημιουργήσει αξία μέσω των σχέσεων μητρικής και θυγατρικής. Σύμφωνα με τον Campbell, Goid and Alexander, εάν υπάρχει καλή αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων και των πόρων της μητρικής επιχείρησης με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της παραγωγικής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν η μητρική επιχείρηση να δημιουργήσει αξία. Στην αντίθετη περίπτωση η μητρική επιχείρηση καταστρέφει αξία<sup>14</sup>.

### **5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ή των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση μέσα στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (να μάχεσαι εναντίον των ανταγωνιστών για συγκριτικό πλεονέκτημα) ή συνεργατική (να μάχεσαι μαζί με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές για να κερδίσετε πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών). Όπως η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει σε ποιούς κλάδους πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιείται, η επιχειρηματική στρατηγική εξετάζει πως η επιχείρηση πρέπει να **ανταγωνίζεται** ή να **συνεργάζεται** μέσα στον συγκεκριμένο κλάδο<sup>15</sup>.

Η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει τα εξής ερωτήματα:

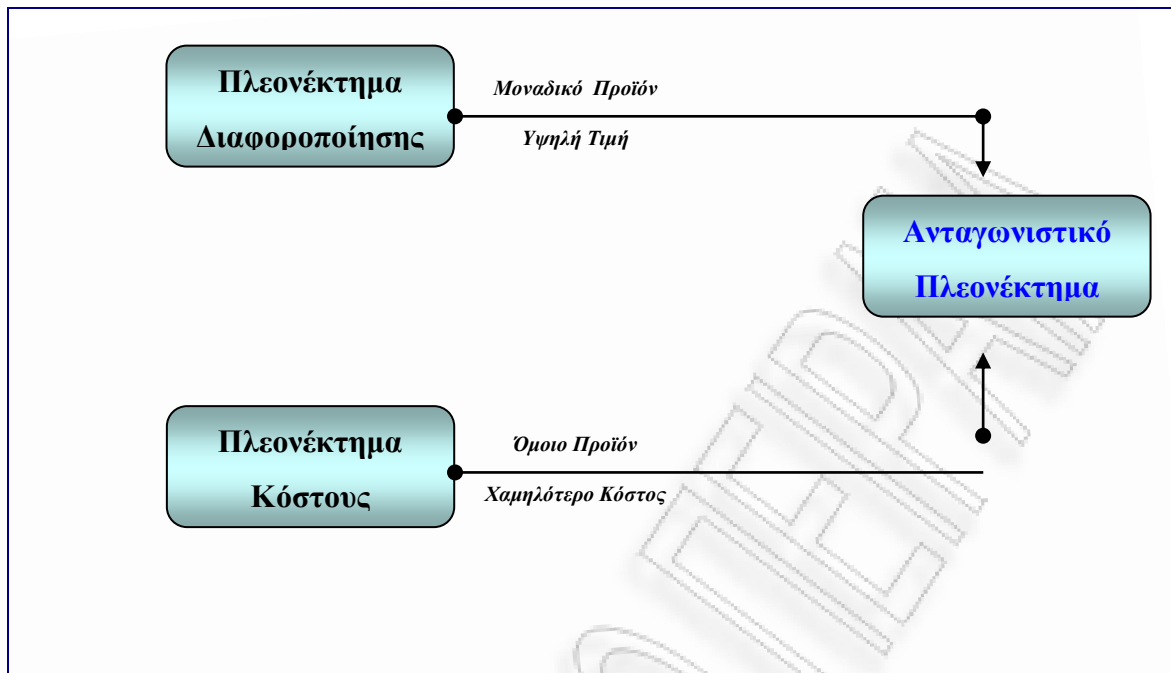
- Πρέπει να ανταγωνιστούμε σε επίπεδο χαμηλού κόστους (άρα και τιμής), ή πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας σε άλλο επίπεδο όπως η ποιότητα;
- Πρέπει να ανταγωνιστούμε «σώμα με σώμα» με τον βασικό μας ανταγωνιστή για το μεγαλύτερο και το πιο «περιζήτητο» μερίδιο της αγοράς, ή πρέπει να εστιάσουμε σε ένα πιο «εξειδικευμένο» τμήμα της αγοράς στην οποία θα μπορέσουμε να ικανοποιήσουμε ένα λιγότερο περιζήτητο αλλά περισσότερο αλλά εξίσου επικερδές τμήμα της αγοράς;

Η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδος ονομάζεται **ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**<sup>16</sup>.

Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αυτό<sup>17</sup>:

- *Της δίνει αποδόσεις πάνω από τον μέσο όρο της αγοράς*
- *Την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό*
- *Ενδιαφέρει τους πελάτες της και*
- *Έχει τις θεμελιώδεις ικανότητες (Core competences) να το αναπτύξει*

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,<sup>18</sup> που είναι **η βάση** για την ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχειρηματικής μονάδας και φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 5.7 Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Έτσι οι επιλογές που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, για την ανταγωνιστική υπεροχή που θα χρησιμοποιήσει, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα, είναι:

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**
- **Στρατηγική διαφοροποίησης**
- **Στρατηγική Εστίασης (με διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους)**



Διάγραμμα 5.8 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη εταιρική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι **καταναλωτές** (target groups) που απευθύνεται ή διαφορετικά **ποιους** θα ικανοποιήσει
- Ποιες είναι **οι ανάγκες** αυτών των καταναλωτών ή **τι** θα ικανοποιήσει
- Ποιες είναι οι **θεμελιώδεις ικανότητες** που θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ή διαφορετικά **πώς** θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών

Τώρα στην περίπτωση της Imperial Tobacco Hellas, παρατηρούμε ότι απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό το οποίο **τμηματοποιείται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Segments)**: Το ένα αποτελείται κυρίως από άνδρες και γυναίκες, 25-40 ετών, μέσου-υψηλού εισοδήματος, μέσης υψηλής μόρφωσης και το άλλο αποτελείται κυρίως από άντρες ηλικίας 18 – 34 ετών, μέσου εισοδήματος, μέσης μόρφωσης.

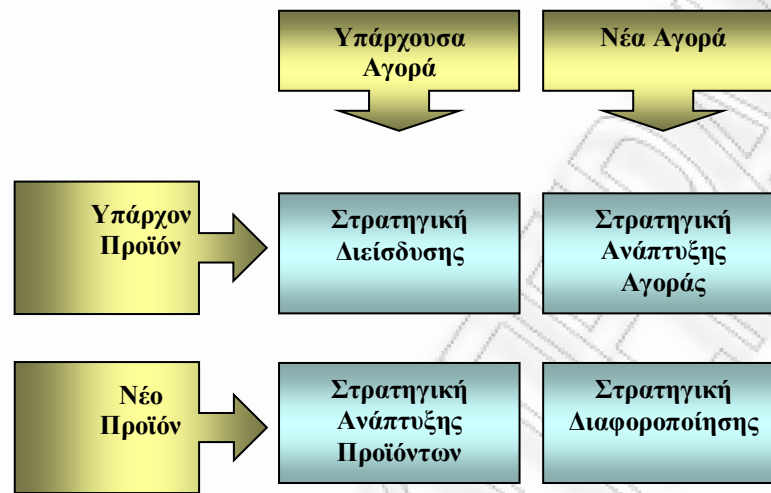
Οι ανάγκες που ικανοποιεί βρίσκονται στα δυο ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow που έχουν να κάνουν με **την κοινωνική καταξίωση** και την **αυτοπραγμάτωση**. Δηλαδή, σύμφωνα με την θεωρία του Freud, την ικανοποίηση του «Υπερεγώ»(Superego) . Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών προέρχεται κυρίως από τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά των προϊόντων (συσκευασία, σχεδιασμός) αλλά και από τα αντιληπτά χαρακτηριστικά όπως (αυτοπεποίθηση, στυλ, δυναμισμός, προβολή).

Τέλος οι θεμελιώδεις ικανότητες που έχει αναπτύξει η επιχείρηση για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών που στοχεύει είναι οι αξίες και τα *standards* τα οποία έχει θεσπίσει, οι γνώσεις, οι ικανότητες και η εμπειρία των εργαζομένων και τα κατάλληλα τεχνικά και διοικητικά συστήματα.

**Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η έως τώρα ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική της Imperial Tobacco Hellas είναι:**

**Εστίαση με διαφοροποίηση**

Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέχθηκε για να οδηγήσει την εταιρία στην **ανάπτυξη**. Όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα (μήτρα του Ansoff) η στρατηγική ανάπτυξης βασίζεται στην **ανάπτυξη (άνοιγμα) της αγοράς** των Slim τσιγάρων στην Ελλάδα καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της κατηγορίας των στριφτών τσιγάρων. Η Imperial Tobacco Hellas, εκμεταλλεόμενη αυτής της ευκαιρίας υλοποίησε το λανσάρισμα των Davidoff Superslims και το λανσάρισμα της οικογένειας των Maxim ενώ παράλληλα επένδυσε μεγάλα κεφάλαια στις δύο καλά εδραιωμένες οικογένειες των στριφτών τσιγάρων (Drum και Golden Virginia). Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι η εταιρεία στα πλαίσια της στρατηγικής της εξακολουθεί να επενδύει στη ναυαρχίδα της – την οικογένεια Davidoff - που εξακολουθεί να αποτελεί προτεραιότητα για την επιχείρηση μιας και η ταιράστια ανάπτυξή της τα τελευταία 10 χρόνια εκτόξευσε στα ύψη την κερδοφορία της.



Πίνακας 5.3 Μήτρα ARSOFF

Πηγή: Philip Kotler, *Marketing Management, Eleventh Edition* σελ. 100

Αυτή η στρατηγική η οποία εφαρμόζεται έως σήμερα δίνει στην εταιρία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κατηγορία των τσιγάρων αφού:

- Έχει απόδοση άνω του μέσου όρου της αγοράς στον κλάδο των τσιγάρων
- Ικανοποιεί τις ανώτερες ανάγκες των καταναλωτών
- Είναι διαφοροποιημένη (ελαφρώς) από τους ανταγωνιστές της
- Έχει τις θεμελιώδεις ικανότητες για να το αναπτύξει.

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τον κλάδο των στριφτών η εικόνα είναι ελαφρώς διαφορετική μιας και η Imperial Tobacco δεν έχει καταφέρει να επωφεληθεί όσο θα ήθελε από την μεγάλη ανάπτυξη της κατηγορίας.



- Έτσι ενώ η κατηγορία τρέχει με ρυθμό ανάπτυξης +32,3% (2009 vs 2010) η Imperial Tobacco Hellas αναπτύσσεται με +17,6% περίπου με αποτέλεσμα να χάνει μερίδιο αγοράς.

#### **5.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Πρόκειται για την προσέγγιση των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης που στοχεύουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων, μεγιστοποιώντας την απόδοση των πόρων.

Μια επιχείρηση εφαρμόζει και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Άλλωστε, η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική η οποία με την σειρά της υποστηρίζει την επιχειρησιακή<sup>19</sup>.

Η λειτουργική στρατηγική απαρτίζεται από πολλές επιμέρους στρατηγικές όπως:

- Στρατηγική Marketing
- Χρηματοοικονομική Στρατηγική
- Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγική Παραγωγής
- Στρατηγική Προμηθειών
- Στρατηγική Logistics
- Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων
- Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης θα περιοριστούμε στην ανάλυση της στρατηγικής Marketing η οποία αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις με τα νέα δεδομένα περιορισμένης προώθησης των καπνικών προϊόντων αλλά και την αύξηση της φορολογίας.

#### **5.4.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ**

Η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας, ως επιμέρους λειτουργικό τμήμα της, εκφράζει την επιχειρησιακή στρατηγική με όρους του μάρκετινγκ. Ο σκοπός της στρατηγικής του μάρκετινγκ είναι να ταυτίσει τα ωφελήματα που προσφέρουν τα προϊόντα μας, με τα μέσα που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για την ικανοποίηση των αναγκών τους

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές στρατηγικές Marketing. Για την προώθηση και διαφήμισή της η εταιρεία μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε μία «push» ή μία «pull» στρατηγική. Η «push» στρατηγική υπαγορεύει την επένδυση υψηλών κεφαλαίων σε προωθητικές ενέργειες στο σημείο πώλησης προκειμένου να καταφέρει να επιτύχει υψηλή διανομή η μάρκα. Λέγοντας προωθητικές ενέργειες στο σημείο πώλησης εννοούμε ειδικές προσφορές, προωθητικά προγράμματα κ.τ.λ. Αντίθετα σε μία «pull» στρατηγική η διαφήμιση αυξάνει την αναγνωρισιμότητα και τη ζήτηση του προϊόντος με αποτέλεσμα να ζητήτε απευθείας το προϊόν από τους διανομείς. Στην περίπτωση των τσιγάρων αλλά και της Imperial Tobacco προτιμούνται οι «Push» στρατηγικές εξαιτίας και της φύσης του προϊόντος.

#### 5.4.2 Μίγμα Προβολής

Το μίγμα προβολής είναι το μέσο το οποίο χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πληροφορήσουν, να πείσουν και να υπενθυμίσουν στον καταναλωτή, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το μίγμα προβολής αποτελεί τη «φωνή» της μάρκας και αποτελεί το μέσο με το οποίο αυτή μπορεί να αποκαταστήσει έναν διάλογο και να αναπτύξει σχέσεις με τους καταναλωτές<sup>20</sup>.

Υπάρχουν 4 βασικοί πυλώνες του μείγματος προβολής: Η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, η προώθηση πωλήσεων, το άμεσο marketing και οι δημόσιες σχέσεις.

1. **Διαφήμιση:** Παρουσίαση και προώθηση ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών από έναν συγκεκριμένο χρηματοδότη. Η διαφήμιση χρησιμοποιεί μαζικά μέσα επικοινωνίας (ΜΜΕ, π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά) που όχι μόνο είναι απρόσωπα (δηλαδή δεν γνωρίζουμε αν το συγκεκριμένο άτομο θα τα χρησιμοποιήσει), αλλά και δεν βοηθούν στην άμεση επανοτροφοδότηση. Εξαιτίας αυτής της αδυναμίας, αλλά και του υψηλού κόστους της (κόστος για την προετοιμασία του μηνύματος αλλά και για την αγορά χώρου ή χρόνου στα ΜΜΕ) είναι απαραίτητος ο ρόλος της έρευνας μάρκετινγκ, για να διαπιστωθεί αν:

- Το κοινό στόχος χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο μέσο ενημέρωσης
- Το τελικό μήνυμα πέρασε και έγινε κατανοητό στον τελικό αποδέκτη

Η διαφήμιση στην τηλεόραση όμως έχει και πολύ μεγάλα πλεονεκτήματα τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι τα ακόλουθα<sup>21</sup>:

- Συνδυάζει εικόνα, ήχο και κίνηση
- Διεγείρει τις αισθήσεις
- Έχει μεγάλη κάλυψη και τραβά την προσοχή

## 2. Προσωπική Πώληση:

Προσωπική πώληση είναι η προφορική και άμεση επικοινωνία με έναν ή περισσότερους πιθανούς αγοραστές με σκοπό την διενέργεια πώλησης. Με την προσωπική πώληση η επικοινωνία διευκολύνεται πάρα πολύ, γιατί η μετάδοση των μηνυμάτων γίνεται προφορικά, οι θόρυβοι ελαχιστοποιούνται και η επανατροφοδότηση είναι εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική. Στην προσωπική πώληση επίσης η επικοινωνία δεν γίνεται μόνο με λόγια, αλλά και με εκφράσεις προσώπου, κινήσεις σώματος, τόνου φωνής, τρόπου ντυσίματος κ.α. Ας μην ξεχνάμε ότι στην επικοινωνία σημαντικό δεν είναι μόνο το τι λες (μήνυμα), αλλά και πως το λες. Στις μέρες μας, η μη λεκτική επικοινωνία είναι πολύ πιο σημαντική από τη λεκτική επικοινωνία. Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι, αν κάποιος θέλει να πετύχει κάτι συγκεκριμένο από μια επικοινωνία με ένα ή περισσότερα άτομα, θα πρέπει να προσέξει πρώτα το πώς θα το πει και ύστερα το τι θα πει. Αν και στην έννοια της προσωπικής πώλησης το κυρίαρχο στοιχείο είναι η ζωντανή διαπροσωπική επικοινωνία, θα πρέπει να συμπεριλάβουμε και την επικοινωνία που γίνεται ηλεκτρονικά. Η προσωπική πώληση σαν στοιχείο του μίγματος προβολής έχει τα εξής μειονεκτήματα:

- Ανάλογα με τον πωλητή επηρεάζεται και το μήνυμα, άρα όλη η διαδικασία επικοινωνίας.
- Είναι πιο ακριβή μέθοδος επαφής κατά δέκτη – πελάτη.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- Εξειδικευμένη επιλογή – στόχευση δέκτη.
- Άμεση επανατροφοδότηση, άρα προσαρμογή.
- Γενικά πιο πειστική.

**3. Προώθηση Πωλήσεων:** Η προώθηση πωλήσεων αποτελεί βασικό συστατικό των marketing campaigns και αποτελείται από μια πληθώρα εργαλείων παροχής κινήτρων, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι βραχυπρόθεσμα και έχουν σχεδιαστεί για να παρακινήσουν την πιο γρήγορη ή τη μεγαλύτερη αγορά αγαθών ή υπηρεσιών από τους καταναλωτές ή τους εμπόρους<sup>22</sup>.

Ενώ η διαφήμιση προσφέρει έναν λόγο για να αγοράσεις ένα προϊόν, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει ένα κίνητρο για να το αγοράσεις. Η προώθηση πωλήσεων περιλαμβάνει εργαλεία για προωθητικές ενέργειες προς τον καταναλωτή όπως δωρεάν δείγματα, κουπόνια, εκπτώσεις, δώρα, προβολές προϊόντων, διαγωνισμοί κ.α. Επιπλέον περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες προς τον εμπόριο όπως εκπτώσεις, παροχές για προώθηση και διαφήμιση, δωρεάν προϊόντα. Τέλος περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες της δύναμης πωλήσεων όπως συμμετοχή σε εκθέσεις, διαγωνισμοί για τον καλύτερο εκπρόσωπο πωλήσεων κ.α.

Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ακόμα και από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Πριν μία δεκαετία περίπου η αναλογία διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων ήταν περίπου 60:40. Σήμερα στην πλειοψηφία των καταναλωτικών προϊόντων η αναλογία έχει διαμορφωθεί εντελώς διαφορετικά και η προώθηση πωλήσεων αντιστοιχεί περίπου στο 65% με 75% του συνολικού προϋπολογισμού. Αρκετοί παράγοντες συντέλεσαν σ' αυτή την ραγδαία αύξηση της προώθησης πωλήσεων ειδικά στις καταναλωτικές αγορές<sup>23</sup>. Η προώθηση πωλήσεων είναι πλέον πιο αποδεκτή ως πολύ αποτελεσματικό εργαλείο πωλήσεων, από την ανώτατη διοίκηση. Επιπλέον, οι μάρκες έχουν αυξηθεί αρκετά, οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν την προώθηση πωλήσεων αρκετά συχνά, πολλές μάρκες αντιμετωπίζονται από τον καταναλωτή σαν όμοιες, οι καταναλωτές είναι πια πιο προσανατολισμένοι με βάση την τιμή του προϊόντος, το εμπόριο έχει όλο και περισσότερες απαιτήσεις από τους κατασκευαστές. Τέλος, η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης έχει μειωθεί σημαντικά, λόγω της αύξησης του κόστους, των νομικών περιορισμών αλλά και την δυσκολία εξατομίκευσης του μηνύματός της, γεγονός που έχει συντελέσει στην αύξηση της προώθησης πωλήσεων. Η προώθηση πωλήσεων προτιμάται κυρίως σε αγορές με μεγάλη ομοιότητα ανάμεσα στις μάρκες και έχουν πολύ μεγάλο αντίκτυπο στις πωλήσεις σε βραχυχρόνιο επίπεδο αλλά περιορισμένο αντίκτυπο σε μακροχρόνιο επίπεδο. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει την προώθηση πωλήσεων πρέπει να θέτει τους στόχους της, να επιλέγει τα εργαλεία

που θα χρησιμοποιήσει, να αναπτύξει και να ελέγχει τα προγράμματα που θα υλοποιήσει και φυσικά να αξιολογεί τα αποτελέσματά τους. Μερικά από τα πιο συνήθη εργαλεία πωλήσεων είναι τα ακόλουθα<sup>24</sup>:

- **Δείγματα:** Δωρεάν προϊόν που αποστέλεται μέσω ταχυδρομίου, ή στο σημείο πώλησης, ή συνδυαστικά με κάποιο άλλο προϊόν.
- **Κουπόνια:** Εκπτώτικα κουπόνια που βρίσκονται είτε επικολλημένα στο προϊόν, είτε σε άλλα προϊόντα, είτε σε καταχωρήσεις εφημερίδων και περιοδικών.
- **Εκπτώσεις μετά την αγορά:** Παροχή έκπτωσης μετά την αγορά και όχι στο σημείο πώλησης.
- **Δώρα:** Δώρο με την αγορά προϊόντος.
- **Προγράμματα πιστότητας:** Ανταμοιβή του καταναλωτή για την πιστότητα και την επαναλαμβανόμενη αγορά συγκεκριμένου προϊόντος.
- **Δωρεάν δοκιμή:** Πρόσκληση σε πιθανούς καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν δωρεάν με την ελπίδα ότι μπορεί να το αγοράσουν στην πορεία.
- **Προβολές προϊόντων και προωθητικές ενέργειες στο σημείο πώλησης**

**4. Άμεσο Marketing:** Το άμεσο marketing αφορά στη χρησιμοποίηση άμεσα καταναλωτικών καναλιών για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους καταναλωτές χωρίς την χρησιμοποίηση ενδιάμεσων<sup>25</sup>. Αυτά τα κανάλια περιλαμβάνουν το direct mail, τους καταλόγους των προϊόντων, το telemarketing, τη διαδραστική τηλεόραση, τις ιστοσελίδες, τα κινητά

τηλέφωνα. Το άμεσο Marketing είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οδούς για την εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Οι marketers που κάνουν άμεσο marketing αναμένουν συνήθως κάποιο μετρήσιμο αποτέλεσμα, μία παραγγελία του καταναλωτή. Αυτό ονομάζεται **marketing άμεσης παραγγελίας**. Στις μέρες μας, πολλοί marketers που ασχολούνται με το άμεσο marketing το χρησιμοποιούν για να χτίσουν μια μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη τους –**customer relationship marketing**. Στέλνουν ευχετήριες κάρτες, πληροφοριακό υλικό, μικρά δωράκια προκειμένου να προσελκύσουν καταναλωτές<sup>26</sup>.

Το άμεσο marketing έχει γνωρίσει πολύ γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια ενώ το ηλεκτρονικό marketing αναπτύσσεται ακόμα περισσότερο. Η υπέρμετρη αυτή ανάπτυξη οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως η «απομαζικοποίηση» της αγοράς και η αύξηση των αγορών νησίδων (niche markets), η αύξηση του κόστους μεταφορικών καθώς και η αύξηση του κόστους προσέγγισης των εμπόρων μέσω των πωλητών. Επιπλέον, οι καταναλωτές εκτιμούν το άμεσο marketing και την διαθεσιμότητα και την πιστότητα που παρέχει η υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών. Τα βασικά πλεονεκτήματα του άμεσου marketing είναι τα ακόλουθα:

- Οι αγορές από το σπίτι είναι διασκεδαστικές, βολικές και κέρδος χρόνου. Οι επιχειρηματικοί πελάτες επίσης επωφελούνται μαθαίνοντας για την διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να σπαταλούν χρόνο σε ραντεβού και συναντήσεις.



- Το άμεσο marketing έχει σημαντικά πλεονεκτήματα και για την ίδια την επιχείρηση εφόσον μπορούν να διαμορφώσουν και να προσαρμόσουν το μήνυμά τους ανάλογα με το κοινό στόχος στο οποίο απευθύνονται. Χτίζουν έτσι μία συνεχή, μακροχρόνια σχέση με κάθε πελάτη τους.
- Μέσω του άμεσου marketing μπορείς να προσεγγίσεις τον καταναλωτή την κατάλληλη στιγμή και τα υλικά άμεσου marketing τυγχάνουν μεγαλύτερης αναγνωσιμότητας γιατί αποστέλονται στοχευμένα σε κοινό που έχει δείξει ενδιαφέρον. Επιπλέον, η στρατηγική της επιχείρησης είναι λιγότερο ορατή στον ανταγωνισμό. Τέλος, μέσω του άμεσου marketing μπορούν να αξιολογηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα μιας καμπάνιας και να επιλεγούν οι πιο αποδοτικές/ κερδοφόρες ενέργειες.

##### **5. Δημόσιες Σχέσεις:**

Μια επιχείρηση όχι μόνο πρέπει να συνδιαλέγεται επικοδομητικά με τους πελάτες της και τους προμηθευτές της αλλά είναι επιτακτικό να συναναστρέφεται και με κάποια κοινά ενδιαφέροντος. Οι δημόσιες σχέσεις αφορούν μια ποικιλία προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για να προωθήσουν ή να προστατέψουν την εικόνα μιας επιχείρησης ή των προϊόντων της.

Οι δημόσιες σχέσεις πολύ συχνά αντιμετωπίζονται σαν ένα στοιχείο περιορισμένης σημαντικότητας στο μίγμα προβολής μιας επιχείρησης.

Όμως μια έξυπνη επιχείρηση επιτελεί σταθερά βήματα προκειμένου να έχει επιτυχημένες σχέσεις με τα κοινά στόχος της.

Τα κυριότερα εργαλεία του Marketing δημοσίων σχέσεων είναι τα ακόλουθα<sup>27</sup>:

- **Δημοσιεύματα:** Οι εταιρείες βασίζονται πολύ στο δημοσιευμένο υλικό για να προσεγγίσουν και να επηρεάσουν την αγορά στόχο τους. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι ετήσιες εκθέσεις, τα φυλλάδια, τα άρθρα, τα ενημερωτικά περιοδικά των εταιρειών, και το οπτικό - ακουστικό υλικό.
- **Εκδηλώσεις:** Οι εταιρείες μπορούν να προσελκύουν την προσοχή σε νέα προϊόντα ή άλλες δραστηριότητες με την διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων, όπως οι συνεντεύξεις τύπου, τα σεμινάρια, οι εκδρομές, οι εμπορικές εκθέσεις, οι επιδείξεις και οι διαγωνισμοί.
- **Χορηγίες:** Οι εταιρείες μπορούν να προωθήσουν τις μάρκες τους και την εταιρική επωνυμία τους με την ανάληψη χορηγιών αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων και κοινωφελών πρωτοβουλιών που εκτιμώνται πολύ από το καταναλωτικό κοινό.
- **Ειδήσεις:** Ένα από τα καθήκοντα των στελεχών δημοσίων σχέσεων είναι να βρίσκουν ή να δημιουργούν ευνοϊκές ειδήσεις για την εταιρεία, τα προϊόντα, και το προσωπικό της, και να πείθουν τα μαζικά μέσα να αποδέχονται τα δελτία τύπου τους και να παρακολουθούν τις συνεντεύξεις τύπου που πραγματοποιούν.

- **Ομιλίες:** Ολοένα και περισσότερο, τα στελέχη των εταιρειών πρέπει να απαντούν σε ερωτήματα των μαζικών μέσων ή να εκφωνούν ομιλίες σε εμπορικές εκθέσεις. Αυτές οι εμφανίσεις ενισχύουν την εικόνα της εταιρείας.
- **Κοινοφελείς Δραστηριότητες:** Οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την φήμη τους προσφέροντας χρήματα και χρόνο σε κοινοφελείς οργανισμούς.
- **Μέσα Δημιουργίας Εταιρικής Ταυτότητας:** Οι εταιρείες χρειάζονται μια οπτική ταυτότητα την οποία το κοινό θα αναγνωρίσει αμέσως. Η οπτική ταυτότητα μεταφέρεται με τα λογότυπα, την γραφική ύλη, τα φυλλάδια, τα σήματα, τα έντυπα, τις επαγγελματικές κάρτες της, τα κτίρια, τις στολές και τον ενδυματολογικό κώδικα της εταιρείας.

#### 5.4.3 Το μίγμα προβολής της Imperial Tobacco Hellas

Ο σύγχρονος τρόπος προβολής των προϊόντων της Imperial Tobacco Hellas βασίζεται στην άριστη και σε βάθος κατανόηση του καταναλωτή. Μελετώντας διεξοδικά τις αρχές του marketing που ισχύουν για αυτήν την ιδιαίτερη κατηγορία προϊόντων, γίνεται αποδεκτό ότι οι περισσότερες μορφές μαζικής διαφήμισης όπως η διαφήμιση στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και οι χορηγίες σε μεγάλα αθλητικά γεγονότα ανήκουν πλέον στο παρελθόν. Υπήρχαν αρκετές διαβουλεύσεις για το πόσο η προώθηση των τσιγάρων μέσω των MME μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση του καπνίσματος στις νεαρές ηλικίες. Υπάρχει αρκετή δυσανασχέτιση που προωθητικές ενέργειες υψηλού κύρους

μπορεί να ενθαρρύνουν την αύξηση του καπνίσματος στις νεαρές ηλικίες, γεγονός που η κοινωνία το αποδέχεται όλο και λιγότερο. Με την εδραίωση των **Διεθνών Προτύπων Marketing** η εταιρεία προχώρησε ένα βήμα μπροστά.

Η εταιρεία έχει επαναπροσδιορίσει τον τρόπο προώθησης των προϊόντων της με μεθόδους που εξακολουθούν να της επιτρέπουν να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών της αλλά και τις απαιτήσεις των μετόχων της.

Η εταιρεία αντιμετωπίζει την νέα αυτή πραγματικότητα σαν το marketing μιας νέας εποχής που η προβολή των προϊόντων της βασίζεται περισσότερο σε one to one marketing, είναι πιο στοχευμένο με αυστηρά ηλικιακά όρια.

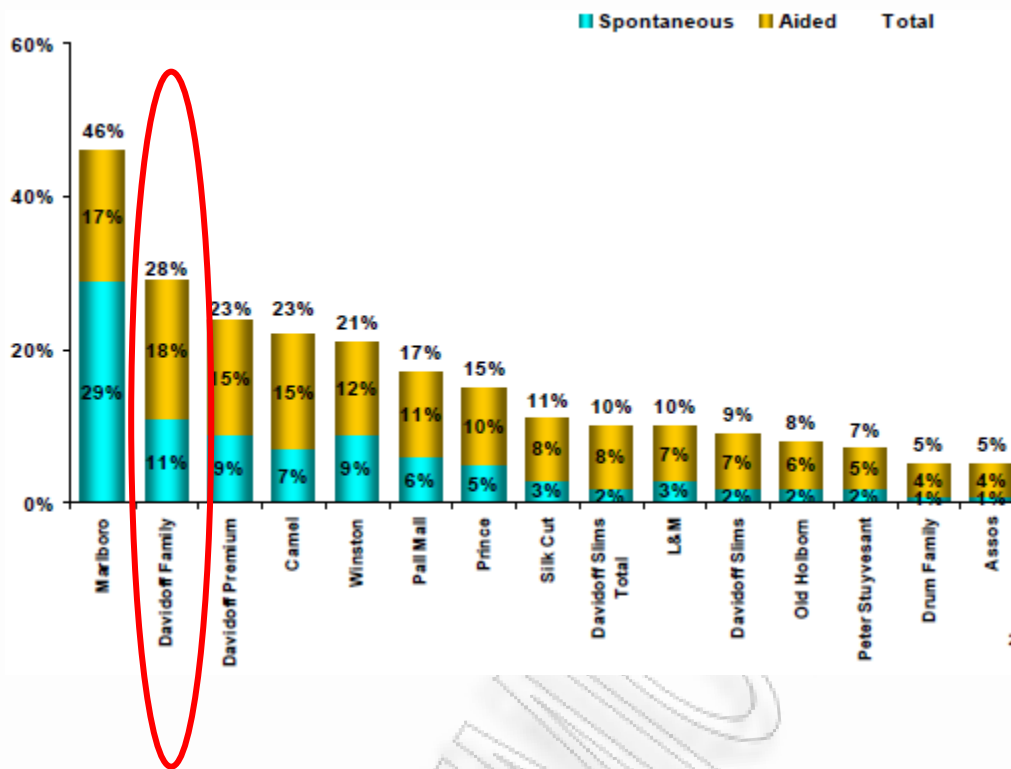
### **1. Διαφήμιση:**

Η Imperial Tobacco μέχρι πρότινος ξόδευε μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της σε υπαίθρια διαφήμιση (outdoor) προκειμένου να ενισχύσει την εικόνα και την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της. Η υπαίθρια διαφήμιση ήταν από τις λίγες Above The Line ενέργειες που επιτρέπονταν για την προώθηση των τσιγάρων βάσει νόμου. Επιπρόσθετα, η Imperial Tobacco όπως και οι περισσότερες μεγάλες καπνοβιομηχανίες ξόδευαν μέρος του προϋπολογισμού τους σε διαφημίσεις σε κινηματογράφους .

Με την ισχύ του νέου νόμου για τα καπνικά προϊόντα, όλα αυτά απαγορεύτηκαν. Η Imperial Tobacco Hellas αναγκάστηκε να αποσύρει την επένδυσή της από ενέργειες άμεσης διαφήμισης και προβολής των προϊόντων της. Επένδυσε μέρος του προϋπολογισμού της σε διαφορετικά κανάλια που δεν

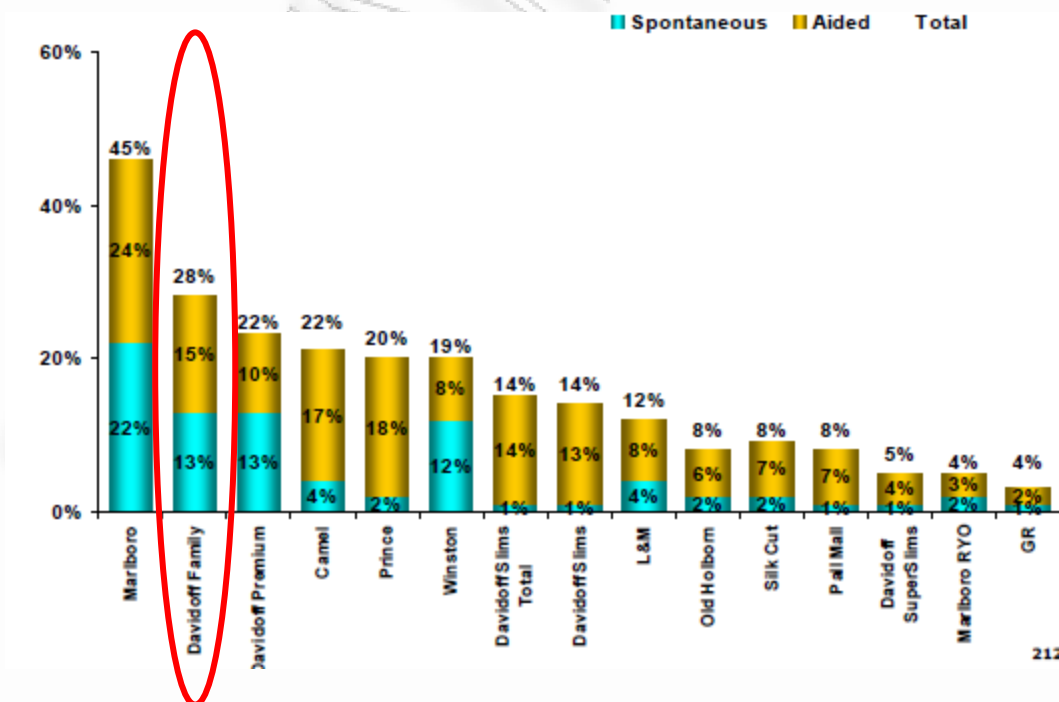
έχουν ακόμα επηρεαστεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της μέσα στα αεροδρόμια. Τα αεροδρόμια αποτελούν ακόμα ουδέτερη ζώνη και επιτρέπεται η διαφήμιση των καπνικών προϊόντων μέσω διαφημιστικών προβολών και πινακίδων. Αδράζοντας λοιπόν της ευκαρίας η Imperial Tobacco μετέφερε μέρος της επένδυσής της για προβολή των προϊόντων της στους χώρους των αεροδρομίων αναγνωρίζοντας την μεγάλη σημασία που έχει η αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της. Επιπλέον, η εταιρεία εξακολουθεί να επενδύει στον κλαδικό τύπο με έντυπη διαφήμιση, εφόσον είναι μέσα στα ελάχιστα μέσα διαφήμισης που δεν έχουν απαγορευτεί ακόμα. Η ενέργειες αυτές φαίνεται να έχουν θετικό αντίκτυπο εφόσον σύμφωνα με τα στοιχεία το Davidoff – η ναυαρχίδα της εταιρείας και η μάρκα που η εταιρεία επενδύει την πλειοψηφία του διαφημιστικού της προϋπολογισμού - κατάφερε να κρατήσει την αναγνωρισιμότητά της διαφήμισής της σε υψηλα επίπεδα, έχοντας την δεύτερη θέση μετά τον ηγέτη Marlboro.

### Αναγνωρισιμότητα Διαφήμισης Τσιγάρων 2009



Διάγραμμα 5.9 Αναγνωρισιμότητα διαφήμισης τσιγάρων 2009  
 Πηγή: Market Research.

### Αναγνωρισιμότητα Διαφήμισης Τσιγάρων 2010



Διάγραμμα 5.10 Αναγνωρισιμότητα διαφήμισης τσιγάρων 2010  
 Πηγή: Market Research.

### 3. Προώθηση Πωλήσεων:

Η προώθηση πωλήσεων είναι μία από τις βασικότερες και συχνότερες τεχνικές προώθησης που χρησιμοποιούνται στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Μέχρι πρότινος οι εταιρείες είχαν πολλές εναλλακτικές επιλογές για την προώθηση και προβολή των προϊόντων τους στα σημεία πώλησης όπως την δωρεάν διάθεση προϊόντων καπνού, τοποθέτηση προϊόντων καπνού σε προθήκες καταστημάτων όπως περίπτερα, ψιλικά κ.τ.λ., την κατασκευή, προβολή, εμπορία και πώληση αντικειμένων που έχουν την εξωτερική μορφή προϊόντων καπνού (πχ. dummy racks / σπύρτα σε σχήμα πακέτου), την προβολή και προώθηση προϊόντων καπνού σε σημεία μαζικής εστίασης κ.τ.λ.

Η Imperial Tobacco Hellas όπως και οι περισσότερες καπνοβιομηχανίες επένδυσαν το μεγαλύτερο κομμάτι του προϋπολογισμού τους σε ενέργειες στους χώρους μαζικής εστίασης μιας και πρόκειται για ένα κανάλι πολύ δυνατό και με μεγάλη δυνατότητα επιρροής του καταναλωτή. Κάθε χρόνο η εταιρεία στόχευε στα πιο επιτυχημένα και υψηλού κύρους ξενοδοχεία, εστιατόρια, νυχτερινά κέντρα διασκέδασης προκειμένου να κλείσει ετήσιες συμφωνίες προβολής των προϊόντων της μέσα στους χώρους αυτούς. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων επιτρέπονταν και η πώληση τσιγάρων μέσα από αυτά τα κανάλια.

Επιπλέον ένας ιδιαίτερα πετυχημένος και ευρέως διαδεδομένος τρόπος προώθησης ήταν η δειγματοδιανομή τσιγάρων στα σημεία εστίασης

(καφετέριες, bars) αλλά και στις παραλίες το καλοκαίρι καθώς και η παροχή μικρών δώρων προς τον καταναλωτή.

Ιδιαίτερη άνθηση είχαν γνωρίσει επίσης τα τελευταία χρόνια τα σηματοποιημένα περίπτερα και καταστήματα ψιλικών. Πιο συγκεκριμένα οι καπνοβιομηχανίες έκλειναν συμφωνίες με τους επιχειρηματίες των ψιλικών και περιπέρων και αναλάμβαναν να επισκευάσουν και να σηματοποιήσουν πλήρως τον χώρο του περιπτέρου από την σκεπή μέχρι και τον εσωτερικό χώρο. Τα σηματοποιημένα περίπτερα αποτελούσαν έναν από τους πιο σημαντικούς τρόπους προβολής των καπνοβιομηχανιών και συνέβαλλαν σημαντικά στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας και της εικόνας της μάρκας. Παράλληλα, αποτελούσαν και έναν έμμεσο τρόπο ανταμοιβής και παροχής κινήτρων των περιπτεράδων με ότι οφέλη αυτό συνεπάγονταν.

Με την εφαρμογή του νέου νόμου όλα αυτά απαγορεύτηκαν. Δεν επιτρέπεται πλέον:

- Η δωρεάν διάθεση προϊόντων καπνού.
- Η τοποθέτηση προϊόντων καπνού σε προθήκες καταστημάτων όπως περίπτερα, ψιλικά κ.τ.λ.
- Η κατασκευή, προβολή, εμπορία και πώληση αντικειμένων που έχουν την εξωτερική μορφή προϊόντων καπνού (πχ. dummy packs / σπίρτα σε σχήμα πακέτου).
- Η προβολή και προώθηση προϊόντων καπνού σε σημεία μαζικής εστίασης.
- Η διαφήμιση/προώθηση σε χώρους μη καπνιστών



Εξαιτίας αυτού καταργήθηκαν όλες οι ενέργειες δειγματοδιανομής, η σηματοποίηση των περιπτέρων καταργήθηκε και στην καλύτερη περίπτωση αντικαταστάθηκε μόνο με τα χρώματα της μάρκας σαν μοναδικό χαρακτηριστικό αναγνώρισης. Σταμάτησε επίσης η προβολή και η προώθηση προϊόντων σε σημεία μαζικής εστίασης. Οι προβολές προϊόντων σε περίπτερα και ψιλικά επίσης αφαιρέθηκαν. Οι καπνοβιομηχανίες δεν είχαν άλλη επιλογή παρά να επαναπροσδιορίσουν τα πλάνα τους και να στραφούν σε εναλλακτικές μορφές προώθησης των προϊόντων τους.

Η Imperial Tobacco με κύριο στόχο της διατήρηση των υφιστάμενων καταναλωτών της αλλά και την προσέλκυση νέων καταναλωτών από άλλες ανταγωνιστικές μάρκες οργάνωσε ένα πλάνο προωθητικών ενεργειών που περιλάμβανε τα εξής:

- **Προγράμματα πιστότητας:**

Πρόκειται για έναν μηχανισμό που με επαναλαμβανόμενη αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ο καταναλωτής ανταμοίβεται με κάποιο δώρο ή λαμβάνει μέρος σε διαγωνισμό διεκδικώντας ένα μεγάλο έπαθλο. Ο πιο συνηθισμένος μηχανισμός των προγραμμάτων πιστότητας είναι μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων όπου ο καταναλωτής καλείται μέσω της αποστολής γραπτού μηνύματος να λάβει μέρος στον διαγωνισμό για την διεκδίκηση του μεγάλου επάθλου.

Τα προγράμματα πιστότητας έχουν αρκετά πλεονεκτήματα το σημαντικότερα εκ των οποίων είναι ότι πρόκειται για μία αμιγώς στοχευμένη ενέργεια προς τον καταναλωτή της μάρκας προκειμένου να τον ανταμύσει για την επιλογή του και να τον διατηρήσει στην μάρκα. Επιπλέον μέσω των προγραμμάτων πιστότητας δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία για άμεσο Marketing εφόσον μπορεί να εκμεταλλευτεί την βάση δεδομένων των καταναλωτών της στο μέλλον και να τους ενημερώνει για άλλες προωθητικές ενέργειες, νέα λανσαρίσματα κ.τ.λ. Χτίζεται λοιπόν η βάση για μία μακρόχρονη σχέση που δεσμεύει όλο και περισσότερο τον καταναλωτή.

- **Προγράμματα «σκληρής πώλησης» (hard selling):**

Η απαγόρευση της δειγματοδιανομής και της προώθησης και διαφήμισης των καπνικών προϊόντων μέσα στους χώρους εστίασης αποτελεί πολύ σκληρό πλήγμα για τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας μιας και αυτές οι δύο ενέργειες ήταν από τις σημαντικότερες του μίγματος προβολής των προϊόντων. Επειδή όμως η πρωτοπορία και η εφευρετικότητα σε μια τέτοια εταιρεία δεν εξαντλούνται ποτέ η Imperial Tobacco κατάφερε να βρει εναλλακτικούς τρόπους προώθησης που δεν αντιτίθονταν στον νέο νόμο. Έτσι οργάνωσε τα λεγόμενα προγράμματα «σκληρής πώλησης» - hard selling.

Σύμφωνα με τα προγράμματα αυτά, ο εκπρόσωπος της εταιρείας, ο οποίος βρίσκεται μέσα στο σημείο πώλησης (περίπτερα, ψιλικά, Mini market κ.τ.λ.) εφόσον έξω πλέον δεν επιτρέπεται, ρωτάει τον πελάτη αν καπνίζει και τι μάρκα τσιγάρων καπνίζει. Ανάλογα με την απάντηση του καταναλωτή του

αντιπροτείνει ένα τσιγάρο της εταιρείας (π.χ. Davidoff) αντίστοιχο του δικού του σε πίσσα και νικοτίνη, αναφέροντας κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ παράλληλα του δείχνει το δώρο επιβράβευσης αγοράς ενός πακέτου από το σημείο λιανικής. Αν ο καταναλωτής πειστεί και το αγοράσει καλείται να απαντήσει σε μια ερώτηση που του τίθεται και αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος που αγόρασε. Στην περίπτωση που απαντήσει σωστά παίρνει το δώρο επιβράβευσης.

Προγράμματα σκληρής πώλησης εφαρμόζονται κατ'εξαίρεση και στην είσοδο των clubs και των νυχτερινών κέντρων διασκέδασης κατόπιν συμφωνίας και εφόσον υπάρχει σημείο πώλησης, ακολουθώντας τον ίδιο μηχανισμό.

Τα προγράμματα «σκληρής πώλησης» έχουν αρκετά πλεονεκτήματα:

- Διεισδύουν σε καταναλωτές ανταγωνιστικών σημάτων και προσπαθούν να τους προσελκύσουν προβάλλοντας απτά συγκριτικά πλεονεκτήματα:
- Ενισχύουν την δοκιμή των προϊόντων
- Ανταμοίβουν τον καταναλωτή
- Ενδυναμώνουν την εικόνα του προϊόντος
- Εκπαιδεύουν τον καταναλωτή
- Ενισχύουν την πώληση του προϊόντος

- **Προγράμματα πιστότητας επαγγελματιών:**

Εκτός από τα προγράμματα πιστότητας των καταναλωτών η Imperial, αντιλαμβανόμενη την νέα πραγματικότητα και την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης του καναλιού των περιπτέρων και ψιλικών, οργάνωσε και προγράμματα πιστότητας για τους επιχειρηματίες των περιπτέρων και ψιλικών. Σε πρώτο επίπεδο οργάνωσε μία σύντομη εκπαίδευση, ενημέρωση αυτών ώστε να γνωρίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που πωλούν καθώς επίσης και κάποια δώρα ανταμοιβής με την τοποθέτηση και προώθηση των προϊόντων της εταιρείας. Οι επαγγελματίες λοιπόν που έχουν τοποθετήσει το πλήρες portfolio των προϊόντων της Imperial στις προαποφασισμένες θέσεις και τα προωθούν έναντι αντίστοιχων προϊόντων του ανταγωνισμού ανταμοίβονται με πλούσια δώρα σημαντικής αξίας. Η κίνηση αυτή της εταιρείας ήταν πολύ έξυπνη εφόσον όρισε τους επαγγελματίες, «πρεσβευτές» της εταιρείας να προωθούν και να προβάλλουν τα προϊόντα της στις περιπτώσεις που η ίδια δεν μπορεί να το κάνει άμεσα.

- **Πρωθητικές ενέργειες σε αεροδρόμια:**

Τέλος, η Imperial Tobacco Hellas εκμεταλλευόμενη την εξαίρεση των αεροδρομίων ως κανάλι προώθησης των καπνικών προϊόντων, έχει επενδύσει ένα σημαντικό κομμάτι του προϋπολογισμού της σε πρωθητικές ενέργειες που υλοποιούνται μέσα στους χώρους των αεροδρομίων. Δεδομένου ότι το κανάλι αυτό έχει πολύ υψηλό κύρος η εταιρεία καταφέρνει με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσει και την εικόνα των σημάτων της.

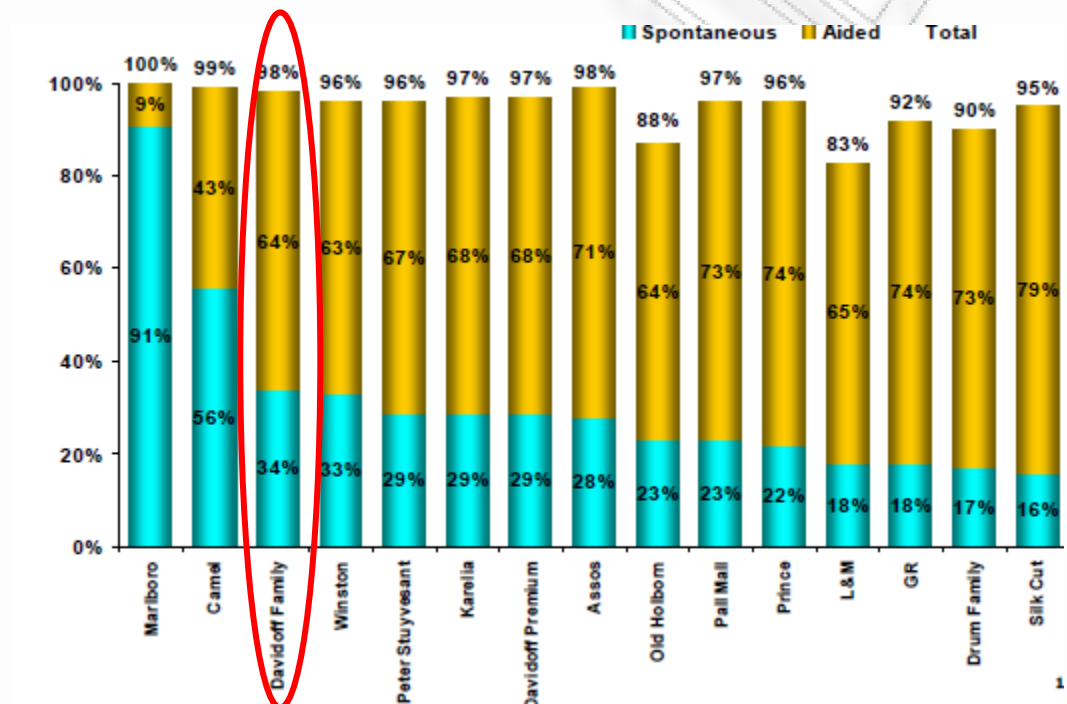
Η νέα στρατηγική και το νέο μίγμα προβολής της Imperial Tobacco φαίνεται να αποδίδει και να έχει θετικό αντίκτυπο στην εικόνα των μαρκών της εταιρείας και ιδιαίτερα του εμπορικού σήματος Davidoff εφόσον σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα η μάρκα κατάφερε να διατηρήσει την αναγνωρισιμότητά της σε σταθερά σχεδόν επίπεδα σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Όπως φαίνεται χαρακτηριστικά ανήκει στις 3 κορυφαίες σε αναγνωρισιμότητα μάρκες μετά τον ηγέτη Marlboro και την οικογένεια Camel ενώ παράλληλα θεωρείται από τους καταναλωτές ως η δεύτερη μάρκα σε προωθητική δραστηριότητα μετά το Marlboro.

### **3. Άμεσο Marketing:**

Όπως προαναφέρθηκε το άμεσο marketing είναι ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα μέσα με σκοπό την εξυπηρέτηση και το χτίσιμο μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη. Η Imperial Tobacco εκμεταλλευόμενη τη βάση δεδομένων των καταναλωτών που συλλέγει από τα προγράμματα πιστότητας και τις υπολοιπές προωθητικές ενέργειες βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τον πελάτη αναπτύσσοντας μία διαδραστική σχέση. Στέλνει direct mail για να τον ενημερώσει για διαγωνισμούς και νέα λανσαρίσματα. Πραγματοποιεί διαγωνισμούς μέσω γραπτών μηνυμάτων, τον ενημερώνει για χαρακτηριστικά ή αλλαγές στα προϊόντα κ.τ.λ. Παράλληλα, ενημερώνει συνεχώς την ιστοσελίδα της διασφαλίζοντας έτσι μία έγκυρη πηγή πληροφόρησης για τον καταναλωτή. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία επωφελείται όλων των πλεονεκτημάτων του άμεσου marketing, εφόσον έχει την ευκαιρία να προσαρμόσει το μήνυμά της ανάλογα με το κοινό στόχος στο οποίο απευθύνεται. Για παράδειγμα , αλλιώς

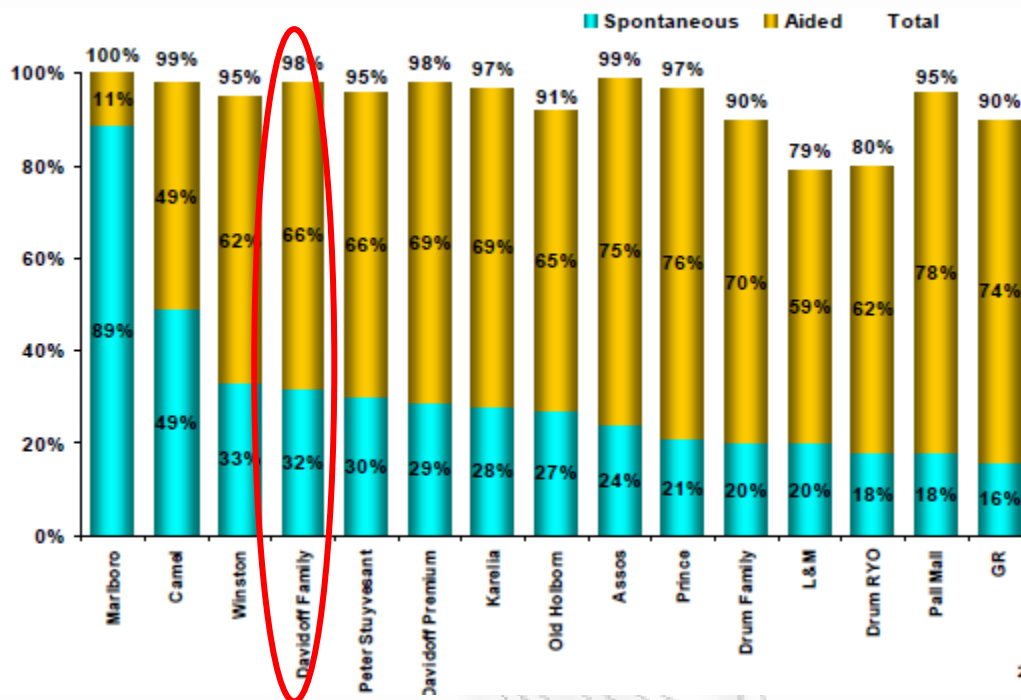
διαμορφώνει το μήνυμά της όταν απευθύνεται σε χρήστες των προϊόντων της και αλλιώς σε χρήστες ανταγωνιστικών σημάτων, άλλη προσέγγιση πραγματοποιεί σε νεαρές γυναίκες και άλλη σε μεσήλικες άντρες κ.τ.λ. Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα μιας ενέργειας άμεσου marketing είναι άμεσα αξιολογήσιμα και με μεγαλύτερη ακρίβεια.

### Αναγνωρισιμότητα Μαρκών Τσιγάρων 2010



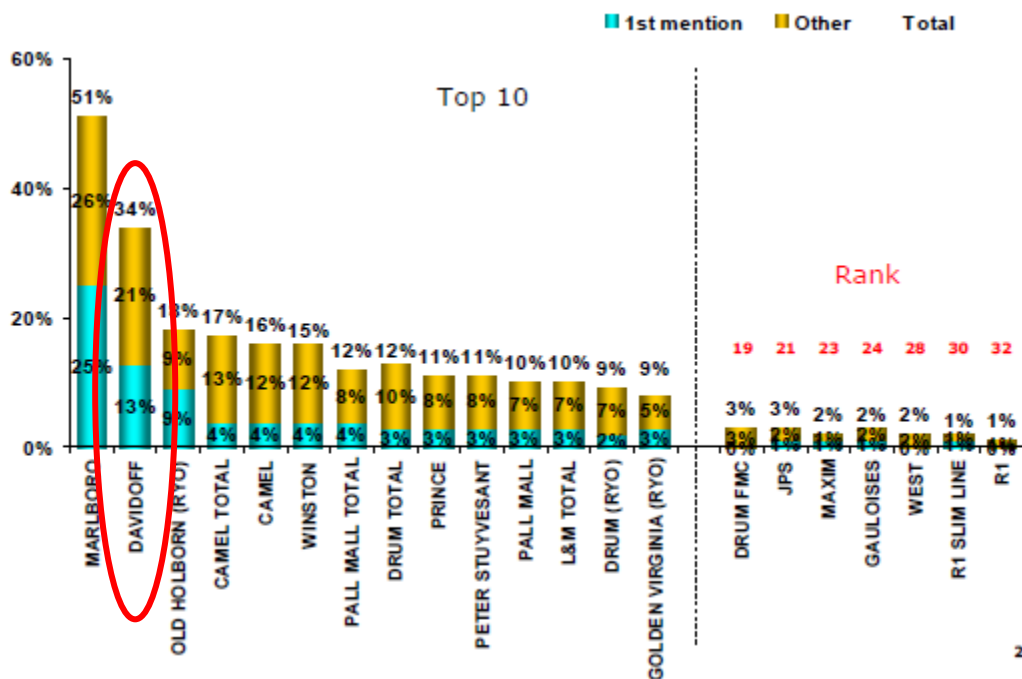
Διάγραμμα 5.11 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2010  
Πηγή: Market Research.

## Αναγνωρισιμότητα Μαρκών Τσιγάρων 2011



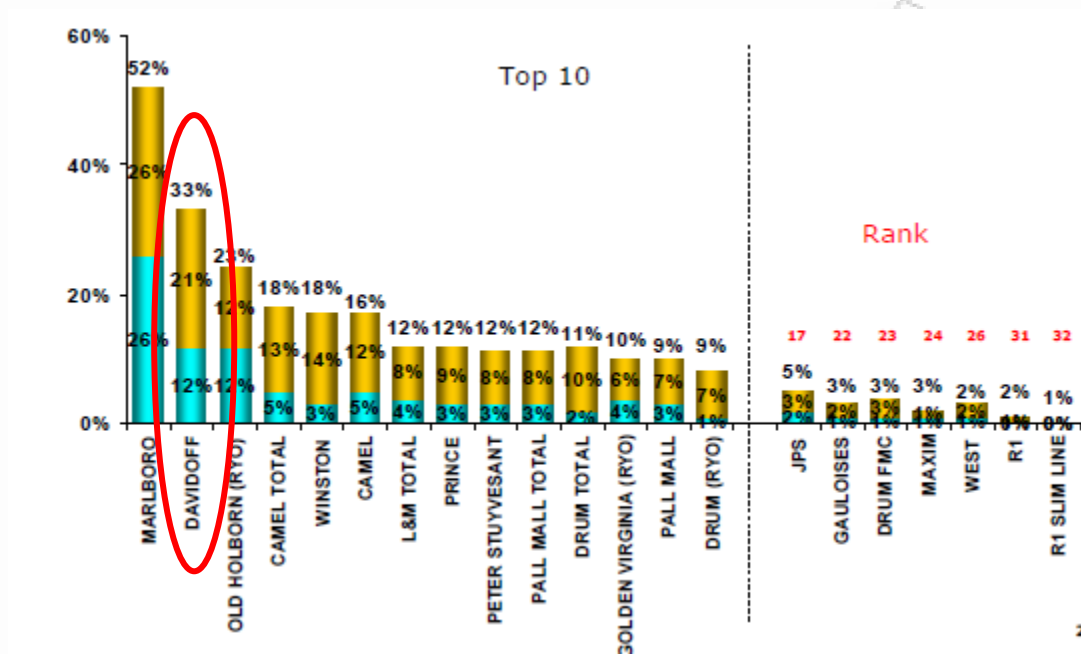
Διάγραμμα 5.12 Αναγνωρισιμότητα μαρκών τσιγάρων 2011  
Πηγή: Market Research.

## Πρωθητική Δραστηριότητα Μαρκών Τσιγάρων 2010



Διάγραμμα 5.13 Πρωθητική Δραστηριότητα μαρκών τσιγάρων 2010  
Πηγή: Market Research

## Πρωθητική Δραστηριότητα Μαρκών Τσιγάρων 2011



Διάγραμμα 5.14 Πρωθητική Δραστηριότητα μαρκών τσιγάρων 2011  
Πηγή: Market Research



## 5.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Johnson G. and K. Scholes, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 1999 ,fifth edition (p.10)
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), (σ. 47)
3. Γεωργακόπουλος Ν., Στρατηγικό Management εκδ. Μπένου 2006
4. Wilson I., Strategic Planning Isn't Dead - It changed, Long Range Planning, 1994, (p. 20)
5. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.137)
6. R. P. Rumelt, D. E. Schendel and D. J. Teece, Fundamental Issues in Strategy , Boston: HBS Press, 1994, (p. 42)
7. McKiernan, N., Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internalisation, Routledge Series in Analytical Management, 1992 (p.49-80)
8. Hill C.W.L. & G.R. Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Boston Houghton Mifflin Company, 2001, 5<sup>th</sup> Edition
9. A. Inkpen and N. Choudhury, "The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence", Strategic Management Journal (May 1995), (p.313-323)
10. <http://www.imperial-tobacco.com>
11. Thomas L. Wheelen & J. Davis Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education LTD, 9<sup>th</sup> Edition 2004, (p.151)

12. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), (σ. 579)
13. [http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_7-S\\_Framework\\_2123](http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_7-S_Framework_2123)
14. Wheelen T. & Hunger j., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10<sup>th</sup> edition, Perason Prentice Hall, σελ:183-184
15. Wheelen T. & Hunger j., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10<sup>th</sup> edition, Perason Prentice Hall, σελ:116-117
16. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), (σ. 284)
17. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), (σ. 285)
18. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002), (σ. 285)
19. Wheelen T. & Hunger j., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10<sup>th</sup> edition, Perason Prentice Hall, σελ:165
20. Kotler Philip and Keller Kevin Lane, Marketing Management, Publications, 2006, 11<sup>th</sup> Edition, σελ. 670
21. Kotler Philip and Keller Kevin Lane, Marketing Management, Publications, 2006, 11<sup>th</sup> Edition, σελ. 601
22. Robert C. Blattberg and Scott A. Nelsin, Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies, Upper Sandle River, NJ: Prentice Hall, 1990.  
This text provides the most comprehensive and analytical treatment of sales promotion to date.

23. Roger A. Strang, "Sales Promotion: Fast Growth, Faulty Management",  
Harvard Business Review (July-August 1976): 116-19
24. Kotler Philip and Keller Kevin Lane, Marketing Management,  
Publications, 2006, 11<sup>th</sup> Edition, σελ. 612
25. Kotler Philip and Keller Kevin Lane, Marketing Management,  
Publications, 2006, 11<sup>th</sup> Edition, σελ. 620
26. The terms *direct-order marketing* and *direct relationship marketing* were  
suggested as subsets of direct marketing by Stan Rappand Tom Collins  
in *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice  
Hall, 1990)
27. Kotler Philip and Keller Kevin Lane, Marketing Management,  
Publications, 2006, 11<sup>th</sup> Edition, σελ. 618

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συνοψίζοντας όσα έχουμε αναφέρει για την Imperial Tobacco Hellas και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εταιρεία ανταγωνίζεται σε έναν άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολλές προκλήσεις. Ο κλάδος πλήττεται σφοδρά τα τελευταία χρόνια από συνεχείς ανατιμήσεις, αύξηση της φορολογίας και συνεχείς απαγορεύσεις προώθησης των καπνικών προϊόντων. Ο κλάδος συρρικνώνεται και όλοι οι παίκτες καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Οι εταιρείες που βγαίνουν κερδισμένες στα νέα αυτά δεδομένα είναι εταιρείες με ευελιξία που επαναπροσδιορίζουν την στρατηγική τους και αναθεωρούν το δρόμο τους προς την αγορά (route to market).

Η Imperial Tobacco εμφανίζεται δυνατή με περιορισμένες απώλειες από αυτόν τον «πόλεμο», με μία στρατηγική που εστιάζει στην οικογένεια Davidoff ως «ναυαρχίδα» της και στα στριφτά τσιγάρα που παρουσιάζουν μεγάλη προοπτική ανάπτυξης.

Πρωτοπορεί με καινοτόμες ενέργειες όπως τα προγράμματα πιστότητας και οι ενέργειες «σκληρής πώλησης» που τις δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μελετά συνέχεια τα νέα δεδομένα και συλλέγει πληροφορίες από χώρες του εξωτερικού που οι απαγορεύσεις έχουν εφαρμοστεί εδώ και αρκετά χρόνια με σκοπό να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις καλύτερες πρακτικές.

Αναγνωρίζει την σημαντικότητα και την αύξηση της δύναμης των ενδιαμέσων (χονδρεμπόρων, πρατηριούχων, σημείων λιανικής) παρέχοντάς τους συνεχώς κίνητρα και επενδύοντας ακόμα περισσότερο στις μακροχρόνιες συνεργασίες.

Το πιο σημαντικό, σέβεται τον καταναλωτή που την έχει επιλέξει επιβραβεύοντάς τον συνεχώς για την επιλογή του και δεν τον θεωρεί ποτέ δεδομένο. Κάνει αισθητή την παρουσία της και του υπενθυμίζει ότι είναι δίπλα του στις στιγμές διασκέδασης και προβολής του.

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω ο καταμερισμός του προϋπολογισμού γίνεται με βάση τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και όχι όπως γίνονταν παραδοσιακά.

Για την Imperial Tobacco έχει γίνει αντιληπτό ότι πάντα θα υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας με τον καταναλωτή αρκεί να βρεθεί ο χρόνος και η δημιουργικότητα να αναγνωριστούν οι πιο αποδοτικές ενέργειες που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες του. Αυτό που χρειάζεται είναι ένας νέος επιχειρηματικός τρόπος σκέψης. Δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται η νέα πραγματικότητα σαν μία επίθεση στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας αλλά σαν μία επίθεση στα εμπορικά συμφέροντα της εταιρίας και να διερευνηθούν οι τρόποι υπεράσπισης αυτών.

---