



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (M.B.A. - T.Q.M. INTL.)

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας: Η Περίπτωση της Philip Morris - Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.

Φοιτήτρια

Χριστίνα Κιοκπά

Πτυχιούχος Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας
Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Καλαμάτας

Επιβλέπων

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής

Πρύτανης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς,
Νοέμβριος 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA - T.Q.M. INTERNATIONAL)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό: MBA - TQM International» με τίτλο:

Στρατηγικό Μάνατζμεντ Στον Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας: Η Περίπτωση της Philip Morris- Πακαστράτος Α.Β.Ε.Σ,

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Κιοκπά Χριστίνα

Ημερομηνία: 09/11/2016

Αφιέρωση

Η διπλωματική μου εργασία είναι αφιερωμένη στους αγαπημένους μου γονείς και σε όλους εκείνους που με στήριξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, κυρίως για την εμπιστοσύνη, την υπομονή, όπως επίσης και την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου, προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία αυτή.

Σε αυτό το σημείο αισθάνομαι την ανάγκη, να εκφράσω την απέραντη ευγνωμοσύνη μου, στους γονείς μου για όλα όσα μου έχουν προσφέρει κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και όχι μόνο, και την αμέριστη υποστήριξη τους σε κάθε μου επιλογή.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που μου προσέφεραν απλόχερα και με ανιδιοτέλεια την κρίση και τις προτάσεις τους.

Περίληψη

Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας: Η Περίπτωση της Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.

Η καπνοβιομηχανία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας. Η καπνοκαλλιέργεια αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ΑΕΠ της χώρας. Στην παρούσα εργασία γίνεται εξέταση της στρατηγικής μιας εκ των σημαντικότερων επιχειρήσεων, που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και αποτελεί θυγατρική του ομίλου Philip Morris International. Η επιχείρηση αυτή με τη μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία της στο χώρο της καπνοβιομηχανίας αποτελεί μια καίρια μελέτη περίπτωσης, δεδομένης της οικονομικής ύφεσης που καλείται να αντιμετωπίσει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια. Η εξεταζόμενη επιχείρηση, διαφαίνεται ότι ξεπεράσε τα δύσκολα χρόνια της οικονομικής κρίσης και παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη. Αιτία όμως αυτής της ανοδικής πορείας αποτελεί αναμφίβολα το σύνολο των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης ανάλογα με την προϊοντική ομάδα. Όπως γίνεται αντιληπτό και στην παρούσα μελέτη η επιχείρηση δεν επιλέγει κάποια αποκλειστική στρατηγική. Με βάση τη βιβλιογραφική αποτύπωση του θεωρητικού υποβάθρου της έννοιας της στρατηγικής αλλά και της ενδελεχούς μελέτης της επιχείρησης τόσο σε θέμα προϊόντων όσο και σε θέμα εξέτασης των οικονομικών καταστάσεων φανερώνεται ότι η υπό εξέταση επιχείρηση έχει επιλέξει μια πληθώρα στρατηγικών, οι οποίες την οδήγησαν στην ανοδική της πορεία.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, οικονομική ανάλυση, αριθμοδείκτες, καπνοβιομηχανία

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη	5
Περιεχόμενα.....	6
Κατάλογος Πινάκων	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	10
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	11
1.1. Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας.....	11
1.2. Μεθοδολογία.....	11
1.3. Δομή.....	12
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	14
Κεφάλαιο 2: Χαρακτηριστικά της καπνοβιομηχανίας	15
2.1. Είδη και καλλιέργειες καπνού.....	15
2.2. Εξέλιξη του καπνού στην Ελλάδα και τον κόσμο.....	18
2.3. Εμπόριο καπνού.....	21
2.3.1. Διεθνές εμπόριο καπνού.....	21
2.3.2. Εμπόριο καπνού στην Ελλάδα	23
2.4. Λαθρεμπόριο καπνού	25
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....	28
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επίδρασή του στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας.....	30
3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Pest Analysis).....	30
3.1.1. Πολιτικό - νομοθετικό περιβάλλον	30
3.1.2. Οικονομικό περιβάλλον	33
3.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον.....	34
3.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	37

3.1.5.	Η σημασία του περιβάλλοντος	38
3.2.	Ανάλυση Porter – Κλαδικό περιβάλλον	39
3.2.1.	Θεωρητικό υπόβαθρο των δυνάμεων του M.Porter	39
3.2.2.	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην καπνοβιομηχανία	44
3.2.3.	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην καπνοβιομηχανία	45
3.2.4.	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην καπνοβιομηχανία 46	
3.2.5.	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων στην καπνοβιομηχανία	46
3.2.6.	Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στην καπνοβιομηχανία	47
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	49
	Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης καπνοβιομηχανίας: Philip Morris -Παπαστράτος A.B.E.Σ.	51
4.1.	Παρουσίαση της εταιρείας Παπαστράτος	51
4.2.	Όραμα - αποστολή της επιχείρησης	57
4.3.	Στόχοι της επιχείρησης	60
4.4.	Προϊόντα της εταιρείας	64
4.5.	Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	71
4.5.1.	Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων	71
4.6.	Ποιοτικός έλεγχος προϊόντων της επιχείρησης	81
4.6.1.	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	81
4.6.2.	Ποιότητα στα προϊόντα της εξεταζόμενης επιχείρησης	84
4.7.	Δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επιτεύγματα της εταιρείας	90
4.8.	Ο Ρόλος των Αντικαπνιστικών Οργανώσεων και Προγραμμάτων	98
	Βιβλιογραφία κεφαλαίου	100

Κεφάλαιο 5: Στρατηγικός σχεδιασμός στην καπνοβιομηχανία: Philip Morris - Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.	102
5.1. S.W.O.T ανάλυση	102
5.1.1. Θεωρητικό υπόβαθρο υποδείγματος	102
5.1.2. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	103
5.1.3. Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών	103
5.2. Επιχειρησιακές στρατηγικές	104
5.3. Στρατηγικές ανάπτυξης	107
5.4. Στρατηγικές σταθερότητας	111
5.5. Θυγατρικές επιχειρήσεις	112
5.6. Αξιολόγηση στρατηγικής	115
5.7. Στρατηγική της Παπαστράτος-Philip Morris Greece	116
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	117
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας	119
6.1. Συμπεράσματα	119
6.2. Προτάσεις για επιπρόσθετη έρευνα	119
6.3. Περιορισμοί της έρευνας	120

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Κατηγοριοποίηση του καπνού με βάση την παραγωγή καπνικών προϊόντων	15
Πίνακας 2.2: Χρήσεις του καπνού με βάση την ποικιλία	16
Πίνακας 2.3: Παραγωγή καπνού (σε τόνους) στην Ε.Ε. για το έτος 2014	21
Πίνακας 3.1: Φορολογικοί Συντελεστές Τσιγάρων 2014	29
Πίνακας 3.2: Μακροοικονομικοί Δείκτες 2010-2014	30
Πίνακας 3.3: Μεριδία Αγοράς στον Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας 2010-2011	44
Πίνακας 4.1: Καθαρά αποτελέσματα 2011-2015	74
Πίνακας 4.2: Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας 2013-2015	77
Πίνακας 4.3: Αριθμοδείκτης ειδικής ή άμεσης ρευστότητας 2013-2015	78
Πίνακας 4.4: Αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας 2013-2015	78
Πίνακας 4.5: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού 2013-2015	79
Πίνακας 4.6: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των ίδιων κεφαλαίων 2013-2015	80
Πίνακας 4.7: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων 2013-2015	80
Πίνακας 4.8: Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους 2013-2015	81
Πίνακας 4.9: Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους 2013-2015	81

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Χάρτης περιοχών παραγωγής καπνού	13
Διάγραμμα 2.2: Καπνιστές στην Ελλάδα	18
Διάγραμμα 2.3: Μεγαλύτεροι παράγοντες διεθνούς εμπορίου καπνού (δισ. ευρώ)	19
Διάγραμμα 2.4: Μεριδία αγοράς εισαγωγών διεθνούς εμπορίου καπνού (2014)	20
Διάγραμμα 2.5: Μεριδία αγοράς εξαγωγών διεθνούς εμπορίου καπνού (2014)	20
Διάγραμμα 2.6: Παραγωγή καπνού (σε τόνους) στην Ε.Ε. και την Ελλάδα κατά το διάστημα 2006-2014	22
Διάγραμμα 3.1: ΕΦΚ και ΦΠΑ επί της λιανικής τιμής	29
Διάγραμμα 4.1: Η μήτρα BCG	64
Διάγραμμα 4.2: Η μήτρα των Backstale & Harris	68
Διάγραμμα 4.3: Μήτρα BCG για PM στην ελληνική αγορά	71
Διάγραμμα 4.4: Καθαρά αποτελέσματα χρήσης 2011-2015	75
Διάγραμμα 4.5: Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις) 2013-2015	76

Κεφάλαιο 1:

Εισαγωγή

1.1. Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η στρατηγική αποτελεί καθοριστικής σημασίας στη σύγχρονη εποχή, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια δύσκολη οικονομική στιγμή της χώρας.

Η στρατηγική αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη αυτού του πλεονεκτήματος. Η παρούσα εργασία μελετά το βιβλιογραφικό υπόβαθρο και τα διάφορα είδη στρατηγικών που έχουν καταγραφεί. Βέβαια, κύριος σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση της εφαρμογής της στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε μια επιχείρηση με μεγάλη ιστορία στον ελλαδικό χώρο, η οποία αποτελεί και μια επιχείρηση-ηγέτη στον κλάδο της.

1.2. Μεθοδολογία

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η μεθοδολογία, η οποία επιλέχθηκε για την παρούσα μελέτη. Δίνεται αρχικά ο τύπος έρευνας και εν συνεχεία επεξηγείται ο λόγος επιλογής της.

Η συγκεκριμένη εργασία μελετά την εφαρμογή στρατηγικής επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί η μελέτη αυτή έχει επιλεχθεί ως μέθοδος έρευνας η μελέτη περίπτωσης, η οποία είναι μια μέθοδος ποιοτικής έρευνας. Για να δικαιολογήσουμε την επιλογή της μεθόδου της έρευνας, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τη διάκριση μεταξύ επαγωγικής (inductive) και απαγωγικής (deductive) θέσης/μεθόδου. Η παρούσα έρευνα θα ακολουθήσει μία επαγωγική θέση της ποιοτικής ανάλυσης, διότι η υπάρχουσα θεωρία χρησιμοποιείται για να διαμορφώσει την ποιοτική διαδικασία της έρευνας και τις πτυχές της ανάλυσης δεδομένων. Στην άλλη πλευρά, μια επαγωγική θέση θα επιδιώξει να δημιουργήσει μια θεωρία που βασίζεται σε μια σειρά από σχετικές υποθέσεις. Μια τέτοια διαδικασία δεν κρίνεται σημαντική στην παρούσα κατάσταση. Ωστόσο, κατατάσσοντας την προσέγγισή μας ως ποιοτική δεν σημαίνει ότι ο

ερευνητής δεν μπορεί να κινηθεί πέρα από τις μεθόδους που συνήθως συνδέονται με αυτό το στυλ (Burns, 2002).

Η διεξαγωγή έρευνας μέσω της μελέτης περίπτωσης δεν αποτελεί νεωτεριστική τάση. Ο Burns (2002) αναφέρει ότι η μελέτη περίπτωσης έχει μια μακρά ιστορία στην εκπαιδευτική έρευνα. Έχει χρησιμοποιηθεί σε τομείς όπως η κλινική ψυχολογία και η αναπτυξιακή ψυχολογία, όπως επίσης, στην πολιτική επιστήμη, την κοινωνική εργασία και τη διαχείριση. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί στη γενικότερη μορφή της μια μεθοδολογία έρευνας, η οποία αναπτύσσεται κατά βάθος και επεξηγεί ή περιγράφει ένα στιγμιότυπο ενός προβλήματος δηλαδή μια περίπτωση. Μπορεί να εφαρμοστεί ως ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης γεγονότος, συλλογής δεδομένων και ανάλυσής τους καθώς και εξαγωγής αποτελέσματος πάνω σε ένα υποθετικό πρόβλημα. Εναλλακτικά, μπορεί να αποτελέσει μια στρατηγική αναζήτησης, η οποία εξετάζει την περίπτωση ως ένα φαινόμενο στις πραγματικές του διαστάσεις τόσο με τεχνικές συλλογής δεδομένων όσο και με μεθοδολογία παραδειγμάτων, καταλήγοντας στην εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Πηγές δεδομένων για τις μελέτες περιπτώσεων είναι τα έγγραφα, όπως βιβλία, περιοδικά, αρχεία, κατάλογοι των εργαζομένων ή των πελατών καθώς και οι δικτυακοί ιστότοποι ή οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Οι συνεντεύξεις είναι μία από τις πιο χρήσιμες πηγές πληροφοριών. Είναι απαραίτητη καθώς οι περισσότερες μελέτες περίπτωσης αφορούν τους ανθρώπους και τις δραστηριότητές τους. Πιο συχνά οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις αδόμητες συνεντεύξεις (Saunders et al., 1997). Στην εν λόγω εργασία χρησιμοποιούνται κυρίως πηγές από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, δελτία τύπου αλλά και στοιχεία από τη συνολική δράση της.

1.3. Δομή

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αποτελεί την εισαγωγή, στην οποία περιγράφονται ο σκοπός, η μεθοδολογία αλλά και η δομή της. Αρχικά, δηλαδή γίνεται μνεία στα κίνητρα εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής αλλά και η σημαντικότητά της. Έπειτα, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία, η οποία επιλέχθηκε ενώ ακόμα γίνεται φανερό η καταλληλότητα της μεθόδου για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Τέλος, στην εισαγωγή αναφέρεται λεπτομέρως η δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίδονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά σχετικά με τον καπνό, ως προϊόν. Τονίζεται η σημαντικότητα του για την ελληνική παραγωγή. Επίσης, αναφέρονται σημαντικά στοιχεία σχετικά με την πορεία του κλάδου της καπνοβιομηχανίας ιστορικά τόσο για την Ελλάδα όσο και για το εξωτερικό. Γίνεται εμφανές, ότι η καπνοκαλλιέργεια αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας. Εκτός των άλλων, γίνεται αναφορά στο λαθρεμπόριο του καπνού, φαινόμενο που πλήττει αισθητά οικονομίες ανά τον πλανήτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του κλάδου. Για να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιούνται βασικά εργαλεία ανάλυσης, όπως η ανάλυση PEST. Επίσης, γίνεται χρήση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Αρχικά, γίνεται αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο των υποδειγμάτων και εν συνεχεία εφαρμόζονται τα υποδείγματα για τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η εξεταζόμενη επιχείρηση. Δίνεται ένα σύντομο χρονικό της πορείας της επιχείρησης από την ίδρυσή της έως και σήμερα. Περιγράφονται το όραμα, η αποστολή αλλά και οι στόχοι της επιχείρησης. Και παρουσιάζονται τα προϊόντά της. Με βάση τη μήτρα BCG γίνεται ανάλυση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης. Ακόμη, περιγράφεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με τη χρήση αριθμοδεικτών. Στο ίδιο κεφάλαιο αναλύονται οι δράσεις της επιχείρησης και τα επιτεύγματά της αλλά και ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων της. Στο τέλος του κεφαλαίου, γίνεται μνεία στο ρόλο των αντικαπνιστικών οργανώσεων και προγραμμάτων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική της επιχείρησης. Πρώτα γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στον όρο και τα είδη της στρατηγικής και έπειτα γίνεται ανάλυση της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα της εργασίας, οι περιορισμοί της έρευνας αλλά και προτάσεις για επιπρόσθετη έρευνα στο μέλλον.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

Burns, R. (2000). *Introduction to Research Methods*. London: Sage Publications.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (1997). *Research Methods for Business Students*. London: Pitman Publishing.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 2: Χαρακτηριστικά της καπνοβιομηχανίας

2.1. Είδη και καλλιέργειες καπνού

Ο καπνός είναι ένα μονοετές πορώδες φυτό και ανήκει στο είδος Νικοτιανή (Nicotiana) που περιλαμβάνει πενήντα περίπου είδη (Κωνσταντινίδης, 2013). Το μοναδικό είδος που δεν βρίσκεται αυτοφυές σε άγρια κατάσταση είναι το είδος Νικοτιανή Ταμπάκος (Nicotiana Tabacum) το οποίο μαζί με το είδος Νικοτιανή Αγροτική (Nicotiana Rustica) είναι το φυτό που έπαιξε σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία, δεδομένου ότι είναι το πλέον εμπορικό μη φαγώσιμο φυτό σε όλον τον κόσμο (Akenhurst, 1973).

Ο καπνός καλλιεργείται συνήθως μεταξύ του 40^{ου} βόρειου και του 40^{ου} νότιου παράλληλου. Υπάρχουν φυτείες καπνού σε περισσότερες από 30 χώρες, όπως η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Κίνα, η Ελλάδα, η Ιταλία, το Μαλάουι, η Μοζαμβίκη, η Τανζανία, η Τουρκία και οι Η.Π.Α. (Philip Morris), όπως απεικονίζεται και στο Διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1. Χάρτης περιοχών παραγωγής καπνού.

Πηγή: Statista, 2016.

Τρία είναι τα είδη καπνού που συναντώνται συχνότερα. Τα τρία αυτά είδη είναι ο καπνός τύπου Virginia (ή αποξηραμένος σε υγρό αέρα), ο καπνός τύπου Burley και ο καπνός Ανατολικού (Oriental) τύπου (Philip Morris).

Ο καπνός τύπου Virginia έχει ελαφρύ, εξευγενισμένο άρωμα και γεύση. Οι σημαντικότερες χώρες με καλλιέργειες καπνού Virginia είναι η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Κίνα, η Ινδία, η Τανζανία και οι Η.Π.Α. (Philip Morris). Ο καπνός τύπου Burley έχει χρώμα ανοικτό έως σκούρο καφέ. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αποξήρανσής του, ο καπνός τύπου Burley χάνει τα περισσότερα από τα φυσικά του σάκχαρα και αναπτύσσει γεύση σχεδόν σαν αυτή του πούρου (Philip Morris). Οι σημαντικότερες χώρες με καλλιέργειες καπνού τύπου Burley είναι η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Ιταλία, το Μαλάουι και οι Η.Π.Α. (Philip Morris). Τέλος, ο καπνός Ανατολικού τύπου είναι πολύ αρωματικός και έχει σε μέγεθος μικρά φύλλα (Philip Morris). Οι σημαντικότερες χώρες με καλλιέργειες καπνού Ανατολικού τύπου είναι η Βουλγαρία, η Ελλάδα, η Π.Γ.Δ.Μ. και η Τουρκία (Philip Morris).

Μετά τη συγκομιδή και την αποξήρανση, τα φύλλα του καπνού χαρακτηρίζονται με βάση ένα βαθμό ο οποίος σχετίζεται με την ποιότητα και το χρώμα του καπνού (Philip Morris). Το σύστημα βαθμολογίας καθορίζει τη διαδικασία δημιουργίας χαρμανιού και διασφαλίζει ότι χρησιμοποιούνται φύλλα που έχουν τον κατάλληλο τύπο και την κατάλληλη ποιότητα, ώστε να επιτευχθούν οι γεύσεις και τα αρώματα κάθε μάρκας τσιγάρων (Philip Morris).

Τα αποξηραμένα καπνόφυλλα σύμφωνα με τον Πίνακα 2.1 που απεικονίζεται παρακάτω, μετατρέπονται σε διάφορα προϊόντα όπως τσιγάρα, πούρα, κομμένο καπνό για πίπα, κομμένο καπνό για στριφτό τσιγάρο, καπνό για μάσημα, ταμπάκο για εισπνοή και άλλες χρήσεις (Κωνσταντινίδης, 2013). Ταυτόχρονα, υπάρχει και η δυνατότητα παρασκευής μιας σειράς υποπροϊόντων προϊόντων που προέρχονται από υπολείμματα της καπνικής παραγωγής όπως διάφορα χαρμάνια καπνού, χαρτί τυλίγματος ειδικών τσιγάρων ενώ, υπάρχει η δυνατότητα να παραχθούν έλαια καθώς και ζωοτροφές (Κωνσταντινίδης, 2013).

Πίνακας 2.1. Κατηγοριοποίηση του καπνού με βάση την παραγωγή καπνικών προϊόντων.

Προϊόν	Υποκατηγορίες
Τσιγάρα	<ul style="list-style-type: none"> • Έτοιμα τσιγάρα • Στριφτά τσιγάρα • Ινδονησιακά τσιγάρα με μπαχαρικά • Ινδικά τσιγάρα τυλιγμένα με φύλλα βοτάνων
Πούρα	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλα πούρα • Λεπτά πούρα • Μικρά πούρα
Καπνός καπνισμένος σε δοχείο (πίπα)	<ul style="list-style-type: none"> • Καπνός πίπας • Ιρανικό μίγμα καπνού και βοτάνων • Μίγμα για ναργιλέ
Καπνός για κατανάλωση	<ul style="list-style-type: none"> • Καπνός μασήματος • Καπνός πτυσίματος • Ινδικό μίγμα μασήματος • Σκανδιναβικό μίγμα μασήματος • Τσίγλα καπνού • Σκόνη εισπνοής
Ύδωρ καπνού	<ul style="list-style-type: none"> • Εντομοκτόνο
Αλοιφή καπνού	<ul style="list-style-type: none"> • Φαρμακευτική χρήση
Υποπροϊόντα	<ul style="list-style-type: none"> • Χαρτί τσιγάρων • Έλαια • Σπορέλαια • Ζωοτροφές
Υποκατάστατα	<ul style="list-style-type: none"> • Υποκατάστατα καπνίσματος • Τσίγλες νικοτίνης • Καραμέλες νικοτίνης • Επιθέματα νικοτίνης • Τσιγάρα με νικοτινούχο ατμό

Πηγή: Κωνσταντινίδης, 2013

Σε ό,τι αφορά τις γνωστότερες από τις ποικιλίες καπνού, προκύπτουν διαφορετικές δυνατότητες χρήσης όπως περιγράφονται στον πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2. Χρήσεις του καπνού με βάση την ποικιλία.

Τύπος καπνού	Δυνατές χρήσεις
Virginia	<ul style="list-style-type: none"> • Τσιγάρα • Πίπα • Μάσημα • Εισπνοή
Burley	<ul style="list-style-type: none"> • Τσιγάρα • Πίπα • Μάσημα
Ανατολικού τύπου	<ul style="list-style-type: none"> • Τσιγάρα • Πίπα

Πηγή: Κωνσταντινίδης, 2013

2.2. Εξέλιξη του καπνού στην Ελλάδα και τον κόσμο

Προϊόντα καπνού χρησιμοποιούνται από καιρό στην Αμερική, με ορισμένες τοποθεσίες καλλιέργειάς του στο Μεξικό να χρονολογείται από το 1400-1000 π.Χ. (Goodman, 2005). Ανατολικές φυλές της Βόρειας Αμερικής διεξήγαγαν εμπόριο καπνού σε σακουλάκια ως ένα εύκολα αποδεκτό προϊόν, ενώ τα μέλη τους κάπνιζαν προϊόντα του, τόσο κοινωνικά όσο και τελετουργικά, σε περιπτώσεις που αφορούσαν την επισφράγιση μιας εμπορικής συμφωνίας ή και μιας συνθήκης ειρήνης (Goodman, 2005). Παραδοσιακά, ο καπνός θεωρούνταν ως δώρο από το Θεό, στον οποίο οι ιθαγενείς μετέφεραν τις σκέψεις και τις προσευχές τους μέσω του τελετουργικού καπνίσματος (Gottsegen, 1940).

Έπειτα από την ανακάλυψη της Αμερικής από τους Ευρωπαίους, ο καπνός έγινε όλο και περισσότερο δημοφιλής ως εμπορικό προϊόν (Goodman, 2005). Ο Ισπανός Hernandez de Boncalo, ήταν ο πρώτος Ευρωπαίος που έφερε σπόρους καπνού στην Ευρώπη το 1559, έπειτα από διαταγή του βασιλιά Φιλίππου Β' της Ισπανίας. Αυτοί οι σπόροι φυτεύτηκαν στα περίχωρα του Τολέδο (Goodman, 2005). Στην αρχή, πριν την ανάπτυξη των ποικιλιών Virginia και Burley ο καπνός ήταν σκληρός για να εισπνέεται και έτσι, μικρές ποσότητες καπνίζονταν με τη χρήση σωλήνων ή αγωγών νερού (Burns, 2006).

Το κάπνισμα, το μάσημα, και η συγκομιδή καπνού έγιναν ιδιαίτερα σημαντικά στην Ευρώπη και τις αποικίες της από το 1700 (Burns, 2006). Η παραγωγή καπνού έγινε μια σημαντική δραστηριότητα στην Κούβα και σε διάφορες περιοχές Καραϊβικής από τον 18^ο αιώνα (Cosner, 2015).

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, τα τσιγάρα έγιναν αρκετά δημοφιλή. Η μεγάλη αύξηση της παραγωγής που ακολούθησε έδωσε τη δυνατότητα για μια τεράστια ανάπτυξη στη βιομηχανία καπνού μέχρι και τις αποκαλύψεις για τις αρνητικές συνέπειες του καπνίσματος στην υγεία στα τέλη του 20^{ου} αιώνα (Burns, 2006). Οι αρνητικές συνέπειες του καπνίσματος στην υγεία, οδήγησε σε πολλές νομοθετικές παρεμβάσεις ανά τον κόσμο με χαρακτηριστική τη Σύμβαση Πλαίσιο για τον Έλεγχο του Καπνού του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας που υπέγραψαν 168 χώρες. Η τάση αυτή, οδήγησε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων με στόχο τη διακοπή του καπνίσματος.

Στη Βαλκανική χερσόνησο ο καπνός καλλιεργούνταν από το 1636 ενώ στην Ελλάδα ήρθε περίπου στα τέλη του 16^{ου} αιώνα (Παπακοσμάς, 2005). Η πρώτη ποικιλία καπνού καλλιεργήθηκε στη Χρυσούπολη, τη Γενησέα και την Ξάνθη περιοχές που είχαν γνωστά καπνά (Παπακοσμάς, 2005) και αργότερα στη Μακεδονία (Μπάτζιος & Παλάτος, 2005).

Η πρώτη μηχανή για την κατασκευή τσιγάρων, ήρθε στην Ελλάδα το 1909. Η μηχανή αυτή μπορούσε να παράξει 200.000 έως 250.000 τσιγάρα την ημέρα, όταν αντίστοιχα με το ανθρώπινο χέρι παράγονταν 2.000 έως 3.000 τσιγάρα (Χαροντάκης, 2012). Μέχρι το 1926 στην Ελλάδα λειτουργούσαν περισσότερες από 167 μηχανές παραγωγής τσιγάρων, ενώ είχαν ιδρυθεί 13 επιχειρήσεις (Χαροντάκης, 2012).

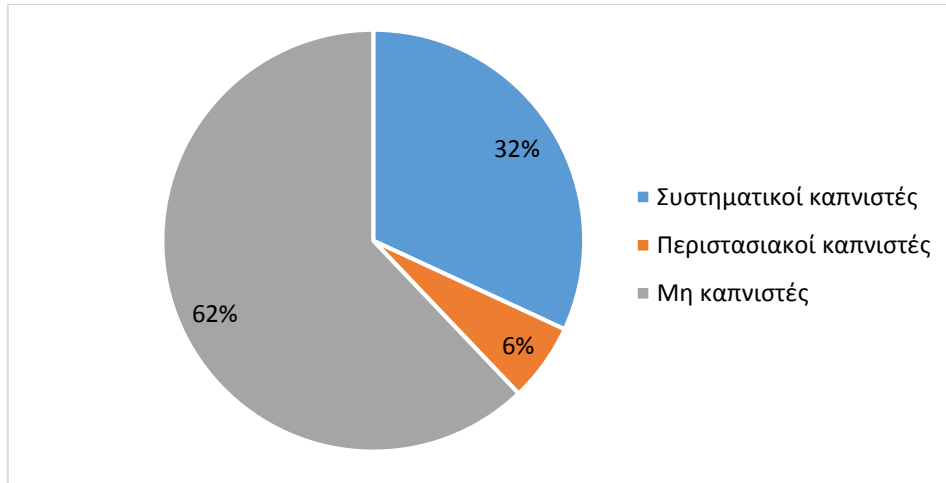
Την περίοδο του μεσοπολέμου, ο καπνός αποτελεί ένα από τα κυριότερα εξαγωγικά αγαθά της χώρας με ετήσια παραγωγή περίπου 40.000 τόνους (Σκούρας, 2001). Η ίδρυση της καπνοβιομηχανίας Παπαστράτος το 1930 καθώς και άλλων μεγάλων επιχειρήσεων την ίδια δεκαετία οδηγούν για πρώτη φορά στην υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ στην αγορά των τσιγάρων (Σκούρας, 2001). Οι πρώτες αυτές στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετήθηκαν, είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης καθώς και των τιμών πώλησης των προϊόντων καπνού (Σκούρας, 2001). Την ίδια περίοδο όμως, η παγκόσμια οικονομική κρίση και η πτώχευση του

ελληνικού κράτους, οδηγούν αφενός μεν στη μείωση των εξαγωγών, αφετέρου δε στη μείωση των τιμών (Σκούρας, 2001).

Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όπου οι Γερμανοί δέσμευαν το σύνολο σχεδόν την ελληνικής παραγωγής, αρχίζει εκ νέου η εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων καπνού (Σκούρας, 2001). Από το 1950 και έπειτα, με τη σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, οι επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων καπνού αναπτύσσονται και εξάγουν μεγαλύτερες ποσότητες στο εξωτερικό (Σκούρας, 2001). Από τη δεκαετία του 1960 μέχρι και την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ακολουθεί μία πτωτική πορεία της παραγωγής (Σκούρας, 2001).

Με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την υιοθέτηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, οι καπνοβιομηχανίες είχαν πλέον τη δυνατότητα να εισάγουν καπνό για παραγωγή τσιγάρων, ενώ οι νόμοι που ψηφίστηκαν και οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί που υιοθετήθηκαν κατά την επόμενη εικοσαετία, αντιμετώπισαν νέες προκλήσεις όπως η ανάγκη για στήριξη των τιμών, φοροαπαλλαγές και επιχορηγήσεις. Έπειτα από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν αυξηθεί σημαντικά οι εισαγωγές των τσιγάρων με αποτέλεσμα τη μείωση της εγχώρια παραγωγής (Σκούρας, 2001).

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.3, τις τελευταίες δεκαετίες, η κατανάλωση προϊόντων καπνού στην Ελλάδα είναι από τις υψηλότερες παγκοσμίως, παρουσιάζοντας μία μικρή μείωση από το 2010 και έπειτα. Η κατανάλωση προϊόντων καπνού στην Ελλάδα είναι η υψηλότερη στην Ευρώπη με 2.795 τσιγάρα ανά ενήλικο ετησίως (Eurostat). Αντίστοιχα, η μέση ηλικία έναρξης του καπνίσματος στην Ελλάδα είναι τα 15 έτη (Eurostat).



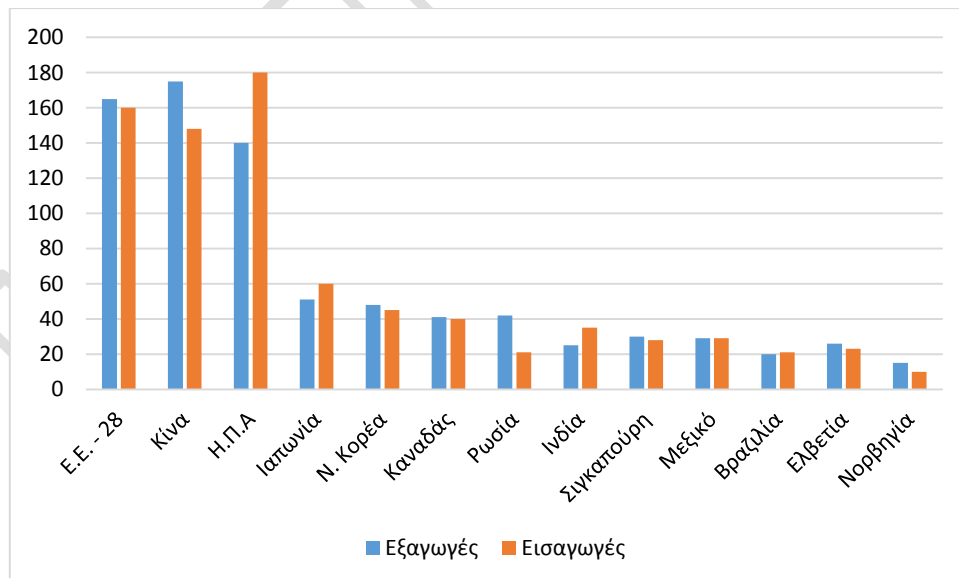
Διάγραμμα 2.3. Καπνιστές στην Ελλάδα.

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, 2015.

2.3. Εμπόριο καπνού

2.3.1. Διεθνές εμπόριο καπνού

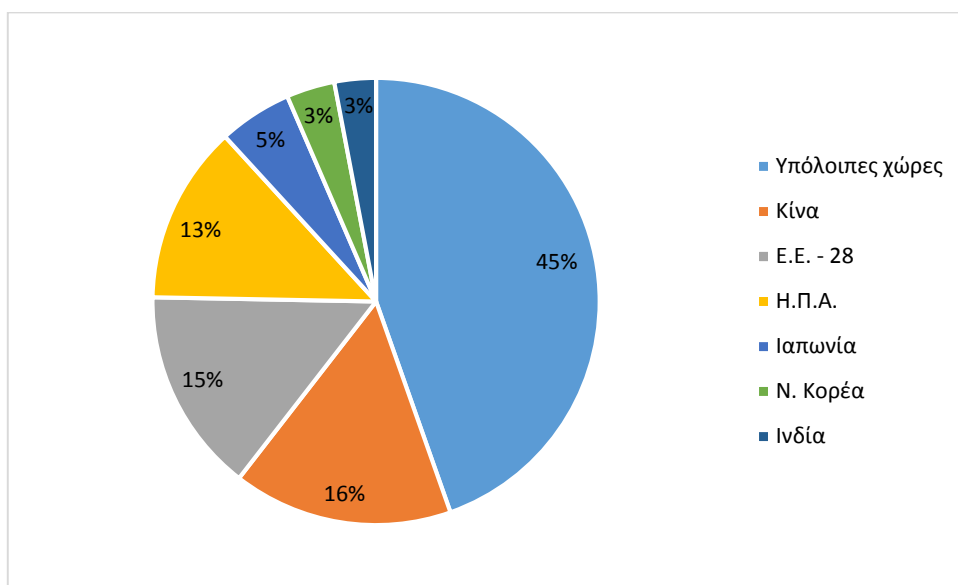
Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.3, το εμπόριο καπνού καταγράφει μία πρωτική τάση, δεδομένου ότι και τα ποσοστά καπνίσματος στον αναπτυσσόμενο κόσμο βρίσκονται σε πτώση (Fortune).



Διάγραμμα 2.3. Μεγαλύτεροι παράγοντες διεθνούς εμπορίου καπνού (δισ. ευρώ).

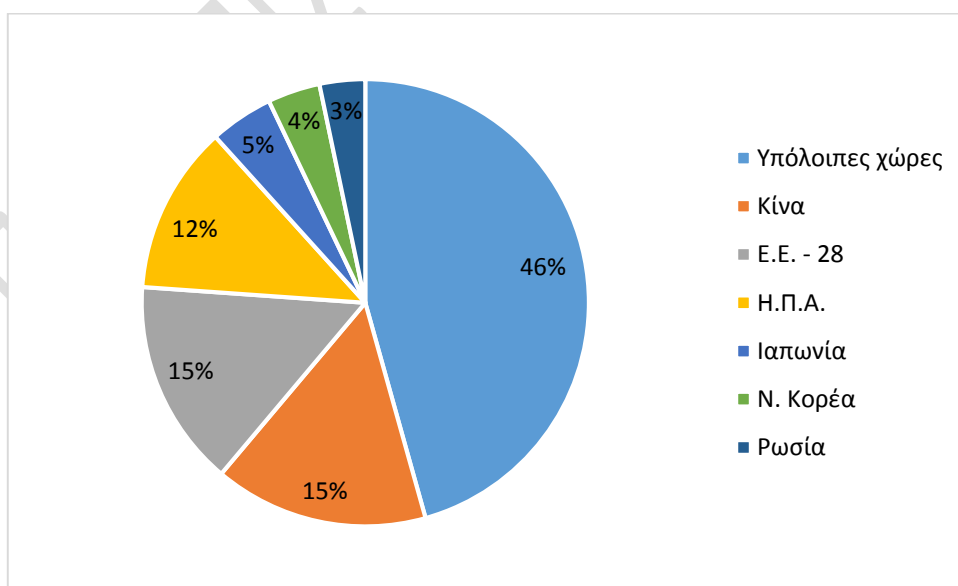
Πηγή: Eurostat, 2015.

Οι 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Κίνα και οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι οι τρεις μεγαλύτεροι παγκόσμιοι παράγοντες για το διεθνές εμπόριο καπνού από το 2004, όταν η Κίνα πέρασε στην Ιαπωνία (Eurostat). Εξετάζοντας τις ροές των εξαγωγών και των εισαγωγών, η Ε.Ε. των 28 κατείχε το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο των εξαγωγών και εισαγωγών καπνού το 2014, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.5.



Διάγραμμα 2.5. Μερίδια αγοράς εισαγωγών διεθνούς εμπορίου καπνού (2014).

Πηγή: Eurostat, 2014.



Διάγραμμα 2.6. Μερίδια αγοράς εξαγωγών διεθνούς εμπορίου καπνού (2014).

Πηγή: Eurostat, 2015.

Οι εξαγωγές της Ε.Ε. των 28 ήταν ισοδύναμες με 15,0% παγκοσμίως (Eurostat). Οι Η.Π.Α. είχαν το μεγαλύτερο μερίδιο των παγκόσμιων εισαγωγών ίσο με 15,95% (Eurostat), όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.6.

2.3.2. Εμπόριο καπνού στην Ελλάδα

Η καλλιέργεια καπνού είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη χώρα μας τόσο απο οικονομική όσο και από κοινωνική πλευρά. Η Ελλάδα είναι μία από τις έντεκα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) όπου καλλιεργείται καπνός (European Commission, 2015). Η Ελλάδα, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη παραγωγός καπνού στην Ε.Ε., με την Ιταλία να είναι η πρώτη (European Commission, 2015). Όπως προκύπτει και από τον Πίνακα 2.3, στην Ελλάδα παράγεται το 16% της συνολικής παραγωγής καπνού στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πίνακας 2.3. Παραγωγή καπνού (σε τόνους) στην Ε.Ε. για το έτος 2014.

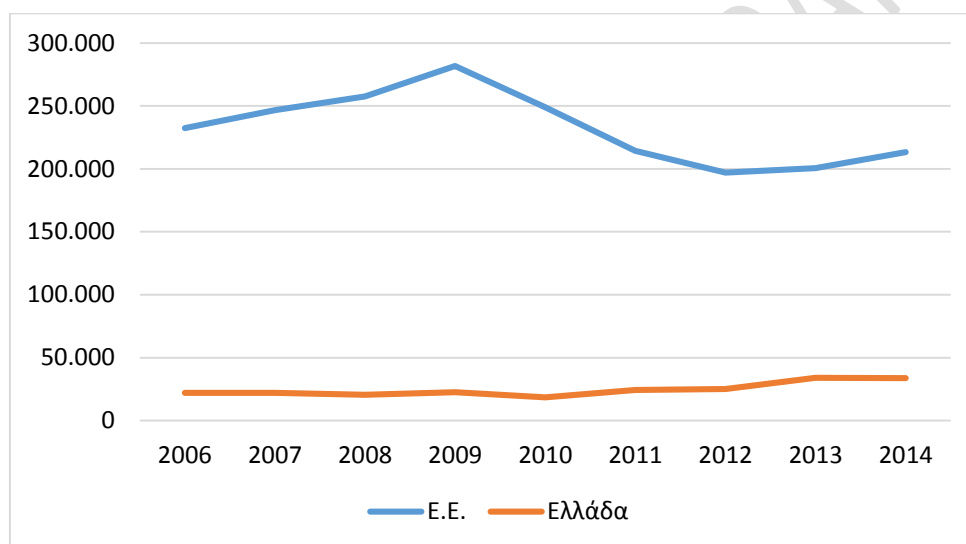
Χώρα	Παραγωγή	Ποσοστό
Βέλγιο	110	0,05%
Βουλγαρία	28.680	13%
Γερμανία	4.720	2%
Ελλάδα	33.700	16%
Ισπανία	32.232	15%
Γαλλία	9.190	4%
Ιταλία	53.924	25%
Ουγγαρία	9.689	5%
Πολωνία	31.913	15%
Πορτογαλία	100	0,05%
Κροατία	9.107	4,3%
Σύνολο Ε.Ε.	213.365	100%

Πηγή: European Commission, 2015.

Το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής παραγωγής καπνού, αφού επεξεργαστεί στην Ελλάδα, εξάγεται. Οι συνηθέστεροι προορισμοί των ελληνικών καπνών είναι η Ρωσία, η Γερμανία και οι ΗΠΑ (ICAP, 2004). Οι ποσότητες καπνού που εισάγονται στη χώρα, δεν ξεπερνούν το μισό των εξαγωγών (Πετρόπουλος et al., 2010).

Οι περισσότερες από τις μισές ποσότητες καπνού που εξάγονται από την Ελλάδα, αφορούν χώρες εκτός Ε.Ε. (Πετρόπουλος et al., 2010).

Η παραγωγή του καπνού στην Ελλάδα, σε αντίθεση με την Ε.Ε., έχει μια σταθερά αυξητική πορεία από 22.092 τόνους το 2006 σε 33.700 τόνους το 2014 αυτό αποδεικνύεται και στο Διάγραμμα 2.6. Από την άλλη η παραγωγή στην Ε.Ε., έπειτα από μία συνεχώς αυξητική τάση μέχρι το 2009, υποχώρησε στη συνέχεια σημαντικά. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί, ότι η παραγωγή καπνού στην Ελλάδα μετά την εφαρμογή της νέας ΚΑΠ, που αφορούσε την ολική αποδέσμευση των κοινοτικών ενισχύσεων από την καλλιέργεια καπνού, έχει συρρικνωθεί και από το 2006 έχει περιοριστεί κατά βάση σε 2 μόνο ποικιλίες (Μπασμά και Κατερίνης), όπως προκύπτει από την κλαδική ανάλυση της ICAP (2015).



Διάγραμμα 2.6. Παραγωγή καπνού (σε τόνους) στην Ε.Ε. και την Ελλάδα κατά το διάστημα 2006-2014.

Πηγή: European Commission, 2015.

Ο κλάδος των τσιγάρων χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, τόσο στον παραγωγικό τομέα (ο οποίος αποτελείται από 4 ουσιαστικά εταιρείες), όσο και τον εισαγωγικό τομέα (αποτελείται κυρίως από θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων).

2.4. Λαθρεμπόριο καπνού

Το λαθρεμπόριο τσιγάρων έχει τις ρίζες του πολύ παλιά. Αξίζει να εξεταστούν οι παράγοντες, που οδηγούν στο λαθρεμπόριο καπνού, όπως προκύπτει και από την αναφορά της ICAP (2014).

Αρχικά, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι το ισχύον φορολογικό σύστημα αλλά και η τιμή των τσιγάρων που με το χρόνο ολοένα και αυξάνεται. Από τη μια το υψηλό κέρδος που προσφέρει η παράκαμψη των δασμών και από την άλλη το κυνηγητό των διωκτικών αρχών, επέβαλαν τον εκσυγχρονισμό του εγχώριου καρτέλ των λαθραίων τσιγάρων. Ο τζίρος είναι τεράστιος όπως και οι απώλειες για το Δημόσιο, λόγω των ιδιαίτερα υψηλών φόρων κατανάλωσης.

Οργανωμένες συμμορίες διεθνούς βεληνεκούς και μικρότερες από τις βαλκανικές χώρες και τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης σύμφωνα με εκτιμήσεις των ειδικών καλύπτουν το 15–20% της συνολικής ποσότητας τσιγάρων που καταναλώνεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό των τσιγάρων που διακινείται λαθραία ανέρχεται στο 6% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης.

Οι απώλειες από την λαθραία διακίνηση τσιγάρων, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, ανέρχονται ετησίως στο ποσό των 1,6 δισ. ευρώ, ενώ για την Ελλάδα το ποσό που χάνεται σε δασμούς και φόρους υπολογίζεται στα 19 εκ. ευρώ.

Πρωταθλητές στις κατασχέσεις έχουν γίνει την τελευταία τριετία οι άντρες του Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος, καθώς το 30% των συνολικών κατασχέσεων λαθραίων τσιγάρων των κρατών–μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει γίνει στην Ελλάδα. Βεβαίως από την πλευρά της η Ευρωπαϊκή Ένωση επικαλείται, μεταξύ άλλων στην αιτιολογική έκθεσή της, ως βασική αιτία για την τροποποίηση του ισχύοντος φορολογικού συστήματος και την καταπολέμηση της απάτης, δηλαδή το ότι θα μειωθούν σημαντικά τα κίνητρα για τη διεξαγωγή λαθρεμπορίου τσιγάρων μεταξύ των κρατών–μελών της Ε.Ε. αφού οι τιμές τους θα έχουν πλέον συγκλίνει.

Επιπλέον, αν η προτεινόμενη οδηγία εγκριθεί ως έχει, εξυπακούεται ότι θα αποτρέψει και την αύξηση του λαθρεμπορίου τσιγάρων μεταξύ των νυν κρατών–μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των νέων κρατών–μελών. Ως πρόσθετο δε λόγο, η

Ευρωπαϊκή Επιτροπή επικαλείται τη δημόσια υγεία καθώς θεωρεί ότι η αύξηση των τιμών θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης προϊόντων καπνού στην Ευρώπη.

Επιπλέον οι επιπτώσεις θα είναι αρνητικές και για την ελληνική καπνοβιομηχανία λόγω του μικρομεσαίου μεγέθους της σε σύγκριση με τα αντίστοιχα πρότυπα των ανταγωνιστικών εταιριών της στην Ευρώπη. Γιατί η αύξηση των τιμών των τσιγάρων στην Ελλάδα θα οδηγήσει αυτόματα και στην αύξηση του σχετικού λαθρεμπορίου. Επειδή δε η ελληνική καπνοβιομηχανία λόγω του μεγέθους της έχει μικρότερα περιθώρια κέρδους και δυνατότητες να αντισταθεί σε περίπτωση μείωσης της παραγωγής εξαιτίας της αύξησης του λαθρεμπορίου τσιγάρων από τρίτες χώρες προς την Ελλάδα, κινδυνεύει αυτόματα, στην περίπτωση αυτή, να οδηγηθεί σε χρεοκοπία.

Αντίθετα, οι πολυεθνικές καπνοβιομηχανίες του Ευρωπαϊκού Βορρά θα επωφεληθούν καθώς διαθέτουν μεγαλύτερες παραγωγικές δυνατότητες με χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της έρευνας της AC Nielsen το Νοέμβριο του 2014, έφτασε στο 20,8% από 19,5% στην αντίστοιχη μέτρηση του 2013 (IOBE, 2013). Η έρευνα της AC Nielsen πραγματοποιήθηκε σε 20 πόλεις της χώρας με τη μέθοδο της συλλογής χρησιμοποιημένων πακέτων (IOBE, 2013).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας το παράνομο εμπόριο τσιγάρων εξακολουθεί να αυξάνεται στην Αθήνα, το Περιστέρι, τη Λάρισα, τον Βόλο, το Ηράκλειο, την Καλαμαριά στη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα. Από την έρευνα επίσης φαίνεται ότι η συντριπτική πλειονότητα (7 στα 10) των παράνομων τσιγάρων είναι illicit whites, τα οποία αποτελούν μια αναδυόμενη μορφή παράνομων τσιγάρων, που παράγονται με μοναδικό στόχο την παράνομη διακίνησή τους, κάτι που είχε αναδειχθεί και από την έκθεση SUN Report της KPMG για το 2013.

Ως κυριότερες μάρκες illicit whites εμφανίζονται οι Royal, Golden Mount, Raquel, 777 και RGD. Υπενθυμίζεται, ότι η έκθεση SUN της KPMG (Ιούνιος 2013) αναφέρει ότι συνολικά 3,9 δισεκατομμύρια παράνομα τσιγάρα καταναλώθηκαν το 2013 στη χώρα μας (4 φορές περισσότερα από το 2009 που ήταν 1 δισ. παράνομα τσιγάρα) τα οποία υπολογίζεται ότι στέρησαν τα δημόσια ταμεία από έσοδα περίπου 565 εκ. ευρώ αλλά και χιλιάδες θέσεις εργασίας από τον κλάδο.

Σε συνέχεια της μακρόχρονης προσπάθειας του κλάδου για την καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα, οι εταιρίες καπνού πραγματοποιούν νέα εκστρατεία ενημέρωσης των καταναλωτών. Στη συμμαχία των εταιριών ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, British American Tobacco Hellas, Japan Tobacco International και Imperial Tobacco Hellas προστίθενται τώρα και οι εταιρίες ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΡΕΛΙΑ και ΣΕΚΑΠ.

Η εκστρατεία περιλαμβάνει καταχωρήσεις στον Τύπο, ραδιοφωνικά μηνύματα και χρήση ειδησεογραφικών ιστοσελίδων. Βασικό μήνυμα είναι οι επιπτώσεις που έχει το παράνομο εμπόριο προϊόντων καπνού στην οικονομία αλλά και τους καταναλωτές τους οποίους καλεί να λένε ΟΧΙ κάθε φορά που κάποιος τους προτείνει στο δρόμο «μια πιο φθηνή, έξυπνη λύση» και να εμπιστεύονται τα νόμιμα σημεία πώλησης. Υπενθυμίζεται ότι την εκστρατεία υποστηρίζουν από την αρχή τα Υπουργεία Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, Ναυτιλίας και Αιγαίου, το ΣΔΟΕ, οι Δήμοι Αθηναίων και Θεσσαλονίκης, ο Πανελλήνιος Σύνδεσμος Βιομηχανιών Μεταποίησης και Εταιρειών Εμπορίας Καπνού και η Πανελλήνια Ομοσπονδία Μισθωτών Περιπτέρων και Αναπηρικών Κυλικείων. Πλέον την εκστρατεία στηρίζουν και η ΠΑΣΕΓΕΣ και το Ινστιτούτο Καταναλωτών (Δελτίο Τύπου Παπαστράτος, 2014)¹.

¹<http://www.pmi.com/marketpages/FinancialDocuments/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%BF%20%CE%B5%CE%BC%CF%80%CF%8C%CF%81%CE%B9%CE%BF%20%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D%CE%AD%CE%B1%20%CE%B1%CF%8D%CE%BE%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CE%BF%CF%85%20%CF%86%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%BF%CF%85.pdf>

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Akenhurst, B.C. (1973). *Tobacco*. London: Longman Group Ltd.
- Burns, E. (2006). *The Smoke of the Gods: A Social History of Tobacco*. Philadelphia: Temple University Press.
- Coshner, C. (2015). *The Golden Leaf: How Tobacco Shaped Cuba and the Atlantic World*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- European Commission. (2015). *Raw Tobacco - Production statistics - 2014 - 2003 harvests*. Brussels: European Commission.
- Eurostat. Διαθέσιμο σε: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_goods (Ανακτήθηκε 3 Ιουνίου, 2016).
- Fortune. Διαθέσιμο σε: <http://fortune.com/2013/11/21/tobacco-trade-around-the-world/> (Ανακτήθηκε 3 Ιουνίου, 2016).
- Goodman, J. (2005). *Tobacco in History and Culture: An Encyclopedia*. Detroit: Thomson Gale.
- Gottsegen, J.J. (1940). *Tobacco: A Study of Its Consumption in the United States*. New York: Pitman Publishing Corporation.
- ICAP. (2014). *Τσιγάρα-Πούρα: Κλαδική Μελέτη*. Αθήνα: ICAP.
- Philip Morris. Διαθέσιμο σε: http://www.pmi.com/grc/our_products/pages/about_tobacco.aspx# (Ανακτήθηκε 18 Απριλίου, 2016).
- Statista. Διαθέσιμο σε: <https://www.statista.com/statistics/261173/leading-countries-in-tobacco-production/> (Ανακτήθηκε 18 Απριλίου, 2016).
- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία. Διαθέσιμο σε: http://www.statistics.gr/el/statistics/pop?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fel%2Fstatistics%2Fpop&_3_keywords=%CE%BA%CE%AC%CF%80%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%B1&_3_groupId=0 (Ανακτήθηκε 8 Μαΐου, 2016).
- IOBE. (2013). *Το παράνομο εμπόριο καπνού: Οι συνέπειες για τον κλάδο και την οικονομία*. Αθήνα: IOBE.

- Κωνσταντινίδης, Ν.Θ. (2013). *Ο καπνός στην περιοχή της Ξάνθης (1950-1974): Σύγχρονη λαογραφική θεώρηση*. Διδακτορική διατριβή. Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Μπάτζιος Κ. & Παλάτος Γ. (2005). *Σημειώσεις Βιομηχανικών Φυτών*. Θεσσαλονίκη: Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.
- Παπακοσμάς, Κ. (2005). *Ο Καπνός και η ιστορία του*. Διαθέσιμο σε: <http://kavala.pkteam.gr/index.php?page=history6> (Ανακτήθηκε 18 Απριλίου, 2016).
- Πετρόπουλος, Δ.Π., Φατούρος, Δ.Σ., Κυριαζόπουλος, Γ. & Πασχαλίδης, Δ.Χ. (2010). *Διαχρονική Εξέλιξη των Μεγεθών του Εξωτερικού Εμπορίου Αγροτικών Προϊόντων στην Ελλάδα την Περίοδο 1994-2008*. Σε: Πρακτικά 4ου Διεθνούς Συνεδρίου Διοίκησης & Οικονομίας στην Ελληνική Γλώσσα. Καβάλα, Ιούνιος 2010. Λάρισα: Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, σσ. 320-332.
- Σκούρας, Δ. (2001). *Ο καπνός στην ελληνική οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Χαρωντάκης, Δ. (2012). Ο Καρέλιας επιμένει ελληνικά. *Το Βήμα*. Διαθέσιμο σε: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=449074> (Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2016).

Κεφάλαιο 3:

Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος και επίδρασή του στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας

3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (Pest Analysis)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί πρωταρχικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Το ευρύτερο περιβάλλον αποτελείται από τα ακόλουθα υποπεριβάλλοντα: α)πολιτικό-νομοθετικό, β)οικονομικό, γ)κοινωνικό και δ)τεχνολογικό. Στην παρούσα ενότητα του κεφαλαίου εξετάζονται τα παραπάνω υποπεριβάλλοντα αναλυτικά.

3.1.1. Πολιτικό - νομοθετικό περιβάλλον

Η αγροτική πολιτική σχετικά με τον καπνό στην Ελλάδα έχει μακρά ιστορία. Ο καπνός καλλιεργείται σε μεγάλη έκταση στον ελλαδικό χώρο, χωρίς κάποιο σοβαρό έλεγχο από την πολιτεία. Η περίοδος μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο είναι ιδιαίτερα σημαντική για την πολιτική του καπνού. Στην περίοδο αυτή τα μέτρα σχετικά με την παραγωγή και την πώληση του καπνού είναι οι νόμοι 5010/1921, 4660/1930, 5166/1931, 5112/1931, 1520/1939, 523/1937, 706/1937 αλλά και 1575/1939 (Σκουράς, 2001). Σύμφωνα με τους νόμους αυτούς, απαγορεύεται η καλλιέργεια καπνού σε έλη και υγροβιότοπους, η συγκέντρωση ορισμένων φύλλων καπνού, η αλλαγή ποικιλιών καπνού σε ορισμένες κοινότητες, η καλλιέργεια σε συγκεκριμένους νομούς της χώρας μας ενώ τίθενται περιορισμοί για την παραγόμενη ποσότητα και την ποιότητα. Σύμφωνα με τους ίδιους, η πολιτική που ακολουθείται αναφορικά με τον κλάδο μέχρι και την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα περιλαμβάνει επιδοτήσεις αλλά και εγγυημένες τιμές, δάνεια με χαμηλό επιτόκιο προς τους καπνοπαραγωγούς αλλά και ποιοτική ταξινόμηση.

Από το 1981 η Ελλάδα υιοθέτησε την Κοινή Αγροτική Πολιτική, η οποία καθορίστηκε με τον κανονισμό 727/70. Ο κανονισμός αυτός αποσκοπούσε στα εξής: α) εγγύηση του συνόλου της παραγωγής, β) καθορισμό τιμών, γ) εξασφάλιση επιδοτήσεων παραγωγής ανά κιλό παραγόμενου καπνού, δ) εξασφάλιση ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρέμβασης και ε) εξασφάλιση ενός ανταποδοτικού

συστήματος. Με το κοινοτικό καθεστώς, η Ελλάδα έπρεπε να καταργήσει το σύστημα των αδειών παραγωγής καπνού.

Το 1992 ανακοινώθηκε η νέα Κοινή Οργάνωση Αγοράς (ΚΟΑ) καπνού με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων καπνού της Ένωσης, τη στήριξη των παραδοσιακών καπνοπαραγωγών για καλλιέργεια εμπορικότερων και ποιοτικότερων ποικιλιών αλλά και τη σταθεροποίηση των αγορών μεταξύ των κρατών-μελών. Ο κανονισμός 2075/92/ΕΕ συνοδεύεται από τον κανονισμό 3478/92/ΕΕ, που αφορά την πριμοδότηση, αλλά και από τον 1066/95/ΕΕ που αφορά τις ποσοστώσεις και, τέλος από τον 84/93/ΕΕ που αναφέρεται στις ειδικές ενισχύσεις των παραγωγών. Οι βασικές κατεθύνσεις της νέας Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (Κ.Α.Π.) είναι η πριμοδότηση για συγκεκριμένες ποσότητες συγκεκριμένων ποικιλιών, μέτρα προσανατολισμού και ελέγχου παραγωγής, αλλά και το καθεστώς συναλλαγών για τρίτες χώρες.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που απορρέει από το πολιτικό περιβάλλον και επιδρά άμεσα στην κατανάλωση τσιγάρων είναι οι αντικαπνιστικές νομοθεσίες, οι οποίες εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται. Η πρώτη διάταξη εφαρμόστηκε το 1979, η οποία απαγόρευε το κάπνισμα στα νοσηλευτικά ιδρύματα. Το 1980 δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως η υπουργική απόφαση περί απαγόρευσης του καπνίσματος στους κλειστούς χώρους, ενώ το 2003 τέθηκε σε ισχύ μια νέα νομοθεσία όσον αφορά τις σημάνσεις σχετικά με την υγεία (Λυχνάρας, 2001). Πλέον, με την εφαρμογή των άρθρων 11 και 13 της Σύμβασης-Πλαισίου για τον έλεγχο του καπνού, στις συσκευασίες βρίσκονται εικονογραφικές επισημάνσεις αναφορικά με τα προβλήματα υγείας που μπορούν να αναπτυχθούν λόγω του τσιγάρου.

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας επηρεάζεται από το πολιτικό περιβάλλον μέσω του πλαισίου ρύθμισης των διαφημίσεων. Από τα τέλη της δεκαετίας του '80 υφίσταται απαγόρευση της διαφημιστικής προβολής των προϊόντων καπνού, σε συμμόρφωση της οδηγίας 89/552/ΕΟΚ. Το γεγονός αυτό οδήγησε τις εταιρείες του κλάδου να αναζητήσουν άλλους τρόπους διαφήμισης (Λυχνάρας, 2001).

Ένας άλλος παράγοντας που απορρέει από το πολιτικό περιβάλλον και επηρεάζει έντονα τις επιχειρήσεις είναι η εκάστοτε φορολογική πολιτική. Τα προϊόντα καπνού

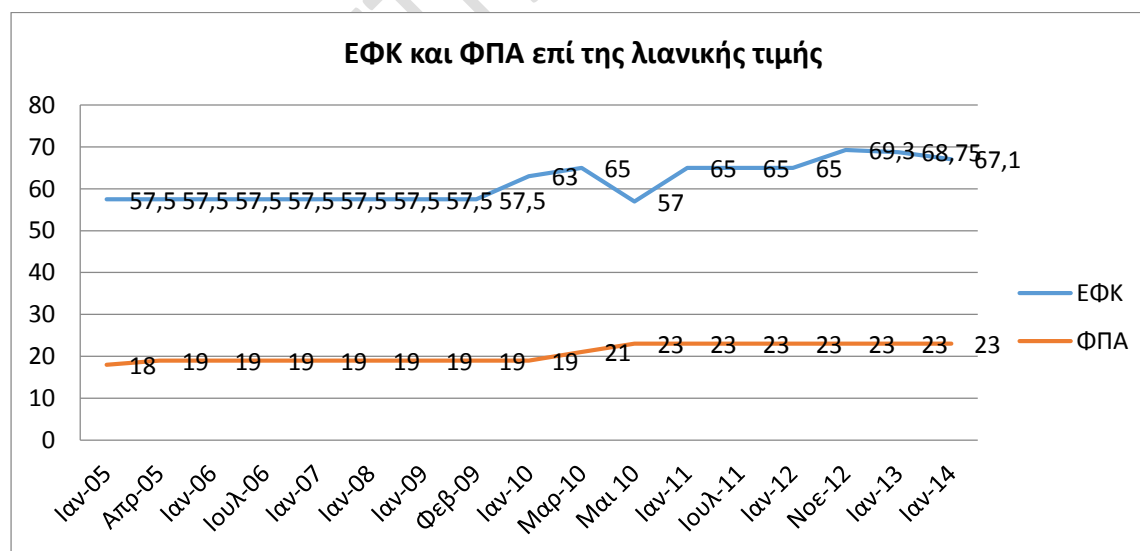
φορολογούνται από το 1883 στην Ελλάδα (Σκούρας, 2001). Σύμφωνα με τους κανονισμούς της Ε.Ε., το ΦΠΑ δεν πρέπει να είναι χαμηλότερο από το 15%. Στη χώρα μας αναμένεται από τον Ιανουάριο του 2017 σημαντική αύξηση του φορολογικού συντελεστή των ειδών καπνού².

Πίνακας 3.1. Φορολογικοί Συντελεστές Τσιγάρων 2014.

Φορολογικοί Συντελεστές	Τσιγάρα
ΦΠΑ επί Τιμής Λιανικής Πώλησης (ΤΛΠ)	18,70%
Αναλογικός Φόρος επί της ΤΛΠ	20,00%
Πάγιος φόρος ανά ΦΜ (1000 τσιγάρα/1 κιλό καπνού)	82,5 ευρώ
Συντελεστής ΕΦΚ (επί της Μέσης Σταθμικής Τιμής-ΜΣΤ 2013)	67,10%
Ελάχιστος ΕΦΚ	117,5 ευρώ
ΜΣΤ 2013 ανά ΦΜ	175,15 ευρώ
Σύνολο φόρου επί της ΜΣΤ 2013	85,80%

Πηγή: EU/TAXUD. Excise Duty Tables. January 2014.

Όπως παρατηρούμε και στο διάγραμμα 3.1, τόσο ο ΕΦΚ όσο και ο ΦΠΑ αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία έτη. Ο ΦΠΑ από το 18% τον Ιανουάριο του 2005, το 2014 άγγιξε το 23% ενώ πλέον είναι στο 24% και αναμένεται να αυξηθεί και επιπρόσθετα το 2017.



Διάγραμμα 3.1. ΕΦΚ και ΦΠΑ επί της λιανικής τιμής.

Πηγή: IOBE (2014)

² <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/29251>

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονήσουμε το ασταθές πολιτικό περιβάλλον που έχει επικρατήσει στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια με τις συνεχείς εκλογές και την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας από το 2008 και έπειτα.

3.1.2. Οικονομικό περιβάλλον

Στον πίνακα 3.2. παρατηρούμε τα βασικά οικονομικά μεγέθη για τη χώρα μας από το 2010 μέχρι και το 2014.

Πίνακας 3.2. Μακροοικονομικοί Δείκτες 2010-2014.

ΔΕΙΚΤΕΣ	2010	2011	2012	2013	2014
Εξέλιξη ΑΕΠ (σταθερές τιμές 2010)	-5,4%	-8,9%	-6,6%	-3,90%	0,80%
Πληθωρισμός: Μέσος Ετήσιος	4,7%	3,3%	1,5%	-0,9%	-1,30%
Παραγωγικότητα εργασίας	93	89,9	91,8	92,8	n.a.
Ποσοστό ανεργίας	12,7%	17,9%	24,4%	27,5%	26,50%
Δημόσιες επενδύσεις (% ΑΕΠ)	3,20%	2,50%	2,5%	2,7%	3,80%
Εξαγωγές (αγαθά-τρέχουσες τιμές)	21,1	24,3	27,6	27,6	27,2
Εισαγωγές (αγαθά-τρέχουσες τιμές)	50,5	48,4	49,3	46,9	47,7

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή 2015.

Η ελληνική οικονομία, έχοντας σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης έως το έτος 2008, έδειξε σημεία ύφεσης το 2009, ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, ενώ από το έτος 2010 και μετά η ύφεση εντάθηκε σημαντικά λόγω δημοσιονομικών ανισορροπιών. Η ανάγκη εξυγίανσης οδήγησε τη χώρα στην ένταξη της σε τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την ΕΕ, το ΔΝΤ και την ΕΚΤ. Η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα τελευταία 5 έτη ,(2010-2015), επηρέασαν, όπως ήταν αναμενόμενο, αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα το μέγεθός του να σημειώσει μείωση κατά 5,4% το 2010, κατά 8,9% το 2011,κατά 6,6% το 2012 και κατά 3,9% το 2013 (σταθερές τιμές έτους

2010). Κατά το 2014 η ελληνική οικονομία επέστρεψε σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 0,8%.

Το δημόσιο έλλειμμα μειώθηκε από 15,3% το 2009 σε 11,1% το 2010, σε 10,2% το 2011 και σε 8,7% το 2012, αυξήθηκε σε 12,3% το 2013 αλλά μειώθηκε ξανά σημαντικά το 2014, φθάνοντας στο 3,5% του ΑΕΠ, ενώ κατά τα έτη 2013 και 2014 επετεύχθη πρωτογενές πλεόνασμα.

Με την επιτάχυνση των μεταρρυθμίσεων, που αποβλέπουν στη δημιουργία ενός ελκυστικότερου επενδυτικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως η απελευθέρωση συγκεκριμένων αγορών, η ταχύτερη αδειοδοτική διαδικασία, ο αναπτυξιακός νόμος, η ευελιξία στην αγορά εργασίας κλπ., καθώς επίσης με τη μείωση των τιμών των παραγωγικών συντελεστών λόγω της κρίσης, αναμένεται ουσιαστική βελτίωση των τάσεων εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών. Ήδη από το 2014 η ελληνική οικονομία επέστρεψε σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, της τάξης του 0,8%. Επομένως, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα.

3.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον

Τις τελευταίες δεκαετίες του αιώνα μας η σύγχρονη κοινωνία έχει υποστεί βαθιές αλλαγές. Η σύγχρονη κοινωνία είναι καταναλωτική. Όλα τα άτομα διψούν και αγωνίζονται να αποκτήσουν και να καταναλώσουν όσο το δυνατόν περισσότερα υλικά αγαθά. Ο σημερινός άνθρωπος κάνει το παν για να εξασφαλίσει πολλές υλικές απολαύσεις. Ξοδεύει το λάδι που έχει το καντήλι της ζωής του, θηρεύοντας την ύλη και την ελεύθερη ζωή, και η ψυχή του είναι πάντα ανικανοποίητη και πάντα διψασμένη. Στα βάθη της καρδιάς του έχει έτσι δημιουργηθεί ένα απύθμενο κενό, γιατί με τις υλικές μόνο απολαύσεις δεν γεμίζει η ανθρώπινη ψυχή. Ο υπερπολλαπλασιασμός των περιττών αναγκών έχει εκτοπίσει την άδολη χαρά της ζωής. Ο σύγχρονος άνθρωπος έχει υποδουλωθεί στο μεγάλο τύραννο που λέγεται πολυτέλεια. Η ζωή του είναι γεμάτη αγωνία και δραματικό μόχθο. Εργάζεται σκληρά, υποσκάπτει την υγεία του, μόνο και μόνο για να προσφέρει τον ιδρώτα του στην ικανοποίηση των περιττών αναγκών και στο βωμό της πολυτέλειας.

Ακόμη η κοινωνία είναι έντονα μαζοποιημένη. Όλες οι εκδηλώσεις του σημερινού ανθρώπου είναι μαζικές. Οι άνθρωποι ζουν συγκεντρωμένοι σε υπερτροφικά αστικά

κέντρα, σε υδροκέφαλες βιομηχανικές πόλεις, με πληθυσμό που ανέρχεται σε εκατομμύρια κατοίκους. Διαμένουν σε κλειστά διαμερίσματα πολυώροφων πολυκατοικιών, άγνωστοι συνήθως μεταξύ αγνώστων, χωρίς ταυτότητα και όνομα. Εργάζονται κατά εκατοντάδες και χιλιάδες σε εργοστάσια ή σε δημόσιες υπηρεσίες. Ψυχαγωγούνται μαζικά στους ίδιους κινηματογράφους, θέατρα, γήπεδα κ.λπ. Κινούνται με τα ίδια μαζικά μέσα συγκοινωνίας (λεωφορεία, μετρό κ.λπ.) μέσα σε ανώνυμες μάζες. Η πληροφόρηση και ενημέρωσή τους γίνεται με τα μαζικά μέσα επικοινωνίας. Οι άνθρωποι διαβάζουν τις ίδιες εφημερίδες, ακούνε το ίδιο ραδιόφωνο και παρακολουθούν τα ίδια τηλεοπτικά προγράμματα. Με αυτόν τον τρόπο και ρυθμό ζωής, ο σύγχρονος άνθρωπος έχασε τη ζεστασιά της παραδοσιακής κοινοτικής συμβίωσης. Ανώνυμος και αποξενωμένος μέσα στις μάζες των συνανθρώπων του, χάνει ολοένα και περισσότερο την προσωπικότητά του.

Επίσης παρατηρείται έντονη εξειδίκευση του σύγχρονου ανθρώπου στα επιστημονικά και τεχνικά επαγγέλματα. Στην εποχή μας, κάθε επάγγελμα κατακερματίζεται ολοένα και περισσότερο σε περισσότερες ειδικότητες, με αποτέλεσμα την κοινωνική διαφοροποίηση των ατόμων. Οι εργάτες στα μεγάλα εργοστάσια αφιερώνουν ολόκληρη τη ζωή τους σε μονότονες εργασίες, με αποτέλεσμα να λείπει η χαρά της δημιουργικής πρωτοβουλίας, να αισθάνονται πλήξη και να αυξάνει το άγχος τους και οι νευρώσεις. Γενικά ο σημερινός εξειδικευμένος επαγγελματίας, εργάτης ή επιστήμονας, έπαψε να νιώθει στη δουλειά του βαθιά ψυχική ικανοποίηση, και εργάζεται συνήθως μόνο για βιοποριστικούς σκοπούς. Η εξειδίκευση και η μονομέρεια σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας μεγάλωσαν το άγχος του σημερινού ανθρώπου.

Η παρέκκλιση των παραδοσιακών αξιών και θεσμών είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό της σημερινής μας κοινωνίας. Στη σημερινή εποχή η εντιμότητα, η αρετή, ο ηθικός βίος έχουν ατονήσει. Αρχές και ηθικές υποθήκες αιώνων άρχισαν να αμφισβητούνται, να επικρίνονται και να περιφρονούνται. Οι ανώτερες ηθικές αξίες, που έδιναν νόημα στη ζωή των ανθρώπων του παρελθόντος, καθημερινά φθίνουν.

Η ανωτερότητα του πνεύματος, η προσήλωση και η πίστη σε ιδανικά και αξίες, μια ορθή φιλοσοφία για τη ζωή σύμφωνα με τον ξεχωριστό προορισμό της πάνω στη γη ολοένα και ατονούν. Λείπουν ο ανώτερος σκοπός και η υψηλή αποστολή από τη ζωή. Ο σύγχρονος άνθρωπος έχει γυμνώσει την ψυχή του από υψηλά ιδανικά. Διέκοψε

τους παραδοσιακούς δεσμούς του με την πνευματική κληρονομιά τόσων αιώνων. Έχει κηρύξει μια επανάσταση εναντίον όλων σχεδόν των πνευματικών αξιών, με αποτέλεσμα να διέρχεται βαθιά πνευματική και ψυχολογική κρίση.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η αύξηση του άγχους και των ψυχικών διαταραχών. Η μεγάλη τεχνολογική επανάσταση επιτάχυνε το ρυθμό της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου και διατάραξε την ψυχική του ισορροπία. Ο σημερινός άνθρωπος διακατέχεται από μια αβεβαιότητα και ανασφάλεια για το μέλλον του. Ο αγώνας του να προσαρμοστεί στον επιταχυνόμενο ρυθμό της σύγχρονης κοινωνικής εξέλιξης, η αλλαγή επαγγέλματος ή τόπου εργασίας που αναγκάζεται συχνά να κάνει από τις περιστάσεις της ζωής του, ο φόβος της ανεργίας, η ανησυχία του από τους κινδύνους της μόλυνσης του περιβάλλοντος, της αύξησης των τροχαίων ατυχημάτων, η εξάπλωση του καρκίνου και των καρδιακών παθήσεων, το άγχος της επιβίωσης και του ανταγωνισμού, ο σκληρός αγώνας του για την απόκτηση πολλών υλικών αγαθών (ιδιωτικό αυτοκίνητο, ιδιόκτητο σπίτι, ανέσεις, πολυτέλεια) και για κοινωνική αναγνώριση και επιβολή, όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την ψυχική υπερένταση, τη νευρική υπερκόπωση, το άγχος, τις ψυχικές διαταραχές και τις νευρώσεις.

Έτσι, η σύγχρονη κοινωνία, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά που έχει αποκτήσει στην εποχή μας, επηρεάζει δυσμενώς την ατμόσφαιρα του σημερινού σχολείου (έντονος ανταγωνισμός, μαζοποίηση των μαθητών με σχολεία μαμούθ, άγχος σχολικών επιδόσεων, εξετάσεων και επαγγελματικής αποκατάστασης) αλλά και την ποιότητα και έκταση της σημερινής οικογενειακής αγωγής (Κρουσταλλάκη, 1996).

Το κάπνισμα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας. Η επιλογή καπνίσματος επηρεάζεται άμεσα από το εισόδημα, την αστικοποίηση, την τεχνολογική πρόοδο αλλά και τη διαφήμιση³. Η κρίσιμη περίοδο για τον πειραματισμό με το κάπνισμα είναι η έναρξη της εφηβείας και ταυτίζεται άρρηκτα με ψυχολογικά χαρακτηριστικά, που είναι έκδηλα σε αυτή την ηλικία λόγω των σημαντικών αλλαγών που συμβαίνουν (Ντάβου, 1992). Ένας βασικός λόγος που οι νέοι καταφεύγουν στο κάπνισμα, είναι γιατί το χρησιμοποιούν για να ολοκληρώσουν το πέρασμα από την παιδική ηλικία στην εφηβεία και οι μεγαλύτεροι για την είσοδό τους στην ενήλικη ζωή (Tilleczek & Hine, 2006). Αρκετοί είναι αυτοί οι έφηβοι που θεωρούν ότι με το κάπνισμα

³ http://www.searo.who.int/linkfiles/non_communicable_diseases_wp2.pdf

μεγαλώνουν, άλλωστε είναι μια συνήθεια που συνδέεται με την επιθυμία των εφήβων να πειραματίζονται με συνήθειες των ενηλίκων για να αισθάνονται και να νιώθουν ώριμοι (Ντάβου, 1992). Είναι από τις πρώτες συμβολικές ενέργειες των εφήβων για να ανεξαρτητοποιηθούν από τους γονείς, την αρχέγονη-πρώτη μορφή εξουσίας. Ακόμη, η σύγχρονη κοινωνία χαρακτηρίζεται από έντονο άγχος. Οι άνθρωποι για να ξεφύγουν από τους ρυθμούς της καθημερινότητας ξεκινούν το κάπνισμα, προκειμένου να διαχειριστούν το στρες (Καππάτου, 2007).

3.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η Ελλάδα, σύμφωνα με το “The Global Information Technology Report 2012” βρίσκεται στην 59^η θέση αναφορικά με την τεχνολογική ετοιμότητα. Σε έναν ταχύτατα και έντονα διασυνδεδεμένο κόσμο δεν αρκεί μια χώρα να χτίζει μόνο την τεχνολογική της υποδομή, αλλά πρέπει να μπορεί να αποκομίζει οφέλη από αυτή με τρόπο αντίστοιχο της ταχύτητας με την οποία αλλάζουν και εξελίσσονται οι τεχνολογίες και ο περίγυρος της. Ο ψηφιακός κόσμος αναμένει να διπλασιάζει τις επιδόσεις του κάθε δύο χρόνια. Αυτό είναι ένα από τα συμπεράσματα του “The Global Information Technology Report 2012”, που έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς δείκτες, που επηρεάζουν όσους χαράσσουν πολιτικές ή και λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις για χώρες και οικονομίες στον κόσμο.

Ο δείκτης δεν αντικατοπτρίζει, απλώς, την τεχνολογική υποδομή μιας χώρας και το βαθμό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών στην οικονομία και την κοινωνία, αλλά και τη δυνατότητα η υπεραξία της τεχνολογίας να μετουσιωθεί σε αποτέλεσμα της πραγματικής οικονομίας και της καλύτερης λειτουργίας του κράτους, μέσα από τη δημιουργία καινοτομιών, την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και ενός νέου αναπτυξιακού και οικονομικού προφίλ.

Οι αναλυτές, που συντάσσουν την παγκόσμια κατάταξη τεχνολογικής ετοιμότητας, μέτρησαν τις επιδόσεις 142 χωρών έναντι 138 χωρών την περίοδο 2010-2011. Η Ελλάδα βρίσκεται στην 59^η θέση της κατάταξης με βαθμολογία 3,9, από την 64^η πέρυσι με βαθμολογία 3,8. Η βελτίωση της θέσης της χώρας είναι αποτέλεσμα της διεύρυνσης του συνόλου των χωρών που συμμετέχουν στη μελέτη για το 2012 και όχι της βελτίωσης της βαθμολογίας της, όπως φανερώνει και ο απόλυτος αριθμός της βαθμολογίας που απέσπασε η Ελλάδα και ο οποίος κυμαίνεται στο 3,9.

Ο δείκτης τεχνολογικής ετοιμότητας καθορίζεται κατά 1/4 από το τεχνολογικό περιβάλλον μιας χώρας, κατά 1/4 από την τεχνολογική ετοιμότητα, κατά 1/4 από την τεχνολογική χρήση και κατά 1/4 από την επίδραση της τεχνολογίας. Στο τεχνολογικό περιβάλλον παίζει ρόλο κατά 1/2 το πολιτικό και ρυθμιστικό περιβάλλον και κατά 1/2 το επιχειρηματικό και καινοτομικό περιβάλλον. Την τεχνολογική ετοιμότητα καθορίζουν κατά 1/3 οι υποδομές και το ψηφιακό περιεχόμενο, κατά 1/3 η δυνατότητα προσέγγισης στην τεχνολογία και κατά 1/3 οι τεχνολογικές δεξιότητες.

Ωστόσο, ο δρ. Βασίλης Γρηγορίου που είναι ένας διεθνώς αναγνωρισμένος επιστήμονας στον τομέα των υλικών για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και Πρόεδρος του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών σε συνέντευξή του δηλώνει πως η Ελλάδα αναμένεται να εμφανίσει μια ισχυρή τεχνολογική ανάπτυξη τα επόμενα έτη. Ο πρόεδρος του ΕΙΕ επισημαίνει πως η Ελλάδα μπορεί να είναι ελκυστική χώρα για τεχνολογική «εκτόξευση». Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η χώρα έχει πολύ καλούς και σχετικά χαμηλού κόστους επιστήμονες και στελέχη επιχειρήσεων, θαυμάσιο καιρό και είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα έπρεπε να πάει ήδη πολύ καλύτερα και πιστεύω ότι θα πάει πολύ καλύτερα στα επόμενα χρόνια. Η κρίση θα λειτουργήσει σαν καταλύτης. Οι δραστήριοι εξ ημών θα προσπαθήσουν να βρουν διεξόδους έξω από τις παραδοσιακές νόρμες και πιστεύω ότι θα τα καταφέρουμε. Δυστυχώς δεν έχουμε καταφέρει ακόμη να αλλάξουμε την πολιτική αντίληψη ότι οι δαπάνες στην έρευνα και στην καινοτομία δεν είναι μια άλλη δαπάνη, αλλά είναι στην πραγματικότητα μια επένδυση στο μέλλον»* λέει ο κ. Γρηγορίου⁴.

3.1.5. Η σημασία του περιβάλλοντος

Οι περιβαλλοντικές αλλαγές μπορεί να τροποποιήσουν τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών. Η απόφαση της Ε.Ε. να απελευθερώσει τον ανταγωνισμό στην αγορά της Ευρώπης είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο μιας πληθώρας αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την ίδια τη βιωσιμότητα των υπαρχουσών εταιρειών (Ringbeck et al., 2010).

Ακόμη, τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να σκεφτούν πως η ίδια περιβαλλοντική τάση μπορεί να έχει διαφορετικές

⁴ <http://www.fortunegreece.com/article/elkistiki-ellada-gia-ena-technologiko-boom/>

επιπτώσεις σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Ενώ είναι πιθανό, η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα να είναι διαφορετική ακόμη και σε επιχειρήσεις του ίδιου του κλάδου. Επίσης, πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις ενδέχεται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Έρευνες έχουν δείξει πως οι επιχειρήσεις υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών.

Ακόμη, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της επιχειρησιακής πολιτικής δραστηριότητας (lobbying). Η επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα αναφέρεται στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επηρεάσουν προς όφελος τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απενεργοποιήσουν εκείνες που στρέφονται στα συμφέροντά τους (Παπαδάκης, 2012). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεγαλύτερη εταιρεία ενέργειας του κόσμου, Enron. Η σχέση της με την πολιτική υπήρξε ιδιαίτερα στενή, ενώ ο πρόεδρος της υπήρξε προσωπικός φίλος δύο προέδρων των ΗΠΑ. Η Enron χρησιμοποίησε τις πολιτικές επαφές της για να προωθήσει κανονισμούς ενώ ήταν μία από τις εταιρείες που πίεσαν την κυβέρνηση των ΗΠΑ να πετύχουν την απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας στις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Dwoskin, 2012).

3.2. Ανάλυση Porter – Κλαδικό περιβάλλον

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία για την κατανόηση του κλαδικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Σε αυτή την ενότητα αποτυπώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος και εν συνεχεία χρησιμοποιείται το υπόδειγμα για την εξέταση του κλαδικού περιβάλλοντος στην καπνοβιομηχανία στην Ελλάδα.

3.2.1. Θεωρητικό υπόβαθρο των δυνάμεων του M.Porter

Ο M. Porter το 1980 στο βιβλίο του “Competitive Strategy” πρότεινε ένα πλαίσιο για την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, το οποίο αναγνωρίζει πέντε δυνάμεις. Οι πέντε αυτές δυνάμεις που αναγνώρισε ο Porter είναι οι ακόλουθες: α) ο

ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, β)η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (πελατών), γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών και τέλος, ε)ο κίνδυνος από υποκατάστατα αγαθά ή υπηρεσίες. Κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει σε κάποιο βαθμό τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο κλάδος και επομένως το πόσο ελκυστικός είναι.

Η κερδοφορία ενός κλάδου είναι, επομένως, συνάρτηση των πέντε αυτών διαφορετικών δυνάμεων πέρα από άλλους ιδιοσυγκραστικούς παράγοντες που επηρεάζουν ιστορικά μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε ένα κλάδο. Αναλύοντας κάθε δύναμη μπορεί να διαπιστωθεί πόσο σημαντική είναι και τι επιπτώσεις έχει στις εταιρείες του κλάδου.

Η μέθοδος του Porter δημιουργεί ένα μοντέλο για το εξωτερικό περιβάλλον με βάση το οποίο χαράζεται η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία τη δεδομένη στιγμή. Αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε εταιρεία, οποιουδήποτε μεγέθους, σε οποιοδήποτε μέρος και σε οποιοδήποτε τομέα υπηρεσιών και μπορεί αυτό να γίνεται συχνά έτσι ώστε να υπάρχει πάντα μια εικόνα για την κατεύθυνση της αγοράς, και τις κινήσεις των ανταγωνιστών μέσα σε αυτήν.

Ας εξετάσουμε λίγο πιο εκτεταμένα τον κάθε παράγοντα στο μοντέλο του Porter:

➤ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, το οποίο πρέπει να ληφθεί η άποψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις τιμές επιδιώκοντας υψηλότερη κερδοφορία. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή σε χαμηλή ένταση ανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός είναι οξύς περιορίζοντας πολύ την ανάπτυξη του κέρδους. Συνήθως, κάθε στρατηγική κίνηση από κάποια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις.

Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο (Παπαδάκης, 2009). Σύμφωνα με τον Michael Porter (1980), ο σκληρός ανταγωνισμός συνδέεται με την

παρουσία αρκετών παραγόντων όπως: ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το ποσό του σταθερού κόστους των σταθερών δαπανών, τη δυναμικότητα της μονάδας παραγωγής καθώς και της ποικιλομορφίας ανάμεσα στους ανταγωνιστές.

Η αντίληψη του Porter για την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχει να κάνει με αυτό που παραδοσιακά θεωρούσαμε ως ανταγωνισμό σε ένα επιχειρηματικό περιβαλλον. Ο παράγοντας του Porter αναφέρεται στη φύση του ανταγωνισμού στο σύνολο του κλάδου και στους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2002).

➤ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (πελατών)

Όπως συμβαίνει και σε κάθε κλάδο η δύναμη των αγοραστών μπορεί να επηρεάσει την εξέλιξη της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο καταναλωτής επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του με βάση δύο βασικούς περιορισμούς: το εισόδημα που διαθέτει και τις τιμές των άλλων προϊόντων, τουλάχιστον σύμφωνα με τα νεοκλασικά οικονομικά. Το ποιος θα κερδίσει τελικά σε αυτόν τον «πόλεμο» εξαρτάται από τον συσχετισμό των δυνάμεων και ουσιαστικά από το πόσο αναγκαίος είναι ο ένας για τον άλλον (Γεωργόπουλος, 2002).

➤ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Για κάθε επιχείρηση, οι προμηθευτές αποτελούν τους πιο κοντινούς συνεργάτες. Οι προμηθευτές είναι εκείνοι που πολλές φορές παίζουν καθοριστικό ρόλο στο τελικό προϊόν, τόσο ποιοτικά όσο και τιμολογιακά ανάλογα βέβαια με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό. Μεγάλη σημασία έχει η επιλογή προμηθευτών καθώς και το ποσοτό αναγκών που θα καλύπτουν, καθώς υπάρχει μεγάλος κίνδυνος μια επιχείρηση να βρεθεί δέσμια των προμηθευτών της ή να μην μπορεί να υλοποιήσει τα στρατηγικά της σχέδια.

Σύμφωνα με τους Thomas Wheelen και J. David Hunger (2010) ένας προμηθευτής έχει μεγάλη δύναμη στις ακόλουθες περιπτώσεις: όταν ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο προμηθευτής κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις, όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους προμηθευτές είναι μοναδικά και η αλλαγή του απαιτεί

μεγάλα έξοδα, όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν οι προμηθευτές, όταν οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να προβούν σε καθετοποίηση προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα τον πελάτη τους καθώς και όταν μια επιχείρηση αγοράζει μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό από το μίγμα προϊόντων του προμηθευτή και επομένως ο αγοραστής καθίσταται ασήμαντος για εκείνον.

➤ Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο προκαλεί ανακατατάξεις αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και διεκδικούν σημαντικούς πόρους για να το επιτύχουν. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούν απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η απειλή της εισόδου εξαρτάται από τα φράγματα (στεγανά) και από την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Τα φράγματα που εμποδίζουν την είσοδο των νέων επιχειρήσεων είναι συνοπτικά τα κάτωθι: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η ανάγκη για κεφάλαιο, οι δαπάνες πρόσβασης, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής καθώς και η κυβερνητική πολιτική.

➤ Ο κίνδυνος από υποκατάστατα αγαθά ή υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου έχουν σχεδόν πάντα να αντιμετωπίσουν και τον κίνδυνο, ο οποίος προέρχεται από την ύπαρξη των υποκατάστατων αγαθών. Ως υποκατάστατα αγαθά ορίζονται δύο ή περισσότερα αγαθά, όταν το ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντί του άλλου ή των άλλων προϊόντων για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης (Γεωργακόπουλος κ.ά., 2007).

Το υπόδειγμα του M. Porter είναι όντως μια σημαντική τεχνική στην ανάλυση και στην κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του, συχνά υποστηρίζεται πως έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Για πολλούς ερευνητές το συγκεκριμένο μοντέλο αντικατοπτρίζει αποτελεσματικά την πραγματικότητα της αγοράς του 1980, αδυνατεί όμως να ανταποκριθεί στις ανάγκες της νέας χιλιετίας (Παπαδάκης, 2012).

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002), το υπόδειγμα των πέντε Δυνάμεων του M.Porter θεωρείται ως μια σημαντική τεχνική που βοηθά στην ανάλυση του μικρό-περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά πολλοί είναι αυτοί που εντοπίζουν κάποιες αδυναμίες ή ελλείψεις. Οι αδυναμίες που εντοπίζονται είναι αρχικά πως το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων θεωρείται «στατικό». Αυτή η άποψη στηρίζεται στο ότι το υπόδειγμα περιγράφει το περιβάλλον γύρο από την επιχείρηση αλλά δεν μπορεί να προβλέψει. Σε όλους τους κλάδους υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που φέρνουν αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Για να προβλέψουν αυτές τις αλλαγές χρειάζεται να εξετάσουν σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ο κλάδος. Οι δυνάμεις του M.Porter διαφέρουν από στάδιο σε στάδιο (πχ στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο ωρίμανσης ή παρακμής). Επίσης υποστηρίζουν ότι χρειάζεται να εξεταστεί και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον. Με το υπόδειγμα του M. Porter προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του κλάδου και δεν δίνεται σημασία στη δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να επηρεάσουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

Σε αυτή την περίπτωση μερικές επιχειρήσεις δεν ακολουθούν τη συνηθισμένη στρατηγική που τις θέλει να στηρίζουν τη δράση τους σύμφωνα με τη δράση των ανταγωνιστών τους. Αλλά τολμούν προσφέροντας διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ακόμη δεν αναφέρει τις δυνατότητες που έχουν οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργηθούν από τη συνεργασία τους.

Οι επιχειρήσεις είναι πιο εύκολο να συνεργαστούν με τους αγοραστές και τους προμηθευτές τους παρά με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως δεν αποκλείεται η πιθανότητα, οι επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου να συνεργαστούν για να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Όμως στην κατάσταση που είμαστε σήμερα για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να εξετάζει τις ευκαιρίες που υπάρχουν για να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές της.

Επιπλέον αναφέρεται ότι στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter δεν υπάρχει καμία αναφορά για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στο πως αυτό μπορεί να επηρεάσει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Είναι γνωστό ότι το

έμφυχο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης και χωρίς αυτό δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει και να παράγει προϊόντα.

3.2.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην καπνοβιομηχανία

Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο αυξάνουν την παραγωγικότητα του καθώς διεκδικούν μερίδιο αγοράς και πόρους. Ως εκ τούτου αποτελούν απειλή σε μια ήδη εδραιωμένη επιχείρηση στον κλάδο. Η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην καπνοβιομηχανία μπορούμε να θεωρήσουμε πως είναι μικρή δεδομένου ότι υπάρχουν ήδη εδραιωμένοι παίκτες αλλά και σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Ο Bair (1956) ήταν ο πρώτος οικονομολόγος, ο οποίος αναγνώρισε το ρόλο του δυνητικού ανταγωνισμού στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Αναγνώρισε τέσσερις πηγές εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων:

- Διαφοροποίηση προϊόντων
- Απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους
- Οικονομίες κλίμακας
- Κεφάλαια που απαιτούνται για την είσοδο στον κλάδο

Αναλογιζόμενοι λοιπόν τα παραπάνω στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ισχυρές οικονομίες κλίμακας, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν οδηγήσει σε πλεονεκτήματα κόστους, ενώ τα κεφάλαια που απαιτούνται για την αγορά καπνών, δημιουργία εγκαταστάσεων παραγωγής, επεξεργασίας και συσκευασία καπνού είναι αρκετά υψηλά. Επομένως, η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αρκετά ασθενής.

Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας τσιγάρων είναι υψηλά, καθώς η βιομηχανία τσιγάρων διεθνώς φέρει έντονα τα χαρακτηριστικά του ολιγοπωλίου με 4 πολυεθνικούς ομίλους να ελέγχουν το 60% της παγκόσμιας παραγωγής, με ότι αυτό συνεπάγεται. Τα ισχυρά φράγματα εισόδου στο χώρο της καπνό βιομηχανίας είναι κυρίως τα εξής :

- Η υψηλή πιστότητα (brand loyalty) που επιδεικνύουν οι καπνιστές προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα, τα οποία πολύ δύσκολα αλλάζουν.

- Φραγμοί που δημιουργούνται από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τα προϊόντα καπνού. Ειδικότερα, οι απαγορευτικές διατάξεις που ισχύουν για τη διαφήμιση των τσιγάρων, εμποδίζουν τυχόν νεοεισερχόμενους στο κλάδο να «καθιερώσουν» ανταγωνιστικά προϊόντα. Επίσης οι αυστηρές διατάξεις που διέπουν την παραγωγή αλλά και την εμφάνιση - συσκευασία (ICAP, 2015).
- Η υψηλή έμμεση φορολογία που επιβαρύνει τα καπνικά προϊόντα η οποία φτάνει το 70 - 80% της λιανικής τιμής.
- Τα εδραιωμένα ήδη δίκτυα διανομής των υφισταμένων βιομηχανιών και το υψηλό κόστος δημιουργίας νέων εναλλακτικών δικτύων διανομής.

3.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην καπνοβιομηχανία

Οι βασικοί προμηθευτές μιας σύγχρονης καπνοβιομηχανίας είναι δύο, οι προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού και οι προμηθευτές της κυριότερης πρώτης ύλης που είναι ο καπνός.

Οι προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού επηρεάζουν άμεσα την παραγωγική διαδικασία. Ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων είναι μικρός και εδρεύει ως επί το πλείστον στη Γερμανία. Αυτές οι επιχειρήσεις προσφέρουν και σημαντική τεχνογνωσία μιας και στις συμφωνίες περιλαμβάνεται και εκπαίδευση στη χρήση μηχανημάτων. Έτσι, με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε, πως οι προμηθευτές αυτού του τύπου έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη.

Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας καπνού αποτελούν το βασικό προμηθευτή των καπνοβιομηχανιών, μιας και αποτελούν μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρεμβαίνουν μεταξύ των καπνοβιομηχανιών και των καπνοπαραγωγών. (ICAP, 2015).

Αναφορικά με την Ελλάδα, οι εταιρείες εμπορίας συνεργάζονται με τους καλλιεργητές/παραγωγούς καπνών μέσω κλειστών συμφωνιών αγοράς. Ο αριθμός αυτών των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ανέρχεται στις 25 (IOBE, 2014). Επομένως, με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι λόγω του μεγάλου αριθμού δεν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

3.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην καπνοβιομηχανία

Στην περίπτωση της καπνοβιομηχανίας οι αγοραστές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στα πρατήρια, δηλαδή στους αντιπροσώπους όλων των καπνοβιομηχανιών, στους αποκλειστικούς αντιπροσώπους. Ακόμη, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι ως αγοραστές θεωρούνται και οι τελικοί χρήστες του προϊόντος, δηλαδή οι καπνιστές, καθώς από αυτούς καθορίζεται και η ζήτηση των προϊόντων (IOBE, 2014).

Οι αποκλειστικοί αντιπρόσωποι θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ τα πρατήρια μέτρια και τέλος οι τελικοί αγοραστές σχεδόν καθόλου διαπραγματευτική δύναμη αφού είναι λήπτες τιμών και επιπλέον λόγω του εθισμού που προκαλεί το τσιγάρο δύσκολα αλλάζουν μάρκα.

3.2.5. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων στην καπνοβιομηχανία

Μέχρι πολύ πρόσφατα δεν υπήρχε έντονη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Η εμφάνιση, όμως του ηλεκτρονικού τσιγάρου άλλαξε αισθητά τις ισορροπίες στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας.

Οι συσκευές ηλεκτρονικού τσιγάρου φθάνουν στην αγορά με πάρα πολλές μορφές: από απομιμήσεις του κλασικού τσιγάρου και της πίπας καπνού ως σχήματα που θυμίζουν πούρο ή στυλό. Όλα όμως βασίζουν τη λειτουργία τους στον συνδυασμό έξι συστατικών: (1) την πηγή ενέργειας (επαναφορτιζόμενη μπαταρία), (2) την ηλεκτρική αντίσταση ατμοποίησης (κεφαλή του ατμοποιητή), (3) το δοχείο του υγρού (ονομάζεται και ατμοποιητής όταν πωλείται μαζί με την αντίσταση), και (4) το στόμιο, απ' όπου ο χρήστης εισπνέει τον ατμό.

Τα υγρά που γεμίζουν τον ατμοποιητή και στην συνέχεια δίνουν τον ατμό παρέχονται από τουλάχιστον 200 εταιρείες παγκοσμίως, είτε σε έτοιμη μορφή είτε σε υγρά ανάμειξης από τους πιο έμπειρους χρήστες και αποτελούνται από βάση είτε φυτικής προέλευσης (VG=φυτική γλυκερίνη) είτε φαρμακευτικής (PG= προπυλενογλυκόλη).

Επειδή οι περισσότερες γεύσεις και αρώματα προέρχονται από την ήδη εκτεταμένη αρωματοβιομηχανία των ειδών διατροφής και ζαχαροπλαστικής η γκάμα τους είναι πολύ πλούσια. Υπάρχει μεγάλη γκάμα απομιμήσεων καπνικών γεύσεων μέχρι γεύσεις σοκολάτας, φουντουκιού, μήλου, μπανάνας, βανίλιας, φράουλας, μέντας, καραμέλας, καφέ και πάρα πολλές ακόμη. Υπάρχουν και οι καπνικές γεύσεις για τους καπνιστές

που προτιμούν μια γεύση η οποία θα τους θυμίζει το τσιγάρο (Καφαντάρης και Τσώλη, 2014).

Τον Φεβρουάριο του 2014 μία έρευνα από το γαλλικό Κέντρο Παρακολούθησης Ναρκωτικών και Τοξικομανίας έδειξε ότι από 2052 άτομα εκτιμάται ότι το 67% των καπνιστών χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά τσιγάρα για να μειώσουν ή να σταματήσουν το κάπνισμα, το 9% εκείνων που πειραματίστηκαν με τα ηλεκτρονικά τσιγάρα δεν είχαν καπνίσει ποτέ καπνού στο παρελθόν. Από το 1,2% που είχε πρόσφατα σταμάτησει το κάπνισμα παραδοσιακών τσιγάρων κατά τη στιγμή της έρευνας, το 84% (ή 24% του πληθυσμού που ρωτήθηκε) ισχυρίζεται ότι τα ηλεκτρονικά τσιγάρα ευθύνονται για τη διακοπή της χρήσης του καπνού (Tovar, 2014).

3.2.6. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στην καπνοβιομηχανία

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό. Ο κλάδος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ολιγοπωλιακός από τη στιγμή που μόλις έξι εταιρείες ελέγχουν το 100% σχεδόν της αγοράς, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.3. παρακάτω.

Πίνακας 3.3. Μερίδια Αγοράς στον Κλάδο της Καπνοβιομηχανίας 2010-2011.

	2010	2011
Philip Morris	37,89	36,69
BAT	16,66	19,04
JTI	15,68	14,79
Imperial	11,58	11,61
Karelias	9,46	9,61
Sekap	8,51	8,1
Others	0,22	0,17

Πηγή: IOBE, 2013.

Η εταιρεία «Παπαστράτος Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέττων» έχει την έδρα της στον Ασπρόπυργο Αττικής. Ανήκει στον όμιλο «Philip Morris» και συγκεκριμένα αποτελεί θυγατρική της αλλοδαπής εταιρείας Philip Morris International (PMI) στην Ελλάδα και αντικείμενο δραστηριότητας της είναι η παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία τσιγάρων και ειδών καπνού.

Η Παπαστράτος είναι η μεγαλύτερη εταιρεία προϊόντων καπνού στην Ελλάδα, διαθέτει δική της εργοστασιακή υποδομή και καθετοποιημένη οργάνωση στην Ελλάδα και παράγει πολλές γνωστές μάρκες τσιγάρων όπως Marlboro, Assos, Philip Morris, L&M, Muratti, Chesterfield και Zante.

Η «Εμπορική Ανώνυμος Εταιρεία Αθανασίου Αντιπροσωπείες- Διανομές Καπνικών - Λοιπών Προϊόντων» εδρεύει στις Αχαρνές Αττικής. Έχει την αποκλειστική αντιπροσώπευση πολυεθνικών εταιριών, όπως των Japan Tobacco Hellas AE, Gallaher Hellas A.E. & Scandinavian Tobacco Hellas AE- House of Prince.

Τα κυριότερα σήματα που διακινεί είναι: Winston, Camel, Silk Cut, Prince, Rocket, Slim Agenda, Salem, More, Vantage Benson & Hedges, La Femme, Ronson, Memphis, Sobranie, Berkeley, Mayfair, Sterling, Sovereign, Meine Shorte.

Η «British American Tobacco Ελλάς Ανώνυμη Εμπορική Εταιρεία Καπνικών Προϊόντων» εδρεύει στο Μαρούσι Αττικής και είναι θυγατρική της «British American Tobacco Plc». Τα κυριότερα σήματα που εμπορεύεται είναι Peter Stuyvensant, Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans, Dunhil, Kent, Cortina, Lord, Vogue, HB, Kim, Havana, LR, Winfield, Select, Dallas.

Η εταιρεία «Ιμπερίαλ Τομπάκο Ελλάς Α.Ε.Ε. Προϊόντων Καπνού» εδρεύει στο Γέρακα Αττικής και είναι θυγατρική της αγγλικής εταιρείας «Imperial Tobacco Group Plc». Τα κυριότερα σήματα που διακινεί είναι: Davidoff, R1, Slim Line, Gauloise, Maxim Slims, West, John Player Special, οι καπνοί Drum, Golden Virginia και Gauloise.

Η εταιρεία «Καπνοβιομηχανία Καρέλια Α.Ε.» εδρεύει στην Καλαμάτα. Η έδρα της Διοίκησης και η μονάδα παραγωγής βρίσκονται στην Καλαμάτα, ενώ το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ στεγάζονται σε εγκαταστάσεις στην Αθήνα. Αποτελεί τη μεγαλύτερη ελληνική καπνοβιομηχανία, ενώ δραστηριοποιείται και στην εξαγωγή τσιγάρων.

Τα κυριότερα σήματα της εταιρείας είναι: Αγρινίου 20's, Extra Φίλτρο Σκληρό, Καρέλια Φίλτρο Κασετίνα 20's, Καρέλια Φίλτρο Μαλακό 20's, Rex, Karelia Special, Karelia Blue, Karelia White 25's, George Karelias & Sons Filter, George Karelias &

Sons Ovals, George Karelias & Sons Smother Taste, Origin, Leader, Karelia Royal, Karelia Royal Light.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Dwoskin, E. (2012). The Incrementalist. *Bloomberg Businessweek*. June: 79-92.
- Eutaxud: Διαθέσιμο σε: https://ec.europa.eu/taxation_customs/consultations-get-involved/tax-consultations_en (Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2016).
- Hunger, J., Wheelen, D. & Thomas, L. (2010). *Essentials of Strategic Management*. 5th Edition. Boston: Prentice Hall.
- Tovar, M.L. (2014). *Résultats de l'enquête ETINCEL-OFDT sur la cigarette électronique, Prévalence, comportements d'achat et d'usage, motivations des utilisateurs de la cigarette électronique*. Paris: OFDT.
- Ringbeck, J., Starr, R. & Manning, C. (2010). The Airlines' Global Dilemma. *Strategy and Business*. October 2015: 1-4.
- Tilleczek, K. & Hine, D.W. (2006). The personal meaning of smoking as health and social risk in adolescence. *Journal of Adolescence*. 29: 273-287.
- IOBE. (2013). *Το παράνομο εμπόριο καπνού: Οι συνέπειες για τον κλάδο και την οικονομία*. Αθήνα: IOBE.
- IOBE. (2014). *Αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου φορολόγησης των καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα*. Αθήνα: IOBE.
- Γεωργακόπουλος, Θ., Λιανός, Θ., Μπένος, Θ., Τσεκούρας, Γ., Χατζηπροκοπίου, Μ. & Χρήστου, Γ. (2007). *Εισαγωγή στην πολιτική οικονομία*. 7η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Καππάτου, Α. (2007). *Εφηβεία*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Καφαντάρης, Τ. & Τσώλη, Θ. (2014). *Τα πάντα γύρω από το ηλεκτρονικό τσιγάρο. Το Βήμα της Κυριακής*. 9(Μάρτιος): 6-10.
- Κρουσταλλάκη, Γ. (1981). *Παράγοντες και μορφές αγωγής του σύγχρονου ανθρώπου*. Αθήνα.
- Λυχνάρης, Β. (2001). *Η ζήτηση για τσιγάρα στην Ελλάδα*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ντάβου, Μ. (1992). *Το κάπνισμα στην εφηβεία. Ψυχοκοινωνικές διαστάσεις της σχέσης του εφήβου με το κάπνισμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σκούρας, Δ. (2001). *Ο καπνός στην ελληνική οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 4: **Μελέτη περίπτωσης καπνοβιομηχανίας: Philip Morris -** **Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.**

4.1. Παρουσίαση της εταιρείας Παπαστράτος

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στην ιστορία της εταιρείας Παπαστράτος από την απαρχή της μέχρι και σήμερα. Σε αυτό το σύντομο χρονικό αποτυπώνονται τα κίνητρα της ίδρυσης αλλά και η σημαντική πορεία της επιχείρησης στον ελλαδικό χώρο.

Η επιχειρηματική ιστορία της οικογένειας Παπαστράτου είναι ταυτισμένη με τον καπνό και το τσιγάρο. Άρχισε το 1896 από τον Ευάγγελο Παπαστράτο, όταν από ηλικίας 12 χρόνων έγινε υπάλληλος στην καπνεμπορική εταιρεία «Ρόζης και Βαρνάβας». Ήταν ο μικρότερος από τέσσερα αδέρφια, που δεν κατόρθωσε να σπουδάσει και έτσι αποφάσισε να εργαστεί αντί να σπουδάσει. Και το 1906 θεμελίωσε την επιχειρηματική «ταυτότητα» της οικογένειας με κεφάλαια, τα οποία δανείστηκε. Αν τελικώς οι γονείς του ενέδιδαν στην επιθυμία του να μεταναστεύσει στην Αμερική, απογοητευμένος από την υπαλληλική του απασχόληση, ίσως το όνομα Παπαστράτος να μη γινόταν συνώνυμο του «επιχειρηματικού μύθου» για πολλές δεκαετίες.

Η γεωργική μονοκαλλιέργεια του καπνού (και της σταφίδας) ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας για πολλές δεκαετίες και κυρίως πριν από τον πόλεμο αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία μιας ευρύτατης οικονομικής δραστηριότητας περίξ αυτού, αλλά και έντονων κοινωνικών συγκρούσεων, κυρίως από την πρώτη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα ως και το τέλος του Μεσοπολέμου. Η οικογένεια Παπαστράτου, προτού ακόμη αποκτήσει τη «βιομηχανική της ταυτότητα» το 1930, για περίπου δύο δεκαετίες ανήκε στη «χορεία» των πρωταγωνιστών του ελληνικού καπνεμπορίου⁵.

Όπως αναφέρει ο Δημ. Τσούγκος στο βιβλίο του «Οι Οικονομικοί μας Ηγέται» (Αθήνα 1932), την πρώτη δεκαετία του αιώνα οι τιμές που απολάμβαναν οι καπνοπαραγωγοί ήταν εξευτελιστικές και τούτο οφείλεται «κυρίως διά να μην

⁵ <http://www.epoxi.gr/persons2.htm>

είπωμεν αποκλειστικώς εις την έλλειψιν οργανωμένου και συστηματικού καπνεμπορίου. Και από της απόψεως αυτής η πλέον καθυστερημένη περιφέρεια ήτο η του Αγρινίου, εις την οποίαν επρόκειτο να εργασθή ο Ευάγγελος Παπαστράτος». Πράγματι η ανάδειξη των καπνών του Αγρινίου στις ξένες αγορές οφείλεται στην εμπορική δραστηριότητα της οικογένειας Παπαστράτου.

Ο Ευάγγελος Παπαστράτος, το 1906 αποχωρεί από την εταιρεία «Ρόζης και Βαρνάβας» και με 3.000 δανεικές δραχμές γίνεται μέτοχος μιας νέας εταιρείας επίσης καπνεμπορικής που δημιούργησε ο Αυγερινός, το μετοχικό κεφάλαιο της οποίας ήταν 300.000 δρχ.. Οι πρώτες του δουλειές έγιναν στη Γερμανία και στην Ολλανδία. Τα δεδομένα όμως στο ελληνικό καπνεμπόριο αλλάζουν μετά τους βαλκανικούς πολέμους και τα ονομαστά στις ξένες αγορές καπνά της Μακεδονίας και της Θράκης αποτελούν για τους καπνεμπόρους της «παλιάς Ελλάδας» το καλύτερο «διαβατήριο» για την είσοδό τους στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής.

Είναι χαρακτηριστική η αναφορά που γίνεται στην έκδοση «Πρακτικός οδηγός περί καλλιέργειας του καπνού και ιδίως του μυρωδάτου καπνού της Ξάνθης» (Α. Λάμπρου, καπνοπαραγωγός, Εν Αθήναις 1905): *«Ξάνθη είναι πόλις και επαρχία της Νοτιοανατολικής Μακεδονίας ένθα γίνονται τα περιφημότερα μυρωδάτα καπνά, Καβάλα δε η παραθαλασσία πόλις της επαρχίας ταύτης ένθα γίνεται η εμπορική επεξεργασία των καπνών της Ξάνθης και εκείθεν η εξαγωγή αυτών εις όλην την οικουμένην».* Την άνοιξη του 1919, όπου και συναντήθηκε με τους άλλους τρεις αδελφούς, τον Σωτήρη, τον Επαμεινώνδα και τον Γιάννη, αρχίζει μια νέα περίοδος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της οικογένειας, αφού στη νέα εταιρεία και οι τέσσερις γίνονται μέτοχοι.

Ο ελληνικός στρατός περνάει στη Μικρά Ασία. Λίγο αργότερα η εταιρεία ανοίγει υποκατάστημα στη Σμύρνη. Και μετά από δύο χρόνια χάνει 300.000 κιλά καπνά καλής ποιότητας *«από έλλειψη δραστήριας ενέργειας του εκεί αντιπροσώπου μας κυρίως, δεν φορτώθηκαν εγκαίρως και τα βρήκε η καταστροφή συγκεντρωμένα σε τρεις αποθήκες στη Σμύρνη»* γράφει ο Ε. Α. Παπαστράτος στα απομνημονεύματά του. Από το 1921 ως και το 1929 ο οίκος Παπαστράτου εξήγαγε κατά μέσον όρο ετησίως 3.382 τόνους καπνών, κάλυπτε δηλαδή το 1/10 του συνόλου των εξαγωγών καπνού. Μεταξύ των τεσσάρων αδελφών υπήρξε ένας «εσωτερικός καταμερισμός εργασίας». Έτσι, ο Ευάγγελος και ο Επαμεινώνδας ασχολούνται με τις πωλήσεις και παρέμειναν

ως την ίδρυση της καπνοβιομηχανίας, το 1930, στο εξωτερικό, ο Ιωάννης, αφού εξελέγη γερουσιαστής επί τριετία και στη συνέχεια βουλευτής, «αφιερώνεται εις τας εν Ελλάδι εργασίας του οίκου και υπερασπίζει τα συμφέροντα αυτού ενώπιον των αρχών» κτλ. (Δημ. Τσούγκος ό.π.), ενώ «ο Σωτήριος ασχολείται επίσης με τας εν Ελλάδι εργασίας του οίκου και διευθύνει επί πλέον και το λογιστήριόν του».

Τους πρώτους μήνες του 1930 περιορίστηκαν οι συναλλαγές με τη γερμανική αγορά και, όπως αναφέρει ο Ε. Παπαστράτος, «πήραμε την απόφαση να πραγματοποιήσουμε πια το σχέδιο, που χρόνια μελετούσαμε: να ιδρύσουμε στην Ελλάδα ένα πρότυπο εργοστάσιο σιγαρέττων, που θέλαμε να αποτελέσει σταθμό στην εξέλιξη της καπνοβιομηχανίας στη χώρα μας». Πράγματι τον Ιούλιο του 1930 δημιουργείται η Παπαστράτος Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέττων και τον Μάιο του 1931 στον Πειραιά έγιναν τα εγκαίνια του εργοστασίου από τον Ελευθέριο Βενιζέλο. Έκτοτε η βιομηχανική παρουσία της οικογένειας άλλαξε τα δεδομένα στον κλάδο του τσιγάρου.

Δύο χρόνια αργότερα, το 1933, δημιούργησαν στο Βερολίνο το δεύτερο εργοστάσιο, το Hellas - Zigaretten Fabrik, και τα καπνά ήταν αποκλειστικώς ελληνικά. «Αυτό ήταν λάθος» γράφει ο Ε. Παπαστράτος, γιατί «το καπνιστικό κοινό της Γερμανίας ήταν μαθημένο στα ανατολικά καπνά, αλλά είχε συνηθίσει σε χαρμάνια καμωμένα από καπνά ελληνικά, τούρκικα και βουλγάρικα ανάμικτα». Το λάθος βέβαια διορθώθηκε, αλλά ήταν όμως αργά. Ο Χίτλερ είχε ανεβεί στην εξουσία, το κλίμα είχε γίνει εχθρικό για όλους τους ξένους. Έτσι, το 1936 «αναγκαστήκαμε να κλείσουμε το εργοστάσιό μας του Βερολίνου, με ζημιά πολύ σοβαρή, που εκμηδένισε τα κέρδη μιας δεκαετίας της καπνεμπορικής μας εταιρείας». Το 1937 η οικογένεια επιχειρεί να εκμεταλλευθεί την αγορά της Αιγύπτου εξαγοράζοντας στο Κάιρο το εργοστάσιο Nestor Gianaclis. Αλλά «ύστερα από αγώνα δεκαοχτώ περίπου ετών, δαπανηρότατο, αναγκαστήκαμε κι εμείς το 1955 να σταματήσουμε τη λειτουργία του εργοστασίου μας του Καΐρου» γράφει ο ίδιος.

Τον Σεπτέμβριο του 1940, παραμονές του πολέμου, ο Σωτήρης Παπαστράτος πεθαίνει και όταν ήλθε η γερμανική κατοχή «οι Ναζήδες δέσμευσαν αμέσως όλα τ' αποθέματα καπνών. Είχαμε 2.500.000 κιλά περίπου αποθέματα της ΠΑΒΕΣ, είχαμε άλλα 1.500.000 κιλά της καπνεμπορικής εταιρείας μας που προοριζόνταν για εξαγωγή. Τα δεύτερα κατασχέθηκαν». Η περίοδος της Κατοχής συσσώρευσε τεράστιες ζημιές, αλλά και τα μεταπολεμικά χρόνια δεν ήταν εύκολα. Η κατανάλωση τσιγάρων στο

εσωτερικό φθάνει σε ικανοποιητικά ύψη, αλλά οι εξαγωγές τους δυσκολεύονται από την επικράτηση των *'american blends'*, ενώ οι εξαγωγές της εταιρείας σε φύλλα καπνού βρίσκουν ξανά τους προπολεμικούς πελάτες τους. Το 1957 η εταιρεία κυκλοφορεί το πρώτο της τσιγάρο με φίλτρο και το 1965 επανεμφανίζει το Old Navy και παράγει το Astor για λογαριασμό της γερμανικής Reemtsma. Το 1975 αρχίζει η συνεργασία της με τη Philip Morris και έτσι κυκλοφορεί το Marlboro στην Ελλάδα. Πρόκειται για προφανέστατη στρατηγική επιλογή. Ως το 1980 η εταιρεία έχει συσσωρεύσει αρκετές ζημιολύγες χρήσεις και το «γύρισμα» αρχίζει από το 1983. Η άνοδος είναι κατακόρυφη, με αποτέλεσμα να διατηρεί ως σήμερα την πρώτη θέση στην αγορά με μερίδιο 35%, έχοντας παράλληλα ισχυρή παρουσία στις αγορές των Βαλκανίων και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο διοικητικό συμβούλιο της Παπαστράτος ΑΒΕΣ αντιπροσωπεύονται σήμερα ορισμένα από τα ισχυρότερα ονόματα του προπολεμικού αλλά και του μεταπολεμικού επιχειρηματικού κόσμου. Πρόεδρος είναι ο κ. Α. Αβέρωφ, εκπροσωπώντας βεβαίως την οικογένεια των ιδρυτών, ενώ παράλληλα συμμετέχουν, μεταξύ άλλων, γόννοι της οικογένειας Ηλιάσκου και της οικογένειας Γκέρτσου καθώς και εκπρόσωποι άλλων εταιρειών και ομίλων που πρωταγωνίστησαν στην ελληνική οικονομική ιστορία αυτού του αιώνα. Ίσως αυτή η εκπροσώπηση να έχει τη δική της σημειολογική σημασία.

Πλέον, από το 2003 η εταιρεία αποτελεί θυγατρική της Philip Morris International. Η ιστορία αυτής της παγκόσμιας σήμερα εταιρείας ξεκίνησε όταν, το 1847, ο Φίλιπ Μόρις άνοιξε το μοναδικό κατάστημα στη Bond Street του Λονδίνου το οποίο πουλούσε καπνό και έτοιμα τσιγάρα. Μετά το θάνατο του Φίλιπ Μόρις, η επιχείρηση πέρασε στη γυναίκα του, Μάργκαρετ και τον αδελφό του, Λεοπόλδο. Το 1881 εισήχθη στο χρηματιστήριο και ο Λεοπόλδος Μόρις συνεταιρίστηκε με τον Τζόζεφ Γκρούνεμπαουμ για να ιδρύσουν την Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. Αυτή η συνεργασία διαλύθηκε το 1885 και η εταιρεία έγινε γνωστή ως Philip Morris & Co., Ltd.

Η Εταιρεία έπαψε να ανήκει στην οικογένεια που την είχε ιδρύσει, όταν το 1894 την ανέλαβε ο Ουίλιαμ Κέρτις Τόμσον και η οικογένειά του. Υπό τη διεύθυνση του Τόμσον, η εταιρεία ορίστηκε ως ο επίσημος καπνοπωλητής του βασιλιά Εδουάρδου Ζ' και, το 1902, ο Γκούσταβ Έκμαγιερ ίδρυσε την ανώνυμη εταιρεία στη Νέα Υόρκη.

Η κυριότητα μοιράστηκε 50-50 μεταξύ της βρετανικής μητρικής και των Αμερικανών συνεργατών. Ο Έκμαγιερ ήταν ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος για τη Philip Morris στις Ηνωμένες Πολιτείες από το 1872, εισάγοντας και πουλώντας αγγλικά τσιγάρα.

Το 1919 ήταν μια σημαντική χρονιά για την εταιρεία. Τότε εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο θυρεός ως λογότυπο της Philip Morris, πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της Philip Morris Company από μια νέα εταιρεία στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι ιδιοκτήτες της οποίας ήταν Αμερικανοί μέτοχοι, ενώ ιδρύθηκε η ανώνυμη εταιρεία στη Βιρτζίνια υπό το όνομα Philip Morris & Co., Ltd., Inc. Προς το τέλος της επόμενης δεκαετίας η εταιρεία άρχισε να παρασκευάζει τσιγάρα στο δικό της εργοστάσιο στο Ρίτςμοντ της Βιρτζίνια. Το 1924 πρωτοεμφανίστηκε στην αγορά το Marlboro, η μάρκα που επρόκειτο να γίνει η δημοφιλέστερη της εταιρείας.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1950, η εταιρεία ήταν πλέον μέρος της αμερικανικής κουλτούρας, ενώ λίγο αργότερα ίδρυσε τη Philip Morris International για την παρασκευή και την προώθηση των προϊόντων της σε όλον τον κόσμο. 1954. Η Philip Morris (στην Αυστραλία) γίνεται η πρώτη θυγατρική της Philip Morris Companies Inc. εκτός των Η.Π.Α.

Το 1955, η Philip Morris Overseas ορίζεται ως διεθνές τμήμα, το 1957 τα πρώτα τσιγάρα Marlboro που κατασκευάζονται εκτός των ΗΠΑ παράγονται με βάση μια συμφωνία με την εταιρεία Fabriques de Tabac Réunies στην Ελβετία. Αυτή η μονάδα παραγωγής εξαγοράστηκε στη συνέχεια από τη Philip Morris το 1963. Το 1967, η Philip Morris Incorporated ιδρύει τη Philip Morris Domestic, τη Philip Morris International (PMI) και τη Philip Morris Industrial, που η καθεμιά τους είναι υπεύθυνη για τρεις ξεχωριστές δραστηριότητες στο πλαίσιο των εργασιών της. Το 1972 το Marlboro γίνεται το πρώτο σε πωλήσεις τσιγάρο στον κόσμο. Ο όγκος φτάνει τις 113 δισεκατομμύρια μονάδες καθώς η διεθνής επέκταση επιταχύνεται. Συνάπτεται συμφωνητικό αδειοδότησης με την Japan Tobacco για την έναρξη της παραγωγής του Marlboro στην Ιαπωνία.

Το 1973 οι πωλήσεις τσιγάρων διεθνώς φτάνουν τις 124 δισεκατομμύρια μονάδες, έναντι 123 δισεκατομμυρίων στις ΗΠΑ, ενώ το 1977, η Licensingtorg, που εκπροσωπεί τη σοβιετική καπνοβιομηχανία, και η PMI υπογράφουν ένα συμφωνητικό για την τοπική παραγωγή μαρκών της PMI. Το 1980, η PMI ανοίγει το

μεγαλύτερο εργοστάσιό της εκτός των ΗΠΑ στο Bergen op Zoom της Ολλανδίας. Σήμερα, το εργοστάσιο αυτό εξακολουθεί να είναι το μεγαλύτερο της PMI. Το 1987, η PMI εντάσσεται στον όμιλο Philip Morris Companies Inc. και το 1989 τα λειτουργικά έσοδα της PMI ξεπερνούν το 1 δισ. δολάρια ΗΠΑ για πρώτη φορά ενώ το 1990 η PMI μετακινείται από την Park Avenue της Νέας Υόρκης στο Rye Brook, N.Y., Η.Π.Α. Το 1991 ο όγκος της PMI ξεπερνάει τα 400 δισεκατομμύρια τσιγάρα και το 1992 η PMI αποκτά πλειοψηφική συμμετοχή στην κρατική τσεχική εταιρεία Czech Republic Tabak AS για 420 εκατομμύρια δολάρια, πραγματοποιώντας τη μεγαλύτερη για την εποχή της μεμονωμένη επένδυση αμερικανικής εταιρείας στην Κεντρική Ευρώπη. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η PMI συμμετείχε σε αποκρατικοποιήσεις επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες, στις οποίες συγκαταλέγονται το Καζακστάν, η Λιθουανία και η Ουγγαρία. Το 1995 η PMI ανοίγει το πρώτο της εργοστάσιο στην Ασία, στο Seremban της Μαλαισίας και το 2000 η PMI κάνει έκκληση για τη θέσπιση ρυθμίσεων για την καπνοβιομηχανία στις δημόσιες συνεδριάσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας για τη Συνθήκη-Πλαίσιο για τον Έλεγχο του Καπνού στη Γενεύη της Ελβετίας.

Το 2001 το κέντρο λειτουργιών της PMI μεταφέρεται από το Rye Brook, N.Y., Η.Π.Α. στη Λοζάνη της Ελβετίας. Το 2002 τα λειτουργικά έσοδα της PMI φτάνουν τα 5,7 δισ. δολάρια ΗΠΑ, περισσότερο από εκατονταπλάσια σε σχέση με το 1970. Το 2003, ανοίγει ένα εργοστάσιο στις Φιλιππίνες, που αποτέλεσε τη μεγαλύτερη επένδυση της εταιρείας εκείνη την εποχή στην Ασία και οι πωλήσεις των προϊόντων της PMI αντιπροσωπεύουν σχεδόν 14% των πωλήσεων της παγκόσμιας αγοράς τσιγάρων εκτός των Η.Π.Α. Η PMI εξαγοράζει το 74,22% της DIN Fabrika Duvana AD Nis στη Σερβία. Από το Δεκέμβριο 2007, η συμμετοχή αυτή ήταν μεγαλύτερη του 80%. Το 2005, εξαγοράζει την PT HM Sampoerna Tbk στην Ινδονησία και την Compañia Colombiana de Tabaco SA (Coltabaco) στην Κολομβία. Και οι δύο είναι οι μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής τσιγάρων στις χώρες τους. Η PMI παίρνει πίσω από την JTI την άδεια για το Marlboro στην Ιαπωνία και ανακοινώνει μια συμφωνία με την κινεζική China National Tobacco Company (CNTC) για την παραγωγή βάσει αδειάς του Marlboro China και την ίδρυση μιας διεθνούς μετοχικής μικτής εταιρείας εκτός Κίνας. Το 2006 ο όγκος στο κλείσιμο του έτους βρίσκεται στα 831,4 δισεκατομμύρια, τα λειτουργικά έσοδα στα 8,4 δισ. δολάρια, και το μερίδιο παγκόσμιας αγοράς στο 15,4%.

Το 2007 εξαγοράζει επιπλέον 50,2% της Lakson Tobacco Company του Πακιστάν, αυξάνοντας το συνολικό της ποσοστό περίπου στο 98% και ο όγκος στο κλείσιμο του έτους βρίσκεται στα 850 δισεκατομμύρια, τα λειτουργικά έσοδα στα 8,9 δισ. δολάρια και το εκτιμώμενο μερίδιο παγκόσμιας αγοράς στο 15,6%. Το 2008 αποσχίζεται από την Altria και γίνεται η κορυφαία διεθνής εταιρεία καπνού και η τέταρτη μεγαλύτερη εταιρεία συσκευασμένων καταναλωτικών προϊόντων παγκοσμίως. Η PMI εξαγοράζει την εταιρεία Rothmans Inc. του Καναδά και το εμπορικό σήμα λεπτοκομμένου καπνού Interval. Ο όγκος στο κλείσιμο του έτους βρίσκεται στα 869,8 δισεκατομμύρια, τα λειτουργικά έσοδα στα 10,25 δισ. δολάρια και το εκτιμώμενο μερίδιο παγκόσμιας αγοράς στο 15,6%.

Το 2009 η PMI συνάπτει συμφωνία για τη δημιουργία μιας μικτής επιχείρησης με τη σουηδική Swedish Match AB για τη διάθεση προϊόντων καπνού που δεν παράγουν καπνό διεθνώς, εκτός της Σουηδίας και των ΗΠΑ, ενώ το 2010 ανακοινώνει συμφωνία με την Fortune Tobacco Corporation στις Φιλιππίνες, για την ένωση των αντίστοιχων επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, δημιουργώντας μια καινούργια εταιρεία με την ονομασία PMFTC⁶.

4.2. Όραμα - αποστολή της επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα γίνεται εξέταση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Αρχικά, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση του όρου και ύστερα αποτυπώνεται η αποστολή της επιχείρησης, η οποία παρουσιάζεται κριτικά σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανάλυση, που έχει προηγηθεί.

Αν και στη βιβλιογραφία και στην πράξη υπάρχει αρκετή σύγχυση και εναλλακτική χρήση των όρων της αποστολής και του οράματος, πρόκειται για δύο διακριτές έννοιες. Το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής κατάστασης στο μέλλον. Το όραμα εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Το όραμα εμπνυχώνει την αποστολή αφού απευθύνεται στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της οργάνωσης. Ακόμη, το όραμα ελκύει και κινητοποιεί τους

⁶ http://www.pmi.com/grc/about_us/pages/our_history.aspx

ανθρώπους για την υλοποίηση ιδανικών επιτευγμάτων δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα (Μπουραντάς, 2002). Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

- Πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση;
- Ποια ιδανικά θέλουμε να επιτύχουμε;
- Πώς θέλουμε να αισθανόμαστε για την οργάνωση μας στο μέλλον, για ποια στοιχεία θα είμαστε υπερήφανοι;

Οι εταιρικές αποστολές είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν σε μέγεθος, περιεχόμενο, διάρθρωση και σκοπιμότητα, ανάλογα με τα πιστεύω και τις επιθυμίες των στελεχών. Εν γένει, μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα:

- Τι είδους επιχείρηση θέλουμε να είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Η απάντηση στο αρχικό ερώτημα πηγάζει από το γεγονός αν η επιχείρηση θα είναι ίδια με σήμερα ή τελείως διαφορετική. Για την απάντηση στο δεύτερο ερώτημα είναι απαραίτητη η γνώση του ανταγωνισμού. Ακόμη, είναι απαραίτητη η έννοια και ο καθορισμός της επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες σε καθαρά οικονομικά στοιχεία, ενώ άλλες σε στοιχεία που έχουν να κάνουν με την εργασιακή ικανοποίηση και συναφείς παράγοντες (Παπαδάκης, 2012).

Η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και ως εκ τούτου αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρηματικές στρατηγικές και πολιτικές (Μπουραντάς, 2002). Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πολλαπλά ιεραρχικά επίπεδα. Τον κρίσιμο, όμως, ρόλο στη διαμόρφωση της εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση. Τα στελέχη αυτού του επιπέδου είναι που αποφασίζουν και επηρεάζουν όλη την εταιρεία, που δεσμεύουν την ίδια και τους πόρους που αυτή διαθέτει και που διαμορφώνουν την ηθική αξία – εικόνα της επιχείρησης. Αυτά είναι τα στελέχη που συνήθως ηγούνται της διαδικασίας δημιουργίας και υλοποίησης μιας δήλωσης αποστολής. Μια τέτοια ομάδα μπορεί να

είναι το διοικητικό συμβούλιο ή το συμβούλιο των διευθυντών των τμημάτων ή μονάδων της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Οι δηλώσεις αποστολής ως μια από τις νεότευκτες τεχνικές του μάνατζμεντ φαίνεται να μην επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους. Μόνο ένα μικρό μέρος από τα στελέχη μιας επιχείρησης παρουσιάζεται να είναι δεσμευμένο απέναντι στη δήλωση αποστολής της επιχείρησής τους. Ορισμένοι ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν εμπειρικά το τι συνιστά μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής. Τα στοιχεία της έρευνας προέρχονταν από ένα μείγμα 245 μεσαίων διοικητικών στελεχών προερχόμενων από διάφορες χώρες. Τα στελέχη αυτά ακολούθησαν το Accelerated Development Programme (ADB) του London Business School. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο απευθύνεται σε δυναμικά μεσαία διοικητικά στελέχη, τα οποία προορίζονται για υψηλές ιεραρχικές θέσεις. Ένα από τα χαρακτηριστικότερα συμπεράσματα της έρευνας ήταν ότι μόλις ένας στους τρεις συμμετέχοντες δεν ήταν δεσμευμένοι στη δήλωση αποστολής της επιχείρησης.

Οι σημαντικότερες μεταβλητές στις οποίες κατέληξαν είναι οι ακόλουθοι. Αρχικά δύο χαρακτηριστικά έχουν σημασία, ο βαθμός στον οποίο η αποστολή μπορεί να εμπνεύσει αλλά και ο βαθμός στον οποίο η αποστολή είναι ρεαλιστική. Ακόμη, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο βαθμός στον οποίο η ανώτατη διοίκηση παρουσιάζεται να πιστεύει πραγματικά στη δήλωση αποστολής, ενώ ένα άλλο είναι ο βαθμός στον οποίο η λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι συμβατή με τη δήλωση αποστολής. Επιπλέον, όσο πιο αξιόπιστη θεωρείται η ανώτατη διοίκηση, τόσο πιο πιθανό είναι ότι οι εργαζόμενοι θα πιστέψουν στη δήλωση αποστολής. Εκτός των άλλων, η οργανωσιακή αφοσίωση σχετίζεται θετικά με την εκδήλωση εμπιστοσύνης προς τη δήλωση αποστολής. Τέλος, ο βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας αποστολής σχετίζεται θετικά με το βαθμό στον οποίο το στέλεχος θεωρεί την αποστολή αποτελεσματική. (Markides & Papadakis, 1998).

Παλαιότερες μελέτες είχαν καταλήξει σε αντικρουόμενα συμπεράσματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει διάχυτη η εντύπωση πως οι δηλώσεις αποστολής μάλλον δεν επηρεάζει την επίδοση. Σχετική έρευνα στις ΗΠΑ δε βρήκαν καμία αποδοτικότητα μεταξύ 75 επιχειρήσεων που είχαν γραπτή δήλωση αποστολής και 106 που δεν είχαν (David, 2001). Αντίθετα, άλλοι ερευνητές έχουν διαπιστώσει, πως υπάρχει στενή

σχέση μεταξύ επιχειρήσεων που διέθεταν ισχυρό όραμα και τις μακροχρόνιες αποδόσεις τους (Collins & Porras, 1995).

Η αποστολή της Philip Morris International, που ενστερνίζονται και οι θυγατρικές είναι η ακόλουθη:

«Επενδύουμε στην ηγεσία, επενδύουμε σε άριστους ανθρώπους, οδηγώντας μάρκες και εξωτερικούς επενδυτές στην επιχειρηματική μας επιτυχία, πάντα σε αρμονία με την κοινωνία, καθώς θα συμμετέχουμε ενεργά στην επίλυση κοινωνικών ζητημάτων, τα οποία βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με την επιχείρησή μας. Ακόμη, στόχος μας είναι η ικανοποίηση των ενήλικων καταναλωτών. Βάζουμε τα δυνατά μας προκειμένου να καλύψουμε τις ανάγκες τους μέσα από νέα προϊόντα. Δημιουργούμε σταθερή αξία για τους επενδυτές, μέσα από συνεχή ανάπτυξη».

Παρατηρούμε, ότι οι έννοιες αποστολή και όραμα συγγέονται. Ακόμη, γίνεται αντιληπτό ότι στην αποστολή της η εταιρεία αναφέρεται τόσο στους εργαζομένους όσο και στους πελάτες. Επίσης, στη δήλωση αποστολής της γίνεται μνεία ακόμη και στους επενδυτές αλλά και στα καινοτόμα προϊόντα της.

4.3. Στόχοι της επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι στόχοι της εξεταζόμενης επιχείρησης. Αρχικά, γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της σημασίας των στόχων για τις επιχειρήσεις και αναφέρονται τα είδη των στόχων και έπειτα αναλύονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και μιας στοχευμένης πορείας. Οι στόχοι είναι τα εργαλεία τα οποία μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Απώτερος σκοπός τους είναι να στρέφουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι πρέπει να γίνει και μέχρι πότε (Παπαδάκης, 2012).

Οι στόχοι αποτελούν ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς αν η αποστολή της επιχείρησης δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δε δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, η αποστολή χάνει το νόημά της και είναι σαν να μην υπάρχει. Τα βασικά

χαρακτηριστικά των σκοπών (objectives) είναι τα ακόλουθα. Ένας σκοπός πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και να είναι απλά διατυπωμένος, δηλαδή ο σκοπός κατά τον καθορισμό του και τη διατύπωσή του πρέπει να είναι σαφής, χωρίς αδιευκρίνιστα σημεία και να είναι απλά διατυπωμένος ώστε να αποφεύγονται παρατυπίες και παρερμηνεύσεις.

Ακόμη πρέπει να είναι συγκεκριμένος και μετρήσιμος, δηλαδή οι σκοποί πρέπει να στοχεύουν σε αριθμητικά ή ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία έχουν προκαθοριστεί κατά τη διατύπωση του στόχου. Επίσης, πρέπει να χαρακτηρίζεται από χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους, δηλαδή ακόμα και ο πιο μακροπρόθεσμος σκοπός της επιχείρησης πρέπει να έχει κάποια χρονική διάρκεια για να έχει νόημα η επίτευξη των καθορισμένων αποτελεσμάτων. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι επιδιώξεις του τύπου «αύξηση των πωλήσεων», «μείωση του κόστους πωληθέντων», «μείωση των γενικών βιομηχανικών εξόδων», «βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων», εφόσον δεν συνοδεύονται από συγκεκριμένα μετρήσιμα μεγέθη είναι απλές προτάσεις και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν στόχους μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν συγκεκριμένους σκοπούς και επιδιώκουν την επίτευξή τους, έχουν καλύτερη επίδοση από τις επιχειρήσεις οι οποίες στηρίζονται και επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς. Σκοποί χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα την οποία οι μάνατζερ θεωρούν σημαντική για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2012).

Γενικά υπάρχουν δύο είδη σκοπών, οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί, τους οποίους ανάλογα με τη χρονική διάρκεια την οποία χρειάζονται την επίτευξή τους, τους χωρίζουμε σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους (Robbins, 2012). Οι στρατηγικοί σκοποί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την επιχείρηση καθώς το αντικείμενό τους έχει να κάνει με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα στρατηγικών στόχων αποτελούν το μερίδιο αγοράς, η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, καλύτερη ποιότητα προϊόντων, καλύτερη θέση στην αγορά κ.λπ. Ένα παράδειγμα στρατηγικού στόχου αποτελεί αυτός της Apple η οποία κατά την παρουσίαση του νέου iPhone στις αρχές του 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008 (Robbins, 2012).

Οι χρηματοοικονομικοί σκοποί είναι απαραίτητοι επειδή πολύ απλά η επιχείρηση χωρίς συγκεκριμένη οικονομική απόδοση δεν υφίσταται. Σε αυτή την περίπτωση παραδείγματα αποτελούν τα ποσοστά κέρδους, η τιμή της μετοχής, τα μετρητά κ.λπ. Επί παραδείγματι ένας χρηματοοικονομικός σκοπός της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 28% μέχρι το 2017. Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί σκοποί αποτελούν βασικά υλικά για μια καλά δομημένη επιχείρηση. Πολλές φορές η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική της απόδοση παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Επίσης πολλές φορές οι μάνατζερ κάτω από την πίεση των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να δίνουν μεγάλη έμφαση στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αν και η επιχείρηση μπορεί να έχει οικονομική ευρωστία, αγνοώντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της. Κάτι τέτοιο αποτελεί τεράστιο λάθος.

Η επιχείρηση η οποία θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά, για τη βραχυπρόθεσμη οικονομική της απόδοση, διατρέχει μεγάλο κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και ευάλωτη έναντι στους ισχυρούς της ανταγωνιστές. Το παραπάνω ισχύει περισσότερο σε κλάδους με επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια και είναι πρόθυμες να κάνουν προσωρινά θυσίες όσον αφορά τα οικονομικά τους, ώστε να αποκτήσουν μελλοντικά ηγετικές θέσεις στην αγορά. Ένα κλασικό παράδειγμα σε αυτή την περίπτωση είναι η στρατηγική η οποία ακολουθείται από πολλές ιαπωνικές και κινέζικες εταιρείες οι οποίες μπαίνουν σε διεθνείς αγορές με προϊόντα καλής ποιότητας τα οποία τα διαθέτουν σε χαμηλές τιμές με χαμηλό περιθώριο κέρδους, αποσκοπώντας μακροπρόθεσμα μεγάλα μερίδια στην αγορά και τελικά την ηγετική θέση (Robbins, 2012).

Οι βασικοί σκοποί των μακροπρόθεσμων στόχων είναι δύο. Ο πρώτος βασικός σκοπός είναι η σημερινή προετοιμασία της επιχείρησης για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε χρόνια περίπου. Ο δεύτερος και σημαντικότερος σκοπός τους είναι ότι αναγκάζουν τους μάνατζερ να πάρουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας, παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Έχει παρατηρηθεί ότι τα κίνητρα σε πολλές επιχειρήσεις όπου το παρόν είναι αισιόδοξο, είναι τέτοια ώστε να μη δίνεται μεγάλη σημασία στο μέλλον της

επιχείρησης. Σκοπός των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι τα αμεσότερα αποτελέσματα. Είναι διαφορετικής φύσεως στόχοι από τους μακροπρόθεσμους, καθώς αναδεικνύουν την ταχύτητα με την οποία θέλουν οι μάνατζερ να προχωρήσει η επιχείρηση και το επίπεδο της επίδοσης το οποίο πρέπει να επιτύχει. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί οι μακροπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν με τους βραχυχρόνιους μιας επιχείρησης, λόγω της κατάλληλης επίδοσης. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς των μακροχρόνιων από τους βραχυχρόνιους στόχους είναι όταν οι μάνατζερ προσπαθούν πετύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο, κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα (Robbins, 2012).

Οι σκοποί πρέπει να συναρπάζουν το δυναμικό της επιχείρησης, και να κατορθώνουν να το κάνουν να αποδίδει πέρα από τα συνηθισμένα στάνταρ του. Οι σκοποί όμως ταυτόχρονα πρέπει να είναι και εφικτοί, όχι πλασματικοί και ουτοπικοί αλλά να διακρίνονται από μια δόση ρεαλισμού. Και τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αναγκαία για μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης μέσα από τους σκοπούς της. Για να διακατέχονται οι σκοποί από τα παραπάνω συστατικά δεν είναι κα τόσο απλό, καθώς πρέπει να ληφθούν πολλοί παράγοντες υπόψιν, όπως η επίδοση που μπορεί να πραγματοποιήσει η επιχείρηση σε συνθήκες πίεσης, οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν στον κλάδο, ποια αποτελέσματα θεωρούνται επιτυχή για την εταιρεία κ.λπ. (Charan, 2007).

Οι σκοποί δεν πρέπει να απαιτούνται στην επιχείρηση μόνο σαν σύνολο αλλά σε κάθε επίπεδο, σε κάθε τμήμα και σε κάθε λειτουργία της. Μόνο σε αυτή την περίπτωση όλες οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρο καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης. Μόνο όταν από το μμεγαλύτερο στέλεχος μέχρι τον πιο απλό εργαζόμενο έχουν την ευθύνη για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί σωστή πορεία. Στη συνηθέστερη περίπτωση, οι σκοποί διαχέονται από τα υψηλά επίπεδα της επιχείρησης στα χαμηλότερα. Οι σκοποί σε ένα επίπεδο, καθορίζουν τους σκοπούς στο επόμενο. Ο καθορισμός των σκοπών από πάνω προς τα κάτω, επιτρέπει την ορθολογικότερη κατανομή των σκοπών σε όλα τα επίπεδα, λειτουργίες, και τμήματα της επιχείρησης. Είναι δυνατόν σκοποί και στρατηγικές να καταστρώνονται από κάτω προς τα πάνω, όμως αυτός ο τρόπος μπορεί να καταλήξει σε σκοπούς και στρατηγική χωρίς συνοχή και συντονισμό (Charan, 2007).

Η Philip Morris International και οι θυγατρικές της, όπως προκύπτει και από την επίσημη ιστοσελίδα της⁷, καθοδηγούνται από τέσσερις κύριους στόχους (goals) που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα από ένα υπεύθυνο μονοπάτι. Οι στόχοι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των ενήλικων καπνιστών μέσα από την προσφορά καινοτόμων προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία διατίθενται σε ξεχωριστές κατηγορίες τιμών.
- Να δημιουργήσουν όσο το δυνατόν γίνεται υψηλότερη μόχλευση για τους μετόχους.
- Να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλεί η κατανάλωση καπνού μέσα από την υποστήριξη αναφορικά με την επιβολή ρυθμίσεων αλλά και τη δημιουργία προϊόντων, τα οποία δεν διαθέτουν τις ουσίες που προκαλούν τις αρνητικές επιπτώσεις.
- Να είναι υπεύθυνη απέναντι στην πολιτεία και να ασκεί την επιχειρηματική της δραστηριότητα νόμιμα.

4.4. Προϊόντα της εταιρείας

Σε αυτή την ενότητα γίνεται περιγραφή των κυριότερων προϊόντων, τα οποία κυκλοφορούν τόσο στην ελληνική όσο και τη διεθνή αγορά.

Η εταιρεία διαθέτει τις πιο ισχυρές μάρκες τσιγάρων, ηγέτης των οποίων είναι τα τσιγάρα Marlboro, τα οποία είναι και τα τσιγάρα με τις πιο υψηλές πωλήσεις στον κόσμο και τα L&M, τα οποία θεωρούνται ως τα τρίτα πιο διάσημα τσιγάρα Συνολικά, 6 από τις 15 μάρκες τσιγάρων που θεωρείται ότι βρίσκονται στην κορυφή παράγονται από αυτή την εταιρεία. Ας δούμε πιο αναλυτικά παρακάτω:

- Marlboro

Το Marlboro είναι πρώτο σε πωλήσεις από το 1972. Το 2013, οι πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος εκτός ΗΠΑ ανήλθαν στα 291,1 δισεκατομμύρια τσιγάρα, αριθμός που ξεπερνά το άθροισμα των πωλήσεων των δύο επόμενων πιο διάσημων τσιγάρων. Το 2008, η υπό εξέταση επιχείρηση, προχώρησε σε διαφοροποίηση της μάρκας σε 3 υποκατηγορίες: Flavor, Gold και Fresh. Το Marlboro, ως μάρκα

⁷ http://www.pmi.com/eng/about_us/how_we_operate/pages/philip_morris_international_goals.aspx

επιτρέπει την επιπρόσθετη ανάπτυξη της κερδοφορίας και σίγουρα καλύπτει τις προτιμήσεις των ενήλικων καπνιστών. Η οικογένεια του Marlboro Flavor αντιπροσωπεύει την ποιότητα και την εξειδίκευση στον καπνό, οδηγώντας στην απόλυτη ικανοποίηση των καταναλωτών. Το Marlboro Gold δημιουργεί αίσθηση ευχαρίστησης και απευθύνεται σε άτομα που επιλέγουν να καπνίσουν προσωρινά. Τέλος, το Marlboro Fresh προσφέρει μια νέα εμπειρία με διαφορετική γεύση που δεν έχει καμία σχέση με τα συνηθισμένα τσιγάρα.

Επίσης, κυκλοφορεί το Marlboro Touch, το οποίο ουσιαστικά είναι μια σειρά λεπτών τσιγάρων ενώ στη Μαλαισία κυκλοφορεί το Marlboro Advance, το οποίο διαθέτει φίλτρο το οποίο μπορεί να αφαιρεθεί. Επίσης κυκλοφορούν και άλλοι τύποι Marlboro ανάλογα με την τοπική αγορά.

- L&M

Τα L&M κυκλοφόρησαν στις ΗΠΑ το 1953. Το 2013, ψηφίστηκαν ως τα τρίτα πιο διάσημα τσιγάρα εκτός ΗΠΑ και Κίνας, με εξαγωγές που αγγίζουν τα 95 δις. τεμάχια.

- Άλλες διεθνείς μάρκες

Τα Bond Street, Parliament, Philip Morris, Chesterfield και Lark είναι από τις πιο διάσημες και κορυφαίες σε πωλήσεις διεθνείς μάρκες της εταιρείας μας. Η Bond Street είναι η τρίτη μεγαλύτερη διεθνής μάρκα της PMI, με όγκο 44,9 δισεκατομμύρια τσιγάρα το 2013. Τα τσιγάρα Parliament πωλούνται σε περίπου 40 αγορές. Είναι η δέκατη μεγαλύτερη μάρκα τσιγάρων στον κόσμο και η τέταρτη μεγαλύτερη διεθνής μάρκα της PMI. Το 2013, ο όγκος της μάρκας Parliament ήταν 44,7 δισεκατομμύρια τσιγάρα, με ισχυρή παρουσία στην Κορέα, την Ιαπωνία, τη Ρωσία, την Τουρκία και την Ουκρανία. Το Philip Morris είναι η πέμπτη σημαντικότερη διεθνής μάρκα της PMI, με όγκο 35,0 δισεκατομμυρίων τσιγάρων το 2013, και πωλείται σε περισσότερες από 40 χώρες. Το Chesterfield είναι η έκτη πιο μεγάλη διεθνής μάρκα της PMI, με όγκο 34,4 δισεκατομμύρια τσιγάρα το 2013.

Ο συνολικός όγκος των τριών από τις οικονομικές μάρκες (value brands) της εταιρείας μας -Bond Street, Red & White και Next- ήταν 69,8 δισεκατομμύρια τσιγάρα το 2013, ενισχύοντας έτσι τη θέση μας σε κερδοφόρες κατηγορίες μαρκών χαμηλής τιμής στην Ανατολική Ευρώπη (Bond Street), στην Κεντρική Ευρώπη (Red & White), αλλά και παγκοσμίως (Next).

Διαθέτει επίσης αρκετές σημαντικές τοπικές μάρκες, όπως τις Samproerna A, Dji Sam Soe στην Ινδονησία, Assos στην Ελλάδα και Petra στην Τσεχία και στη Σλοβακία.

- Άλλα προϊόντα καπνού

Αν και η PMI επικεντρώνεται κυρίως στα τσιγάρα, το επιχειρηματικό μας ενδιαφέρον εκτείνεται και σε άλλα προϊόντα καπνού εκτός από τσιγάρα (Other Tobacco Products - OTP). Έχουμε αναπτύξει με επιτυχία τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες όσον αφορά τα προϊόντα OTP, τις οποίες ενισχύουμε με τις εξαγορές μιας επιχείρησης πούρων στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, της εταιρείας Swedish Match στη Νότια Αφρική και των μαρκών λεπτοκομμένου καπνού Interval και Petterøes στην Ευρώπη.

- Μη καπνιζόμενα προϊόντα καπνού

Από το 2009, η Philip Morris International και η σουηδική Swedish Match AB έχουν δημιουργήσει μια κοινοπραξία για τη διάθεση μη καπνιζόμενων προϊόντων καπνού, εκτός της Σκανδιναβίας και των Η.Π.Α. Μέσω αυτής της κοινοπραξίας, η PMI διαθέτει προς πώληση μη καπνιζόμενα προϊόντα καπνού, συμπεριλαμβανομένου του σουηδικού σνους (snus).

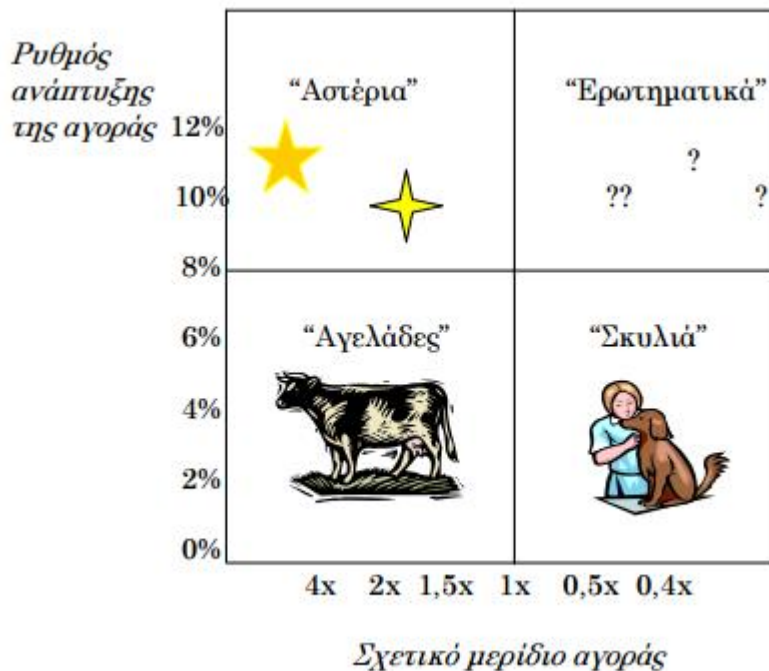
Η Philip Morris International Inc. είναι μια εταιρεία συμμετοχών που εδρεύει στη Βιρτζίνια των Η.Π.Α. και η οποία ιδρύθηκε το 1987. Οι θυγατρικές και οι συνδεδεμένες εταιρείες της PMI, καθώς και οι κάτοχοι αδειών αυτών δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και την πώληση τσιγάρων και άλλων προϊόντων καπνού σε αγορές εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

4.4.1. Η μήτρα Boston Consulting Group

Η μήτρα αυτή αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group (BCG) και αξιολογεί τα προϊόντα ενός χαρτοφυλακίου βάσει του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται και του σχετικού μεριδίου αγοράς που κατέχουν. Η έννοια του σχετικού αναφέρεται στο μερίδιο αγοράς συγκριτικά με αυτό του κυριότερου ανταγωνιστή. Τα προϊόντα κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες και διαγραμματικά απεικονίζονται με κύκλους, το εμβαδόν των οποίων είναι ανάλογο του όγκου των πωλήσεων κάθε προϊόντος. Ανάλογα λοιπόν με τη θέση του κάθε προϊόντος σε αυτή τη μήτρα, χαρακτηρίζεται ως αστέρι, ερωτηματικό, σκυλί ή αγελάδα (Σι

ώμκος, 2004).

Στο διάγραμμα 4.1 είμαστε σε θέση να παρατηρήσουμε σχηματικά αυτό που μόλις αναλύθηκε με βάση τη βιβλιογραφία.



Διάγραμμα 4.1. : Η μήτρα BCG.
Πηγή : Σιώμκος, 2004.

Ας δούμε αναλυτικότερα τι συμβολίζει η κάθε κατηγορία προϊόντων:

- Αστέρια

Πρόκειται για προϊόντα που χαρακτηρίζονται από υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς. Σύμφωνα με τον Day (1977) τα αστέρια αποφέρουν σημαντικά έσοδα στην επιχείρηση αλλά απαιτούν και πολλούς πόρους προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η ταχεία τους ανάπτυξη. Αυτό πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα οι καθαρές χρηματοροές που δημιουργούνται για την επιχείρηση να είναι ουδέτερες. Τα προϊόντα αυτά αποτελούν την καλύτερη ευκαιρία της επιχείρησης για ανάπτυξης. Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται στοχεύουν κατ' αρχήν στην προστασία του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς μέσω της επανεπένδυσης των κερδών για μειώσεις στην τιμή, βελτίωση του προϊόντος, καλύτερη κάλυψη της αγοράς και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παραγωγής. Μεγάλη σημασία θα πρέπει επίσης να δοθεί και στην προσπάθεια απόκτησης νέου μεριδίου αγοράς.

- Ερωτηματικά

Πρόκειται για προϊόντα με χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Ο συνδυασμός αυτός τα καθιστά ιδιαίτερα απαιτητικά όσον αφορά τους πόρους που καταναλώνουν ενώ σχεδόν πάντα εμφανίζουν αρνητικές χρηματικές ροές. Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται είναι η επένδυση πολλών χρηματικών πόρων για την απόκτηση νέου μεριδίου αγοράς και η απόκτηση μεριδίων αγοράς με εξαγορές ανταγωνιστών προκειμένου το προϊόν να γίνει αστέρι ή τελικά να καταργηθεί από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Μια άλλη στρατηγική που θα μπορούσε να ακολουθηθεί είναι η εστίαση σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς (niche), αρκεί αυτό να μπορεί να ταυτοποιηθεί και να υπάρχουν οι απαιτούμενοι πόροι για την κατάκτησή του.

- Σκυλιά

Ο όρος αυτός αφορά προϊόντα με χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Τα σκυλιά διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: προϊόντα που απέτυχαν να γίνουν ηγέτες της αγοράς κατά το στάδιο της ανάπτυξης, νεοεισαχθέντα προϊόντα με στόχο να αντιμετωπίσουν τις αγελάδες ή αγελάδες του παρελθόντος που έχουν χάσει την κυρίαρχη θέση τους. Έχουν πολύ μικρή πιθανότητα περαιτέρω ανάπτυξης και υπάρχει εξαιρετικά μικρό νέο μερίδιο αγοράς το οποίο θα μπορούσαν να κατακτήσουν. Οι χρηματικές ροές για την επιχείρηση από αυτά τα προϊόντα μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές, ενώ το μέλλον τους προδιαγράφεται δυσοίωνα. Οι στρατηγικές που προτείνονται είναι η εστίαση σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς στο οποίο θα μπορούσαν να κυριαρχήσουν, η μείωση όλων των χρηματικών πόρων που τα υποστηρίζουν σε ένα ελάχιστο όριο και η κατάργηση από το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.

- Αγελάδες

Πρόκειται για προϊόντα με υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Οι στρατηγικές για αυτά τα προϊόντα θα πρέπει να έχουν σαν κυριότερο στόχο τη διατήρηση του υψηλού μεριδίου και της κυρίαρχης θέσης τους στην αγορά, αφού οι αγελάδες αποφέρουν πόρους με τους οποίους η επιχείρηση τροφοδοτεί και τα άλλα προϊόντα της. Η μακροχρόνια και επιτυχής πορεία μιας επιχείρησης στηρίζεται σε προϊόντα που φέρνουν χρηματοροές και σε άλλα που τις χρησιμοποιούν για την ανάπτυξή τους. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δώσει η

επιχείρηση στον αριθμό των προϊόντων που μπορεί να συντηρήσει, ιδιαίτερα αν οι πόροι που απορροφούν είναι δυσανάλογα μεγάλοι σε σχέση με τα έσοδα που φέρνουν. Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει όσον αφορά τη συνολική διαχείριση του χαρτοφυλακίου της είναι η ενίσχυση των νεοεισαχθέντων προϊόντων για να εδραιωθεί η κυριαρχία τους στην αγορά, η προσπάθεια να διατηρήσουν οι αγελάδες τα υπάρχοντα μερίδια αγοράς που κατέχουν, η εξαγορά ανταγωνιστών των ερωτηματικών αν θεωρηθεί ότι μια τέτοια κίνηση θα τα βοηθήσει να επικρατήσουν στην αγορά, τμηματοποίηση της αγοράς για να απευθυνθούν τα σκυλιά τα οποία κρίνεται ότι έχουν δυνατότητες επιτυχίας και κατάργηση σκυλιών και ερωτηματικών τα οποία δεν θα μπορούσαν σε καμία περίπτωση να φέρουν κάποιο ενθαρρυντικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση (Σιώμκος, 2004).

Βέβαια, μπορεί να ασκηθεί κριτική στο υπόδειγμα. Ένα πρώτο σημείο κριτικής είναι ότι η μήτρα BCG δεν μας δίνει πληροφορίες για το μέγεθος της αγοράς. Μπορεί δηλαδή ένα προϊόν να έχει μερίδιο αγοράς ίσο με 70% και παρ' όλα αυτά να μην είναι αγελάδα. Επίσης ο καθορισμός του υψηλού ή χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς γίνεται αυθαίρετα, καθώς από βιομηχανία σε βιομηχανία οι ρυθμοί ανάπτυξης διαφέρουν. Επιπλέον η BCG αγνοεί καινοτομικά προϊόντα που είναι μοναδικά για την αγορά κατατάσσοντας τα μαζί με τα άλλα νέα προϊόντα, ενώ δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη εκείνα που εμφανίζουν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης παρ' όλο που μπορεί να αποτελούν επενδυτικές ευκαιρίες ή να είναι αγελάδες μετρητών. Οι συνηθέστερες περιπτώσεις αυτού του είδους περιλαμβάνουν εποχικά προϊόντα ή προϊόντα με κυκλική ζήτηση. Επίσης, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια προσδιορισμού της ελκυστικότητας της αγοράς και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αντίστοιχα. Τέλος, το μοντέλο υποθέτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ σχετικού του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας ενός προϊόντος χωρία να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως το κόστος ενός προϊόντος το οποίο μπορεί να χαρακτηρίζεται ως αγελάδα αλλά στην πραγματικότητα να έχει τόσο υψηλό κόστος παραγωγής που να παρουσιάζει μειωμένη κερδοφορία.

Ένα κοινό σημείο μεταξύ της μήτρας BCG και του μοντέλου του κύκλου ζωής είναι η παράμετρος των πωλήσεων. Τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος καθορίζονται από τις πωλήσεις, ενώ στην BCG ο οριζόντιος άξονας που δείχνει τα

μερίδια αγοράς ουσιαστικά αναφέρεται κι αυτός σε πωλήσεις. Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων επομένως χρησιμοποιείται για την κατάταξη των προϊόντων και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις.

Εδώ υπάρχουν δύο σημεία που θα πρέπει να τονίσουμε. Το πρώτο είναι ότι η μήτρα θα πρέπει να επεκταθεί προκειμένου να συμπεριλάβει προϊόντα που βρίσκονται στα στάδια εισαγωγής και πτώσης βάσει του κύκλου ζωής τους. Το δεύτερο σημείο αναφέρεται στα διαφορετικά brands ή κατηγορίες προϊόντων που ενδέχεται να συνυπάρχουν μέσα σε ένα χαρτοφυλάκιο. Η καμπύλη του κύκλου ζωής σε αυτήν την περίπτωση δείχνει μία συνολική πορεία χωρίς όμως στην πραγματικότητα να αντανακλά τον πραγματικό κύκλο ζωής για κανένα brand ή κατηγορία προϊόντος.

Παρά την πληθώρα των μοντέλων που υπάρχουν, στη συγκεκριμένη εργασία θα χρησιμοποιηθεί η μήτρα BCG για την ανάλυση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου για την υπό εξέταση εταιρεία. Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε τόσο αναφορικά με το υπόδειγμα όσο και με βάση τα προϊόντα που περιγράφηκαν πιο πάνω καταλήγουμε εύκολα στη δημιουργία της παρακάτω μήτρας.

Ως αγελάδες μπορούμε να θεωρήσουμε τα τσιγάρα Marlboro, καθώς η επιπρόσθετη επέκταση είναι δύσκολη αφού τα τσιγάρα είναι Νο 1 στην παγκόσμια αγορά και είναι και η μάρκα η οποία προσφέρει τα περισσότερα χρήματα στην εταιρεία, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων της.

Ως αστέρια μπορούμε να θεωρήσουμε τα L&M, δεδομένου ότι υπάρχει ακόμη ευκαιρία ανάπτυξης της αγοράς ενώ ως ερωτηματικά τα μη καπνιζόμενα προϊόντα καπνού, δεδομένου ότι η εταιρεία δεν έχει αποσαφηνήσει ακόμη τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της σχετικά με αυτά τα προϊόντα.

Τέλος, ως σκυλιά στην ελληνική αγορά θεωρούνται τα τσιγάρα Assos. Έτσι, προκύπτει η παρακάτω μήτρα στο διάγραμμα 4.3:



Διάγραμμα 4.3.: Μήτρα BCG για PM στην ελληνική αγορά.

4.5. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα ασχολούμαστε με την οικονομική αξιολόγηση της επιχείρησης. Με βάση τη χρήση των δημοσιευμένων ισολογισμών της υπό εξέταση επιχείρησης γίνεται μια προσπάθεια να γίνει αντιληπτή η υφιστάμενη θέση της στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. Για την ανάλυση μας είναι απαραίτητη η μελέτη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

4.5.1. Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Ο όρος ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων σημαίνει τη σύγκριση κατά αξία των διαφόρων ομαδοποιημένων στοιχείων που περιέχουν προς το σύνολό τους ή προς την αξία ορισμένης ομάδας στοιχείων και ακόμη προς τα στοιχεία άλλου ή άλλων ισολογισμών της ίδιας ή ομοειδούς οικονομικής μονάδας με σκοπό τη μελέτη της οικονομικής κατάστασης της (Αδαμίδης, 1998).

Σκοπός της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι η ερμηνεία και αξιολόγηση των στοιχείων που περιέχουν (Νιάρχος, 2004). Η μελέτη των σχέσεων

και των τάσεων των στοιχείων που αναφέρονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις βοηθάει στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων (Μπαλτζής, 2003). Αναλυτικότερα τρεις είναι οι βασικοί σκοποί της χρησιμοποίησης των χρηματοοικονομικών δεδομένων, και είναι οι ακόλουθοι:

1. Μέτρηση της προηγούμενης επίδοσης της επιχείρησης (measurement of past performance of the business): αυτός που είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει ποια ήταν η επίδοση της επιχείρησης στο παρελθόν. Η πληροφόρηση που απορρέει από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, βοηθάει ώστε να εκτιμηθεί η επιτυχής ή μη απόδοση της επιχείρησης και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης. Επίσης η πληροφόρηση δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να προχωρήσει σε συγκριτική ανάλυση της μιας επιχείρησης με τις άλλες.
2. Μέτρηση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης (measurement of the present condition of the business): ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα πρέπει να έχει δεδομένα για τη σημερινή κατάσταση της επιχείρησης, ώστε να εκτιμήσει τις επιτυχίες και αποτυχίες του παρελθόντος. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η πληροφόρηση αυτή βοηθάει στην εκτίμηση των μελλοντικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.
3. Προβλέψεις των μελλοντικών δυνατοτήτων της επιχείρησης (Prediction of the future potentials of the business): τα άτομα που χρησιμοποιούν τις χρημ/κές καταστάσεις πραγματοποιούν αποφάσεις επιλέγοντας από αρκετές εναλλακτικές πορείες δράσης. Κάθε πορεία δράσης θα προκαλέσει διαφορετικά αποτελέσματα στο μέλλον, πολλά δε από αυτά τα αποτελέσματα είναι χρημ/κής φύσης. Κατά τη διαδικασία λοιπόν λήψης απόφασης τα υπεύθυνα άτομα αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της πρόβλεψης της πιθανής μελλοντικής επίδρασης. Όλες οι αποφάσεις λοιπόν έχουν μελλοντικά προσανατολισμό. Δεν επηρεάζουν το παρελθόν. Παρόλα αυτά κατά την πρόβλεψη της πιθανής μελλοντικής επίδρασης μιας απόφασης θα πρέπει να τονισθεί ότι αξιόπιστες μετρήσεις του τι συνέβη στο πρόσφατο παρελθόν είναι πολύτιμες. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές όταν η απόφαση σχετίζεται με την επιχείρηση. Η πρωταρχική αξία του πρώτου και δεύτερου σκοπού είναι να βοηθήσει στην πραγματοποίηση του τρίτου σκοπού.

Κατά συνέπεια, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να στηρίζονται ουσιαστικά στα προηγούμενα δεδομένα που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις για την πραγματοποίηση εκτιμήσεων και προβλέψεων των πιθανών μελλοντικών δυνατοτήτων.

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων γίνεται με την μελέτη διάφορων αριθμοδεικτών.

Το σύνολο των αριθμοδεικτών ταξινομείται στη βιβλιογραφία σε πέντε μεγάλες κατηγορίες.

➤ Αριθμοδείκτες ρευστότητας

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει αριθμοδείκτες που αναφέρονται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της κατά το χρόνο λήξης τους.

➤ Αριθμοδείκτες δραστηριότητας

Οι αριθμοδείκτες που περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή προσδιορίζουν το βαθμό μετατροπής ορισμένων περιουσιακών στοιχείων σε 23 ρευστά, καθώς επίσης μετρούν το βαθμό αποτελεσματικότητας στη χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων μιας οικονομικής μονάδας.

➤ Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

Με αυτήν την κατηγορία αριθμοδεικτών μετράται η αποδοτικότητα, η δυναμικότητα των κερδών και η ικανότητα της διοίκησης μιας οικονομικής μονάδας. Μετρούν το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας οικονομικής μονάδας σε δεδομένη χρονική στιγμή.

➤ Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας

Με την συγκεκριμένη κατηγορία αριθμοδεικτών εκτιμάται η μακροχρόνια ικανότητα μιας οικονομικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της.

➤ Αριθμοδείκτες επενδύσεων ή επενδυτικοί αριθμοδείκτες.

Συσχετίζουν τον αριθμό των μετοχών και την χρηματιστηριακή τους τιμή με τα κέρδη, τα μερίσματα και τα άλλα περιουσιακά στοιχεία μιας οικονομικής μονάδας.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης και εν συνεχεία θα γίνει ανάλυση των καταστάσεων με αριθμοδείκτες, η σημασία των οποίων αναλύθηκε πιο πάνω.

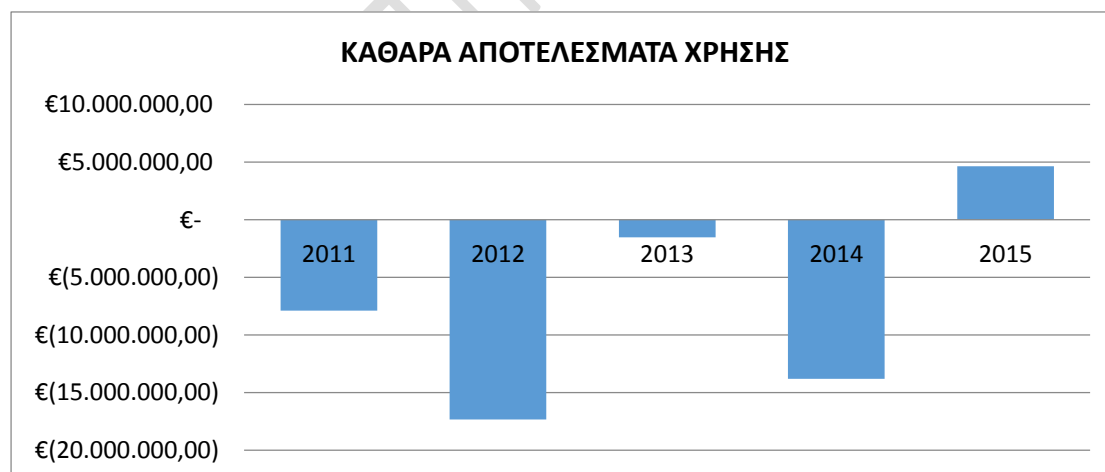
4.5.2. Βασικά οικονομικά μεγέθη

Στον πίνακα 4.1, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας από το 2011 έως και το 2015:

Πίνακας 4.1.: Καθαρά αποτελέσματα 2011-2015.

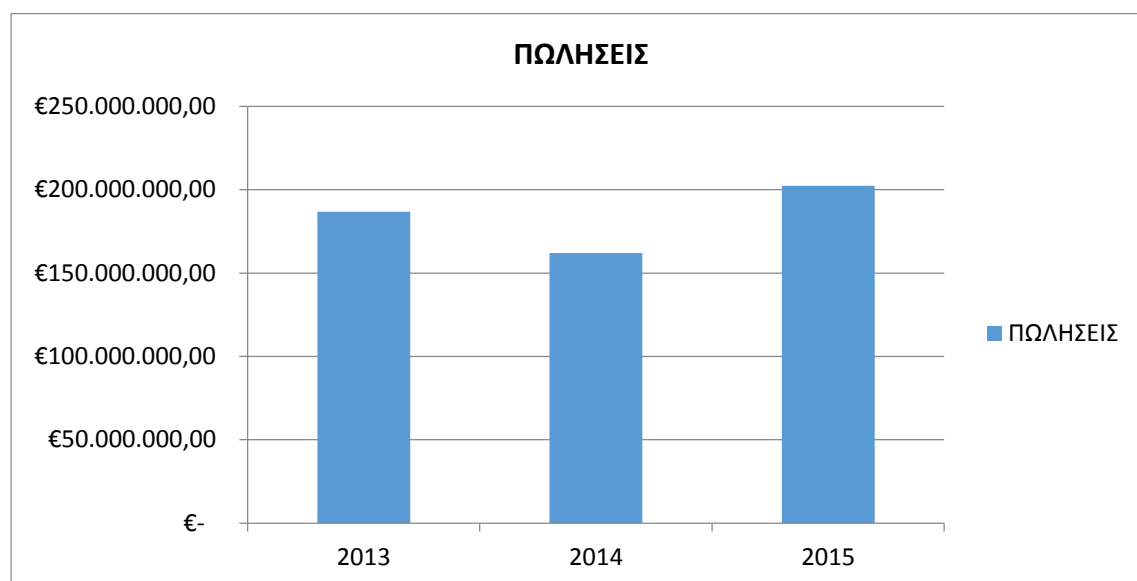
2011	2012	2013	2014	2015
-7.872.475,40€	-17.327.288,12€	-1.526.272,58€	-13.781.764,96€	4.631.941,05€

Παρατηρούμε, ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης δεν ήταν ιδιαίτερα επικερδής κατά τα έτη 2012 και 2014, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης της χώρας. Παρατηρούμε, όμως, ότι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης παρουσιάζει αισθητή ανάπτυξη κατά το έτος 2015. Τα αποτελέσματα χρήσης μπορούμε να τα παρατηρήσουμε και στο διάγραμμα 4.4:



Διάγραμμα 4.4.: Καθαρά αποτελέσματα χρήσης 2011-2015.

Επίσης, μπορούμε να παρατηρήσουμε την εξέλιξη των πωλήσεων της επιχείρησης στην Ελλάδα στο διάγραμμα 4.5.



Διάγραμμα 4.5.: Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις) 2013-2015.

Στο διάγραμμα 4.5, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε πως οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι σταθερές στα έτη με μικρές διακυμάνσεις. Άλλωστε, η επιχείρηση διαθέτει στο προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο τα πρώτα σε πωλήσεις τσιγάρα, γεγονός που αναδεικνύεται και στο υψηλό μέγεθος των πωλήσεών της.

4.5.3. Ανάλυση αριθμοδεικτών

Στην υποενότητα αυτή γίνεται η ανάλυση των αριθμοδεικτών. Θα ξεκινήσουμε με βάση τον υπολογισμό αριθμοδεικτών ρευστότητας. Φυσικά, δε θα υπολογιστούν όλοι οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι περιεγράφηκαν παραπάνω στο παρόν κεφάλαιο, καθώς κάτι τέτοιο θα ξεπερνούσε τα όρια της παρούσας διπλωματικής. Θα επιλεχθούν οι σημαντικότεροι με βάση την αποτύπωση της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας χρησιμεύει στην αξιολόγηση της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας της επιχείρησης και ιδιαίτερα στην χορήγηση πίστωσης από προμηθευτές κεφαλαίων κίνησης και δίνεται από το πηλίκο του αθροίσματος του συνόλου του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τους μεταβατικούς λογαριασμούς του ενεργητικού προς το άθροισμα των απαιτήσεων και των μεταβατικών λογαριασμών παθητικού.

Το βασικό χαρακτηριστικό του δείκτη είναι η μέτρηση της σχέσης των κυκλοφορούντων έναντι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η σχέση αυτή δίνει το βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες ή ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα και τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία της. Παρέχει επίσης ένδειξη του βαθμού ασφαλείας, με τον οποίο βραχυχρόνιες πιστώσεις μπορεί να χορηγηθούν στην επιχείρηση από τους πιστωτές της, δηλαδή αντανακλά την τρέχουσα ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην πληρωμή των καθημερινά απαιτητών υποχρεώσεων της.

Για τα έτη 2013-2015, για την υπό εξέταση εταιρεία, όπως προκύπτει από τη μελέτη των ισολογισμών ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας λαμβάνει τις τιμές που αποτυπώνονται στον πίνακα 4.2:

Πίνακας 4.2: Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας 2013-2015.

2013	2014	2015
1,64	1,24	1,35

Ο λόγος που προκύπτει από τη διαίρεση των μεγεθών θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από την μονάδα (>1) και μάλιστα αν αγγίζει το 2 θεωρείται αρκετά καλός. Για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορεί να μην αγγίζει το 2, όμως η τιμή του δείκτη είναι μεγαλύτερη της μονάδας.

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ή άμεσης ρευστότητας δείχνει τη σχέση των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης προς το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Ο υπολογισμός του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη είναι παρόμοιος με τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας. Η διαφορά τους είναι ότι ο δείκτης ειδικής ρευστότητας περιλαμβάνει μόνο τα διαθέσιμα και τα γρήγορα ρευστοποιήσιμα στοιχεία (τις τρέχουσες απαιτήσεις των λογαριασμών χρεωστών, πελατών και γραμμάτων εισπρακτέων) δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία που μετατρέπονται εύκολα σε χρήμα. Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της, χωρίς να προσφεύγει στα αποθέματά της (Αδαμίδης, 1998) και δείχνει πόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της οικονομικής μονάδας καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Στον υπολογισμό του αριθμοδείκτη αυτού δεν περιλαμβάνονται:

- Τα αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών, ημικατεργασμένων και έτοιμων προϊόντων.
- Οι προκαταβληθείσες δαπάνες, οι οποίες κανονικά χρειάζονται κάποιο χρονικό διάστημα για να μετατραπούν σε χρήμα.

Στον πίνακα 4.3, παρουσιάζονται οι τιμές του εν λόγω αριθμοδείκτη για την εξεταζόμενη επιχείρηση για τα έτη 2013-2015:

Πίνακας 4.3.: Αριθμοδείκτης ειδικής ή άμεσης ρευστότητας 2013-2015.

2013	2014	2015
1,62	1,14	1,23

Και πάλι ικανοποιητική θεωρείται η τιμή του αριθμοδείκτη, όταν αυτή είναι μεγαλύτερη της μονάδας.

Ένας αριθμοδείκτης ο οποίος μας δίνει την εικόνα της επάρκειας ή όχι μετρητών στην επιχείρηση σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές της ανάγκες, είναι ο αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας. Η ταμειακή ρευστότητα εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης για την εξόφληση των τρεχουσών και ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων της με τα μετρητά που διαθέτει. Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι το πηλίκο των διαθεσίμων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Για την εξεταζόμενη επιχείρηση κατά τα έτη 2013-2015 οι τιμές του αριθμοδείκτη είναι οι ακόλουθες (πίνακας 4.4):

Πίνακας 4.4.: Αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας 2013-2015.

2013	2014	2015
0,02 φορές	0,01 φορές	0,01 φορές

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της (Καφούση, 1978). Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο πιο συντηρητικός δείκτης υπολογισμού της ρευστότητας μιας επιχείρησης, ο οποίος συσχετίζει τα

διαθέσιμα (μετρητά) με τις βραχυχρόνιες επενδύσεις - άμεσα ρευστοποιήσιμες (διάφορα χρηματοοικονομικά προϊόντα).

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού εξετάζει το πόσο αποτελεσματικά μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το σύνολο των στοιχείων του ενεργητικού για να «παράγει» πωλήσεις. Η τιμή του αριθμοδείκτη προκύπτει από το πηλίκο των πωλήσεων προς το σύνολο του ενεργητικού. Για την Philip Morris Greece, οι τιμές του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη είναι οι ακόλουθες για τα έτη 2013-2015 (πίνακας 4.5).

Πίνακας 4.5.: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας του ενεργητικού 2013-2015.

2013	2014	2015
0,59	0,45	0,8

Ως Σύνολο Ενεργητικού θεωρείται βέβαια το Γενικό Σύνολο του Ενεργητικού του Ισολογισμού της χρήσης που εξετάζεται, δηλαδή: Έξοδα Εγκαταστάσεως, Πάγιο Ενεργητικό, Κυκλοφορούν Ενεργητικό, Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού. Συνοπτικά, ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, μας δείχνει είτε σε πόσες μέρες είτε σε πόσες φορές, μια επιχείρηση μετατρέπει το σύνολο του ενεργητικού της σε πωλήσεις. Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί στη μάχη του ανταγωνισμού όλα τα εφόδια που διαθέτει, δηλαδή τα στοιχεία του ενεργητικού.

Ο δείκτης κυκλοφορίας ταχύτητας ενεργητικού συνήθως κυμαίνεται από 1, για τις μεγάλες επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου μέχρι 10, για κάποιες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Από τους παραπάνω υπολογισμούς βλέπουμε ότι ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των ιδίων κεφαλαίων δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης των ιδίων κεφαλαίων της οικονομικής μονάδας σε σχέση με τις πωλήσεις της και υπολογίζεται από το πηλίκο των πωλήσεων προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων. Με άλλα λόγια, δείχνει τις πωλήσεις που πραγματοποίησε η επιχείρηση με κάθε μονάδα ιδίων κεφαλαίων. Με την σχέση αυτή έχουμε μια εικόνα για το πόσες φορές κυκλοφορούν (ρευστοποιούνται) τα ίδια κεφάλαια μέσα σε μία χρήση. Για την επιχείρηση που αποτελεί αντικείμενο μελέτης της παρούσας

διπλωματικής, οι τιμές του αριθμοδείκτη για τα έτη 2013-2015 αποτυπώνονται στον πίνακα 4.6.

Πίνακας 4.6.: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των ίδιων κεφαλαίων 2013-2015.

2013	2014	2015
1,64	1,62	1,95

Υπό κανονικές συνθήκες όσο μεγαλύτερος είναι τόσο καλύτερη είναι η θέση της οικονομικής μονάδας, διότι πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις με σχετικά μικρό ύψος ίδιων κεφαλαίων, γεγονός το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένα κέρδη. Συνήθως ο αριθμοδείκτης αυτός θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος της μονάδας (> 1).

Ο χρηματοοικονομικός δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων αντικατοπτρίζει το βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων από μέρος της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Η τιμή του αριθμοδείκτη αυτού υπολογίζεται από το πηλίκο των πωλήσεων προς το πάγιο ενεργητικό. Για την εξεταζόμενη επιχείρηση, ο αριθμοδείκτης αυτός λαμβάνει για τα έτη 2012-2015 τις ακόλουθες τιμές (πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7.: Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων 2013-2015.

2013	2014	2015
0,997	0,892	1,107

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί μικρή ή μεγάλη αξία παγίων και να επιτυγχάνει ορισμένο όγκο πωλήσεων καθώς επίσης παρέχει ένδειξη του αν υπάρχει υπερεπένδυση σε πάγια σε σχέση με τις πωλήσεις. Το Πάγιο Ενεργητικό είναι το άθροισμα των ασώματων και ενσώματων ακινητοποιήσεων καθώς και των συμμετοχών και άλλων μακροπρόθεσμων χρηματοοικονομικών απαιτήσεων, από την κατάσταση ισολογισμού της εξεταζόμενης χρήσης.

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους μετρά την αποδοτικότητα των πωλήσεων της οικονομικής μονάδας και είναι ουσιαστικά μία πρώτη ένδειξη της κερδοφορίας ή μη της επιχείρησης. Δείχνει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού

κέρδους σε σχέση με τις πωλήσεις. Οι τιμές του αριθμοδείκτη για τα έτη 2013-2015 είναι οι ακόλουθες (πίνακας 4.8).

Πίνακας 4.8.: Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους 2013-2015.

2013	2014	2015
17,55%	24,72%	29,72%

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης καθώς και την πολιτική τιμών αυτής. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος, σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Αφού ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου μας δείχνει το πόσο επικερδής είναι μία επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της, η συνεχής παρακολούθηση αυτού για μια σειρά ετών μας παρέχει ένδειξη για την πορεία της εταιρίας διαχρονικά. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από άποψη κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της.

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή δείχνει το κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Με άλλα λόγια ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό του κέρδους, που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων της επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους βρίσκεται, αν διαιρέσουμε τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου. Ας δούμε τις τιμές του για την επιχείρηση που αποτελεί αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής (πίνακας 4.9):

Πίνακας 4.9: Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους 2013-2015.

2013	2014	2015
-0,84%	-8,48%	2,39%

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή δείχνει το κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Με άλλα λόγια ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό του κέρδους, που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων της επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους βρίσκεται, αν διαιρέσουμε τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η επιχείρηση είναι σε αρκετά καλή κατάσταση από οικονομική πλευρά και φαίνεται πως έχει αρχίσει και ξεπερνά τη δύσκολη περίοδο των υφεσιακών χρόνων.

4.6. Ποιοτικός έλεγχος προϊόντων της επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα γίνεται σχολιασμός του ελέγχου ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης. Αρχικά, γίνεται αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης ποιότητας και έπειτα παρουσιάζεται ο τρόπος που η επιχείρηση κάνει έλεγχο στα προϊόντα της.

4.6.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ιστορικά ο ποιοτικός έλεγχος ως λειτουργία, πρωτοεμφανίστηκε το 1920 στην Αμερική όπου για πρώτη φορά κάποιες στατιστικές μέθοδοι πρόβλεψης και βελτίωσης πρωτο-χρησιμοποιήθηκαν στις παραγωγικές διαδικασίες των Αμερικανικών εργοστασίων. Ουσιαστικά οι Αμερικάνοι σε μια πρώτη προσπάθεια βελτίωσης των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, ανέπτυξαν μέσα πρόβλεψης, αλλά και μέσα ελέγχου της συνολικής παραγωγικής τους διαδικασίας. Η ανάπτυξη νέων μεθόδων οδήγησε και στη δημιουργία νέων προβλημάτων προς επίλυση. Συγκεκριμένα οι Αμερικάνοι διαπίστωσαν, ότι δεν αρκούσε ένας απλός έλεγχος, μια και η προσπάθεια ανάπτυξης μια νέας φιλοσοφίας ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, οδηγούσε σε νέα θέματα προς έρευνα (Ζαβλανός, 2006). Συγκεκριμένα, την ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων τεχνικών γνώσεων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που στο παρελθόν απλά παραβλέπονταν, από τους εργαζόμενους στην παραγωγή.

Η ανάπτυξη των τεχνικών γνώσεων, είχε να κάνει με την καλύτερη συντήρηση των μηχανημάτων τους, προκειμένου να μη χρειάζεται η επιχείρηση να επενδύει μεγάλα ποσά σε συνεχή επισκευές, με τη συνεχή εκπαίδευση πάνω σε νέες τεχνολογίες οι οποίες θα τους βοηθούσαν να ήταν πιο παραγωγικοί, με την ακολουθία των αρχών της ασφάλειας στο χώρο εργασίας, η οποία ήταν και είναι πολύ σημαντική για την αποφυγή ατυχημάτων. Από την άλλη σ' επίπεδο παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις κατανόησαν τη σημασία της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, της εξυπηρέτησης και της αμεσότητας με το πελάτη (Drosos et al., 2015). Όλες αυτές οι αρχές αποτέλεσαν κομμάτι σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, οι οποίες απλοποίησαν τις εσωτερικές διαδικασίες και έδωσαν τη δυνατότητα, στο προσωπικό των επιχειρήσεων να είναι πιο αποτελεσματικό.

Οι εμπλεκόμενοι με τους ελέγχους είτε αυτοί αναφέρονταν σε παραγωγικές διαδικασίες, είτε αναφέρονταν σε διαδικασίες προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών, γίνονταν πάντα χωρίς την ακολουθία συγκεκριμένων αρχών. Ουσιαστικά γίνονταν μηχανικά από τους εργαζόμενους που είχαν μεγαλύτερη πείρα στο αντικείμενο. Σήμερα αυτό δεν αρκεί, ουσιαστικά οι ελεγκτές θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να εξειδικευτούν, ώστε όχι μόνο να ελέγχουν αλλά και να επεμβαίνουν διορθωτικά στα όποια προβλήματα, εφαρμόζοντας οργανωμένες και εξειδικευμένες λύσεις. Η εκπαίδευση του ελεγκτικού προσωπικού είναι απαραίτητη σ' όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Οι αρχές της εκπαίδευσης βασίζονται στις αρχές της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005).

Την ανάγκη για καθορισμό συγκεκριμένων προτύπων ελέγχου των προϊόντων και διαχωρισμού των ελαττωματικών από τη λοιπή παραγωγή. Το συγκεκριμένο σημείο σχετίζεται με τη γενικότερη ανάγκη για εκπαίδευση, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Τα πρότυπα ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών, λειτουργούν ως στοιχεία τα οποία οφείλουν ν' ακολουθούν και οι εργαζόμενοι αλλά και οι ελεγκτές τους. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ελέγχου σε ικανούς εργάτες, ή ο διαχωρισμός ικανών από λοιπούς εργάτες, δεν αρκεί. Οι ικανοί και έμπειροι εργάτες θα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες αρχές, τις οποίες θα ορίσει η επιχείρηση, ορίζοντας συγκεκριμένα πρότυπα τα οποία θα πρέπει οι τελευταίοι ν' ακολουθήσουν. Τα παραπάνω θέματα γέννησαν την ανάγκη για την ίδρυση ειδικού τμήματος ελέγχου ποιότητας, με τοποθέτηση προϊστάμενου ελέγχου ο οποίος έδινε καθημερινή αναφορά στον

υπεύθυνο παραγωγής. Με τη δημιουργία του νέου αυτού τμήματος, αναπτύχθηκαν νέες λειτουργίες όπως καθορισμός μεταβλητών ποιότητας, εκπαίδευση, αποθήκευση και ιστορικό λεπτομερειών παραγωγής, έλεγχος μηχανημάτων. Αυτό το πρώτο τμήμα ελέγχου ποιότητας, ήταν ιστορικά το πρώτο που εστίασε στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κέφης, 2014).

Το 1940 οι Ιάπωνες είναι αυτοί που πρώτοι βάζουν τις βάσεις για την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα τη δεκαετία 40-50 η Ιαπωνική παραγωγή, καταστρέφεται ολοσχερώς, οι Ιάπωνες αναγνωρίζοντας τα προβλήματα στις παραγωγικές τους διαδικασίες, αποφασίζουν να τα επιλύσουν, μέσα από την εφαρμογή ποιοτικών προτύπων, που ήδη μεγάλοι θεωρητικοί του είδους εκείνη την εποχή, είχαν ήδη ξεκινήσει να τα αναπτύσσουν (Δερβιτσιώτης, 2005).

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο. Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization: ISO9000 Series Publication). Η Επιτροπή στηριζόμενη και σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχτηκε σ' ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας (Αρβανιτογιάννης, 2002), δημιούργησε τα πρότυπα σειράς ISO9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Αρβανιτογιάννη (2002), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης-International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε

περισσότερο χάος. Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης (Αρβανιτογιάννης, 2002).

4.6.2. Ποιότητα στα προϊόντα της εξεταζόμενης επιχείρησης

Σε πολλές χώρες υπάρχουν ρυθμίσεις για τα συστατικά των προϊόντων καπνού. Περισσότερες από 50 χώρες απαιτούν από τις εταιρείες καπνού να αναφέρουν στις ρυθμιστικές αρχές τα συστατικά που χρησιμοποιούνται στα προϊόντα τους. Σε αυτές τις χώρες περιλαμβάνονται όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Βραζιλία, το Μεξικό, η Ουκρανία, η Τουρκία, το Ισραήλ και η Ταϊλάνδη. Αρκετές χώρες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία, εφαρμόζουν επίσης ρυθμιστικές πολιτικές σχετικά με τα συστατικά που επιτρέπεται να χρησιμοποιούνται στα προϊόντα καπνού.

Η επιστημονική βάση για την ανάπτυξη ρυθμίσεων σχετικά με τα συστατικά των προϊόντων καπνού δεν έχει διερευνηθεί εκτενώς. Σήμερα δεν υπάρχουν διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές μέθοδοι δοκιμής για την αξιολόγηση των συστατικών των προϊόντων καπνού. Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, η Διάσκεψη των Μελών της Συνθήκης-Πλαισίου για τον Έλεγχο του Καπνού όρισε μια Ομάδα Εργασίας που στόχο είχε να καταρτίσει κατευθυντήριες οδηγίες για τις δοκιμές και τις μετρήσεις σχετικά με τα περιεχόμενα και τις εκπομπές αερίων των προϊόντων καπνού, καθώς και να προτείνει μια επιστημονική βάση για τη ρύθμιση των προϊόντων καπνού. Η Ομάδα Εργασίας ανακοίνωσε το 2007 ότι πρόκειται για «έναν αναδυόμενο τομέα» και «απαιτείται περισσότερη δουλειά για την καλύτερη κατανόηση αυτών των ζητημάτων»⁸.

Υποστηρικτές του ελέγχου των προϊόντων καπνού και οργανισμοί δημόσιας υγείας, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ), έχουν ισχυριστεί ότι τα συστατικά

⁸ Σύνοδος των Μελών για τη Συνθήκη-Πλαίσιο του ΠΟΥ για τον Έλεγχο των Προϊόντων Καπνού, Δεύτερη Συνεδρία, Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για την υλοποίηση της Σύμβασης (απόφαση FCTC/COP1(15)), Άρθρο 9: Προϊοντικές ρυθμίσεις (2007)

αυξάνουν την τοξικότητα και την εθιστικότητα των τσιγάρων. Ωστόσο, ο ΠΟΥ ανακοίνωσε επίσης για τα τσιγάρα χωρίς συστατικά (π.χ. οι μάρκες χωρίς πρόσθετα) ότι "δεν έχει ποτέ αποδειχθεί ότι είναι λιγότερο επικίνδυνα ή εθιστικά σε σχέση με τα τσιγάρα" με συστατικά. Ομάδες προώθησης της δημόσιας υγείας έχουν επίσης υποστηρίξει ότι τα συστατικά βλάπτουν τη δημόσια υγεία γιατί κάνουν τα τσιγάρα πιο εύγευστα ή ελκυστικά. Ορισμένοι υποστηρικτές της δημόσιας υγείας έχουν ζητήσει την απαγόρευση των συστατικών, αποκλειστικά και μόνο για να μειωθεί η ελκυστικότητα των προϊόντων καπνού. Το 2010, η Ευρωπαϊκή Επιστημονική Επιτροπή για τους Ανακλύπτοντες και τους Πρόσφατα Εντοπιζόμενους Κινδύνους για την Υγεία (EEANKY) απεφάνθη ότι δεν υπάρχουν στοιχεία τα οποία να αποδεικνύουν ότι τα συστατικά αυξάνουν την εθιστικότητα των προϊόντων καπνού και διαπίστωσε ότι είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί ο ρόλος των μεμονωμένων πρόσθετων ουσιών στην ενίσχυση της «ελκυστικότητας» των προϊόντων καπνού. Η Επιτροπή ανακοίνωσε επίσης ότι *«τα πρόσθετα δεν φαίνεται να αυξάνουν τη χρήση των προϊόντων καπνού συνολικά. Το κάπνισμα παραμένει σε σταθερά ή ολοένα μειωμένα επίπεδα στα περισσότερα κράτη-μέλη της Ε.Ε.»*.

Οι ρυθμίσεις, σύμφωνα με δήλωση της εταιρείας στην επίσημη ιστοσελίδα της, θα πρέπει να προστατεύουν τις συνταγές συστατικών που αποκαλύπτουν οι εταιρείες καπνού για κάθε μάρκα τους. Η δημοσιοποίηση αυτών των πληροφοριών θα προκαλούσε σοβαρή ζημιά, ωφελώντας τους ανταγωνιστές της εκάστοτε εταιρείας και βοηθώντας τις εγκληματικές εταιρείες που κατασκευάζουν παραποιημένα τσιγάρα. Οι στόχοι δημόσιας υγείας, τους οποίους αφορά η αποκάλυψη των συστατικών, μπορούν να επιτευχθούν χωρίς να χρειάζεται να αποκαλύψουν οι εταιρείες καπνού τη σύσταση κάθε μάρκας. Παρόλα αυτά, στις περιπτώσεις που παρέχονται επαρκείς βεβαιώσεις όσον αφορά τα εμπορικά μυστικά, υποστηρίζει ρυθμίσεις που προβλέπουν την αποκάλυψη των συνταγών κάθε μάρκας στις ρυθμιστικές αρχές.

Επίσης, η εταιρεία πιστεύει ότι θα πρέπει να αναπτυχθούν ρυθμίσεις για την αξιολόγηση των συστατικών που προορίζονται για χρήση σε προϊόντα καπνού. Πρέπει να αναπτυχθούν μέθοδοι δοκιμής βάσει αντικειμενικών επιστημονικών προτύπων, χρησιμοποιώντας υφιστάμενα πρότυπα τοξικολογικών εξετάσεων και

αναλύσεων που είναι αναγνωρισμένα από φορείς όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΠΟΥ και ο γερμανικός οργανισμός τυποποίησης DIN⁹.

Η βασική αρχή για την αξιολόγηση των συστατικών θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν τα συστατικά αυξάνουν σημαντικά την εγγενή τοξικότητα του καπνού του τσιγάρου. Το 2001, το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ιατρικής External reference (IOM) δήλωσε ότι τα συστατικά του τσιγάρου θα πρέπει να αναθεωρηθούν "με σκοπό τον προσδιορισμό των συστατικών που δεν προσθέτουν σημαντική τοξικότητα στα προϊόντα καπνού και συνεπώς μπορούν να θεωρηθούν ασφαλή στο πλαίσιο αυτής της χρήσης". Εξ όσων γνωρίζουμε, δεν υπάρχουν αντικειμενικές μέθοδοι ελέγχου που να μπορούν να μετρήσουν αν ο καπνός από ένα τσιγάρο με ένα ή περισσότερα συστατικά είναι πιο εθιστικός από τον καπνό ενός τσιγάρου χωρίς ένα ή περισσότερα συστατικά.

Με βάση τόσο επιδημιολογικές παρατηρήσεις (σύγκριση χωρών όπου τα περισσότερα τσιγάρα περιέχουν συστατικά γεύσης με χώρες όπου τα περισσότερα τσιγάρα δεν περιέχουν συστατικά γεύσης), όσο και τις εκτεταμένες τοξικολογικές δοκιμές μας, πιστεύουμε ότι τα συστατικά που χρησιμοποιούμε δεν αυξάνουν την εγγενή τοξικότητα του καπνού των τσιγάρων. Με βάση τις ίδιες επιδημιολογικές παρατηρήσεις, πιστεύουμε ότι τα συστατικά που χρησιμοποιούμε δεν αυξάνουν την εγγενή εθιστικότητα του καπνού των τσιγάρων. Όπως έχει ανακοινωθεί από τον ΠΟΥ και άλλους φορείς δημόσιας υγείας, δεν υπάρχει σήμερα επιστημονική βάση που να στηρίζει ότι οι μάρκες τσιγάρων με συστατικά είναι πιο τοξικές ή εθιστικές από τις μάρκες χωρίς πρόσθετα συστατικά.

Διαφωνεί κάθετα ο οργανισμός με την άποψη ότι τα συστατικά πρέπει να απαγορευθούν, ώστε να περιοριστεί και τελικά να εξαλειφθεί η ευχάριστη γεύση ή η ελκυστικότητα των προϊόντων καπνού. Οι ρυθμίσεις δεν θα πρέπει να εξαναγκάζουν τις εταιρείες καπνού να διαθέτουν στην αγορά προϊόντα που δεν τα προτιμούν οι καταναλωτές και να αφαιρούν από τους ενήλικους καπνιστές τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα που βρίσκουν ελκυστικά. Η προσέγγιση "χειροτέρευση της

⁹ DIN (2004) Η τοξικολογική αξιολόγηση των πρόσθετων ουσιών για προϊόντα καπνού - Οδηγός, 1η έκδοση, Τεχνική έκθεση 133 (The toxicological Evaluation of Additives for Tobacco Products - A Guide, 1st Edition, Technical Report 133). Deutsches Institut für Normung. Βερολίνο: Beuth Verlag GmbH.

γεύσης" όσον αφορά τις ρυθμίσεις για τα συστατικά είναι λανθασμένη, επειδή αγνοεί τα στοιχεία που υποδεικνύουν ξεκάθαρα ότι η απαγόρευση των συστατικών δεν πρόκειται να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του καπνίσματος.

Σήμερα, εκατομμύρια καπνιστές σε χώρες όπως η Κίνα, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Νότια Αφρική, ο Καναδάς και η Αυστραλία καπνίζουν τσιγάρα που δεν περιέχουν συστατικά γεύσης (τσιγάρα τύπου Virginia). Για αυτούς τους εκατομμύρια καπνιστές, τα συστατικά δεν καθιστούν τις μάρκες "πιο ελκυστικές" ούτε "πιο εύγευστες". Η απαγόρευση των συστατικών θα έχει μικρή ή καμία επίπτωση στις μάρκες που προτιμούν οι καπνιστές στις εν λόγω χώρες. Ωστόσο, η απαγόρευση συστατικών θα επηρεάσει τις περισσότερες μάρκες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ιταλία, τη Ρωσία, τη Βραζιλία, το Μεξικό, την Ιαπωνία και πολλές άλλες χώρες. Οι καπνιστές σε αυτές τις χώρες θα χάσουν τη δυνατότητα να αγοράζουν και να καπνίζουν τις μάρκες που προτιμούν, απλώς γιατί ο ΠΟΥ και άλλοι φορείς αποφάσισαν ότι οι μάρκες τους είναι "υπερβολικά ελκυστικές". Ωστόσο, δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν, έστω και στο ελάχιστο, ότι οι καπνιστές σε αυτές τις χώρες θα σταματήσουν ή θα μειώσουν το κάπνισμα επειδή θα μπορούν να αγοράζουν μόνο τσιγάρα χωρίς συστατικά. Είναι πιο πιθανό οι καπνιστές να στραφούν σε τσιγάρα χωρίς συστατικά, όπως κάνουν σήμερα οι καπνιστές στην Κίνα, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νότια Αφρική και τον Καναδά.

Το αποκαλούμενο όφελος για τη δημόσια υγεία από την απαγόρευση των συστατικών είναι συνεπώς κάτι που βασίζεται εξ ολοκλήρου σε εικασίες. Στο σημείο αυτό, οι μόνοι που ωφελούνται ξεκάθαρα από μια απαγόρευση των συστατικών είναι οι εταιρείες που παράγουν μάρκες τσιγάρων χωρίς συστατικά γεύσης, ενώ πλήττονται ξεκάθαρα οι εταιρείες που παράγουν μάρκες με συστατικά γεύσης καθώς και οι καταναλωτές που προτιμούν αυτές τις μάρκες.

Η απαγόρευση των τσιγάρων με χαρμάνι («blended») μπορεί επίσης να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του παράνομου εμπορίου και του όγκου των διασυνοριακών πωλήσεων, δύο φαινομένων που παρουσιάζονται ήδη σε σημαντικό βαθμό σε πολλές χώρες του κόσμου. Αν οι καταναλωτές προτιμούν τα παραδοσιακά «blended» τσιγάρα από τους άλλους τύπους, θα αγοράσουν τα προϊόντα που προτιμούν από το εξωτερικό, από το Διαδίκτυο ή από την παράνομη αγορά. Ιστορικά, έχει αποδειχθεί ότι αυτό προάγει τη διακίνηση των τσιγάρων από συμμορίες ή δίκτυα οργανωμένου

εγκλήματος, με αποτέλεσμα την αύξηση της εγκληματικής δραστηριότητας στις τοπικές κοινωνίες. Επίσης, έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια κρατικών εσόδων χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη μείωση της κατανάλωσης, δεδομένου ότι τα νόμιμα προϊόντα υποκαθίστανται συχνά από προϊόντα λαθρεμπορίου¹⁰.

Επιπλέον, η επιχείρηση για τον καλύτερο έλεγχο των προϊόντων πραγματοποιεί δοκιμές σε ζώα. Όταν διεξάγει μελέτες σε ζώα, περιορίζει τη χρήση πειραματόζωων μόνο σε περιπτώσεις για τις οποίες δεν υπάρχει άλλη βιώσιμη εναλλακτική λύση. Επανεξετάζονται συνεχώς οι απαιτήσεις για μελέτες σε ζώα και καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες ανεύρεσης εναλλακτικών λύσεων.

Η πλειονότητα των ερευνών της επιχείρησης, στις οποίες χρησιμοποιούνται εργαστηριακά ζώα, εστιάζει στη λήψη πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση των μηχανισμών, με βάση τους οποίους αναπτύσσονται οι ασθένειες που σχετίζονται με το κάπνισμα. Η κατανόηση αυτή έχει ζωτική σημασία για την ανάπτυξη και τον έλεγχο προϊόντων καπνού με πιθανό μειωμένο κίνδυνο. Επίσης, διεξάγονται έρευνες με ζώα σε περιορισμένες περιπτώσεις, όταν πραγματοποιούνται αλλαγές σε προϊόντα, όπως είναι η προσθήκη συγκεκριμένων συστατικών στον καπνό, ώστε να προσδιοριστεί ότι η τροποποίηση είναι κατάλληλη και δεν αυξάνει την εγγενή τοξικότητα του καπνού των τσιγάρων.

Επίσης, διεξάγονται έρευνες με ζώα στο πλαίσιο της έρευνας για τον προσδιορισμό στοιχείων που περιέχονται στο φυτό του καπνού και έχουν ενδεχομένως θεραπευτικό ενδιαφέρον. Η δοκιμή αυτή διεξάγεται σύμφωνα με καθιερωμένα φαρμακευτικά πρωτόκολλα για τον προσδιορισμό της ασφάλειας και της δραστηριότητας αυτών των στοιχείων.

Ακολουθούνται πάντα οι ευρέως αναγνωρισμένες αρχές που είναι γνωστές ως τα «3R» της έρευνας με ζώα: Αντικατάσταση, Μείωση και Βελτίωση.

Αντικατάσταση: Όταν αυτό είναι δυνατό, χρησιμοποιούνται οι υπάρχουσες υπερσύγχρονες προσεγγίσεις και μεθόδους για να αντικαταστήσουμε τις μελέτες σε

¹⁰http://www.pmi.com/grc/tobacco_regulation/regulating_tobacco/pages/regulation_of_ingredients.aspx

ζώα: εξελιγμένες τεχνολογίες μοντελοποίησης σε υπολογιστή (π.χ. μοντελοποίηση πρόβλεψης in silico και προσομοίωση) και βιολογικά συστήματα in vitro.

Μείωση: Χρησιμοποιούν τον απολύτως ελάχιστο αριθμό ζώων που απαιτούνται για τη λήψη έγκυρων αποτελεσμάτων. Επιθεωρητές αναλύουν προσεκτικά ποια ζώα είναι τα καταλληλότερα για κάθε μελέτη και υπολογίζουν τον ελάχιστο αριθμό που απαιτείται για τη λήψη των αναγκαίων δεδομένων. Η Επιτροπή Προστασίας των Ζώων της PMI εξετάζει όλες τις προτεινόμενες μελέτες σε ζώα για να αξιολογήσει αν οι στόχοι της μελέτης μπορούν να επιτευχθούν με άλλα μέσα.

Βελτίωση: Χρησιμοποιούν τις λιγότερο παρεμβατικές διαδικασίες για ελαχιστοποίηση του πόνου και της καταπόνησης. Χρησιμοποιούν τεχνολογίες βιο-απεικόνισης για τη μελέτη της λειτουργίας των οργάνων με μη παρεμβατικό τρόπο (π.χ. απεικόνιση με τη βοήθεια υπερήχων). Οι τεχνικοί των εργαστηρίων της και οι κτηνίατροί της είναι ειδικά εκπαιδευμένοι στις πλέον πρόσφατες τεχνικές για την καλύτερη δυνατή διαχείριση και φροντίδα των ζώων.

Όλες οι δραστηριότητες εκτελούνται σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, καθώς και τις διεθνώς καθιερωμένες βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της φροντίδας των εργαστηριακών ζώων, ώστε να διασφαλίζουμε ότι η μεταχείριση των ζώων γίνεται με ανθρώπινο και υπεύθυνο τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμόρφωση με όλη τη σχετική νομοθεσία, όπως είναι η οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί πειραμάτων σε ζώα και με τους κανονισμούς προστασίας των ζώων του Υπουργείου Γεωργίας των ΗΠΑ. Τα εργαστήριά της απέκτησαν επίσης εθελοντικά την πιστοποίηση της Ένωσης Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Προστασίας των Ζώων External reference (AAALAC-Association for Assessment and Accreditation for Laboratory Animal Care)¹¹.

¹¹ http://www.pmi.com/grc/research_and_development/pages/animal_testing.aspx

4.7. Δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και επιτεύγματα της εταιρείας

Η εταιρεία Παπαστράτος πέρα από σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ασκεί ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της κοινωνίας, αναδεικνύοντας τον κοινωνικό ρόλο που θα έπρεπε να επιτελούν οι επιχειρήσεις.

Είναι σημαντικό, αρχικά, να δούμε βασικές πληροφορίες για το θεωρητικό υπόβαθρο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αν και κατά καιρούς από διάφορες χώρες έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), δεν υπάρχει ένας διεθνώς αποδεκτός ορισμός για να την περιγράψει. Γενικά στους περισσότερους ορισμούς έχει την έννοια των πρακτικών, των μέτρων εκείνων που αναλαμβάνονται εθελοντικά από μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό για την ευημερία της κοινωνίας τόσο σε συνθήκες διαβίωσης όσο και σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Το 1998, το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD-World Business Council for Sustainable Development) περιγράφει την ΕΚΕ ως *«δέσμευση του επιχειρηματικού κόσμου να συμβάλει στην αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία, για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής τους»* (Kotler, 2009, σ. 17). Ο οργανισμός Business for Social Responsibility (μη κερδοσκοπικός) -εκπροσωπεί τα στελέχη των επιχειρήσεων με αρμοδιότητες σχετικές με την ΕΚΕ- θεωρεί την ΕΚΕ ως τη «λειτουργία μιας επιχείρησης κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται ή και να ξεπερνά τις ηθικές, νομικές, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες της κοινωνίας για τις επιχειρήσεις». Ο ορισμός που δίνει κάθε χώρα διαφέρει και είναι ανάλογος της οικονομικής της ανάπτυξης και των προτεραιοτήτων που θέτει κάθε κοινωνία.

Η ΕΚΕ προέκυψε ως εξέχον θέμα για τον επιχειρηματικό κόσμο από τις αρχές της δεκαετίας του '90, λόγω μιας σειράς «σκανδάλων» που αφορούσαν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και δυσφημιστικών εκστρατειών που ξεκίνησαν από οικολογικές και ανθρωπιστικές οργανώσεις εναντίον τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις περιπτώσεις της Exxon (το ναυάγιο Exxon Valdez που προκάλεσε τεράστια οικολογική καταστροφή στις ακτές της Αλάσκας), της Shell (υπόθεση Brend Spa και αιματηρά επεισόδια στη Νιγηρία), της Nestle (επικίνδυνη παιδική φόρμουλα στην Αφρική και απασχόληση ανηλίκων σε φυτείες καφέ), της Nike (καταναγκαστική

εργασία και εργασία ανηλίκων στην Ασία), των Perrier και Coca-Cola (προβλήματα δηλητηριάσεων από τα προϊόντα τους) των I.G. Farben, VW και Daimler-Benz (αποκαλύψεις σχετικά με την εργασία αιχμαλώτων κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο) και των εταιρειών Enron – Andersen (επιβεβαίωση ψευδών στοιχείων).

Τα τελευταία χρόνια η ανάγκη εφαρμογής της ΕΚΕ αναδείχτηκε σημαντική για την επιχειρηματική πρακτική λόγω των συνθηκών που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο (Βαξεβανίδου, 2011). Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης οδηγεί τις επιχειρήσεις σε έντονη αλληλεξάρτηση και σε δραστηριότητες που υπόκεινται σε διεθνείς συμβάσεις και ελέγχους όπως είναι η Διεθνής Συνθήκη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων του ΟΗΕ (1977). Μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται για τη βιωσιμότητά της χρειάζεται να κινείται σε τρεις βασικούς άξονες κατά τον στρατηγικό προγραμματισμό της, την οικονομική ανάπτυξη, την οικολογική ισορροπία και την κοινωνική πρόοδο. Επιπλέον, η χρήση νέων τεχνολογιών, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου, η στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα φιλικότερα στο περιβάλλον είναι παράγοντες που μία επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψη της καθώς σε συνδυασμό με το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η εταιρική φήμη αποκτά βαρύνουσα σημασία.

Αξίζει να σημειώσουμε πως όταν μία επιχείρηση ακολουθεί μέτρα προστασίας για το περιβάλλον, ακολουθεί μία κοινωνική πολιτική που συνδράμει στην επίλυση οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, καταφέρνει να ξεχωρίσει από τις άλλες επιχειρήσεις και να αλλάξει τη γνώμη των όσων άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από αυτήν. Παράλληλα, δίνεται ολοένα και περισσότερο σημασία στην αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας με συνέπεια να ακολουθούνται πολιτικές εκπαίδευσης και δράσεις που προάγουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Με το να κερδίζει και να διατηρεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, τους εργαζομένους της, να μπορεί να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που προτιμούν οι καταναλωτές, να βελτιώνει τα συστήματα λειτουργίας και διαχείρισης της είναι ικανή μία επιχείρηση να στηρίζει τη βιωσιμότητά της και να φέρνει θετικά αποτελέσματα. Η εφαρμογή, συνεπώς, ενός προγράμματος ΕΚΕ παρέχει πολλαπλά οφέλη τόσο για την εικόνα όσο και για την οικονομική ανάπτυξη της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, μία εταιρεία που ενσωματώνει στη λειτουργία και στρατηγική της την εταιρική

κοινωνική ευθύνη δύναται να αποκομίσει μία σειρά από οφέλη, μεταξύ των οποίων και τα εξής:

- Αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς
- Ενίσχυση της θέσης της επωνυμίας
- Βελτίωση εταιρικής εικόνας και επιρροής
- Προσέλκυση, ευαισθητοποίηση και διατήρηση προσωπικού
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Αύξηση ενδιαφέροντος για τους επενδυτές και τους αναλυτές

Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει μία εταιρεία για την υποστήριξη των κοινωνικών σκοπών και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της για την ΕΚΕ, συμβάλλουν σε διάφορους τομείς όπως στην υγεία, την εκπαίδευση, την απασχόληση, την ασφάλεια, το περιβάλλον κ.ά. και μπορεί να έχουν διάφορες μορφές, όπως δωρεές σε μετρητά, προσφορές σε είδος, επιχορηγήσεις, εθελοντισμός προσωπικού κ.ά. (Kotler, 2009). Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρίες είναι αυτές που σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους μαζί με εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και τα ενσωματώνουν στις καθημερινές πρακτικές. Το περιβάλλον εργασίας αναφέρεται στην υγιεινή και ασφάλεια, σε προγράμματα ευημερίας, στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, στη μέριμνα για ατυχήματα και τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, στο σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων.

Επιπλέον, η κατάρτιση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν σημεία αναφοράς και δραστηριοποίησης για την ΕΚΕ στον τομέα της διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος. Τέτοιου είδους προγράμματα συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου κατάρτιση. Ο όρος «αμοιβές και παροχές» αναφέρεται στις διαδικασίες στελέχωσης, στα πακέτα αμοιβών, στις επιβραβεύσεις, στις υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές τους, που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Η έκφρασή του σε κάθε επίπεδο δίνει τη δυνατότητα για πιο ομαλή και αποδεκτή διαχείριση των αλλαγών σε μια επιχείρηση, καθώς δια μέσου της διαβούλευσης (π.χ. με μη κυβερνητικές οργανώσεις, εργατικά σωματεία) μπορούν να τεθούν οι προτεραιότητες και των δύο αντίθετων πλευρών.

Μέσα στο χώρο εργασίας περιλαμβάνεται ο σεβασμός σε διεθνώς συμφωνημένες συνθήκες εργασίας (απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για το σκοπό αυτό, συνδικαλισμός). Έξω από το χώρο εργασίας περιλαμβάνονται το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής και όχι απλώς της επιβίωσης. Οι επιχειρήσεις με τις δράσεις τους έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία και μπορούν, για παράδειγμα, να διευκολύνουν κοινωνικά περιθωριοποιημένες ομάδες, άτομα με ειδικές ανάγκες, ή να καταπολεμήσουν την παιδική ή καταναγκαστική εργασία.

Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς δύνανται να αναλάβουν πρωτοβουλίες για ένα σκοπό σε τοπικό επίπεδο, να επενδύσουν πόρους για την υποστήριξη θεμάτων που ενδιαφέρουν την κοινότητα, να προσφέρουν δωρεές σε χρήμα ή είδος, χορηγίες για διάφορες δράσεις καθώς επίσης να παροτρύνουν και να στηρίζουν τον εθελοντισμό των εργαζομένων τους. Μία επιχείρηση δύναται να αναλάβει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την αύξηση της απασχόλησης, μέσω της δια βίου κατάρτισης καθώς επίσης και να υποστηρίξει τους νέους μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης. Σήμερα, οι επιχειρήσεις δίνουν αυξανόμενη σημασία στην επίδρασή τους στον περιβάλλον. Η μείωση εκπομπής ρύπων και η διαχείριση των αποβλήτων, η χρήση τεχνολογίας και συστημάτων παραγωγής φιλικών στο περιβάλλον, η στήριξη της ανακύκλωσης είναι κάποιες από τις δράσεις που συμβάλλουν στη βιωσιμότητά τους.

Η ύπαρξη υπεύθυνων δεσμεύσεων και προτύπων ποιότητας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς κατά την παραγωγική διαδικασία και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η ΕΚΕ επηρεάζει την αγορά. Επιπλέον, οι σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες, οι έλεγχοι υγιεινής και ασφάλειας που εφαρμόζουν, η έρευνα για ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις κοινωνικές ανάγκες αποτελούν άλλες ενέργειες ενταγμένες στις επιχειρηματικές πρακτικές. Η ΕΚΕ δεν ταυτίζεται απλώς με την τήρηση νομικών κανόνων αλλά με ένα πλαίσιο ηθικής συμπεριφοράς, που διαμορφώνεται από τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον καθορισμό των εταιρικών στόχων και το σχεδιασμό επιχειρηματικών στρατηγικών. Περιλαμβάνει αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές αρχές, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα

δικαιώματα, με την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα.

Η εταιρεία συμμετείχε στη διοργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος «Γεωργία Ακριβείας: Μια σύγχρονη προσέγγιση για την επιχειρηματική παραγωγή καπνού» που υλοποίησε το τμήμα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Συμβουλευτικής του Κολεγίου Περρωτής της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε με πλήρη χρηματοδότηση της Παπαστράτος στα πλαίσια των δράσεων που έχει αναλάβει η εταιρία για τη στήριξη της ελληνικής καπνοκαλλιέργειας.

Το πρόγραμμα επικεντρώθηκε στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή, κοστολόγηση και προστασία του περιβάλλοντος και προσφέρει ένα νέο μοντέλο προσέγγισης των αγροτών σε θέματα επιχειρηματικότητας και βελτιστοποίησης της παραγωγής με στόχο την καλύτερη δυνατή ποιότητα του προϊόντος. Το πρόγραμμα παρακολούθησαν συνολικά 128 επιλεγμένοι παραγωγοί καπνών ανατολικού τύπου από περιοχές της Πιερίας, Δράμας και Ξάνθης, από το Νοέμβριο 2014 έως τον Ιανουάριο του 2015. Η αυλαία του προγράμματος έπεσε στις 12 Φεβρουαρίου 2015 στις εγκαταστάσεις του ιδρύματος, όπου κατά τη διάρκεια της τελετής αποφοίτησης παρευρέθηκαν στελέχη της Παπαστράτος και πιο συγκεκριμένα ο Πρόεδρος και καθηγητές της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής, του Κολεγίου Περρωτής, φίλοι και συνεργάτες του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

«Η «Παπαστράτος», πιστή στην επιλογή της να στηρίζει τους Έλληνες καπνοκαλλιεργητές, προσέφερε δωρεάν κατάρτιση σε εν ενεργεία καπνοπαραγωγούς προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των καπνών τους, να αυξήσουν την κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα τους και εν γένει να εξασφαλίσουν ένα καλύτερο μέλλον στην καλλιέργεια καπνού», δήλωσε η κυρία Χριστίνα Ακουρή, Διευθύντρια Επικοινωνίας της Παπαστράτος (Δελτίο Τύπου, 2015).

Ακόμη, ένα σημαντικό επίτευγμα για την Παπαστράτος είναι το γεγονός ότι του απονεμήθηκε ο τίτλος «Κορυφαίος Εργοδότης» στην Ελλάδα από το Top Employer Institute. Η διάκριση αυτή έρχεται να προστεθεί στις συνεχόμενες διακρίσεις της εταιρίας ως Great Place to Work τα τελευταία τρία χρόνια (2012, 2013 και 2014). Όπως αναφέρει το Top Employer Institute, *«η έρευνά μας έδειξε ότι η Παπαστράτος διασφαλίζει εξαιρετικές εργασιακές συνθήκες, προωθεί και αναπτύσσει τα talέντα σε*

όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και κατέχει ηγετική θέση όσον αφορά το περιβάλλον Ανθρώπινων Πόρων, καταβάλλοντας διαρκείς και συνειδητές προσπάθειες για τη βελτιστοποίηση των εργασιακών πρακτικών και την ανάπτυξη των εργαζομένων της».

Για την εταιρεία, όπως αναφέρεται στο αντίστοιχο Δελτίο Τύπου έχει ιδιαίτερη αξία το γεγονός ότι ένας διεθνούς κύρους οργανισμός την βραβεύει για το εργασιακό της περιβάλλον. Παρά την οικονομική κρίση, συνεχίζει να προσφέρει ανταγωνιστικές αποδοχές, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας την αριστεία, προσφέροντας ευκαιρίες για διεθνή σταδιοδρομία και καταβάλλοντας κάθε προσπάθεια ώστε να έχει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας.

Επιπλέον, δεν προχώρησε σε μειώσεις προσωπικού και περικοπές μισθών ενώ, αντίθετα, το 2014 έγιναν περισσότερες από 130 προσλήψεις μόνιμου και εποχιακού προσωπικού και πάνω από 50 απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ έκαναν πρακτική άσκηση στην εταιρία (Δελτίο Τύπου, 2014).

Επιπλέον, από την εταιρεία διεξάγονται εκτεταμένες μελέτες για την ανάπτυξη και αξιολόγηση Προϊόντων Μειωμένου Κινδύνου (Π.Μ.Κ.). Το εύρος και το βάθος της ανάπτυξης και της αξιολόγησης προϊόντων παίζουν σημαντικό ρόλο, προκειμένου να συνεχίσει η εταιρεία να εξελίσσεται.

Παρότι αυτά τα προϊόντα είναι καταναλωτικά αγαθά που προορίζονται ως υποκατάστατα των συμβατικών προϊόντων καπνού, κάθε ισχυρισμός ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν είναι λιγότερο βλαβερό απ' ό,τι το κάπνισμα πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα επιστημονικά δεδομένα. Το πρόγραμμα επιστημονικής αξιολόγησης της εταιρείας ακολουθεί μια προσέγγιση βήμα προς βήμα, εμπνευσμένη από πρότυπα και πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί από μακρού από τη βιομηχανία φαρμάκων, καθώς και από οδηγίες που έχουν εκδοθεί από το Κέντρο για τα Προϊόντα Καπνού της FDA των Η.Π.Α.

Η ανάπτυξη και η αξιολόγηση ενός Π.Μ.Κ. είναι μια μακρά και δύσκολη διαδικασία, η οποία ξεκινά με τον αρχικό σχεδιασμό της πλατφόρμας του προϊόντος. Πρόκειται για ένα βασικό στάδιο για τη διασφάλιση της ποιότητας και της συνέπειας. Στη συνέχεια, πραγματοποιούνται εργαστηριακές και κλινικές μελέτες, ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα μείωσης της έκθεσης και του κινδύνου ενός Π.Μ.Κ. Εκτός από τις μελέτες αυτές, διεξάγονται επίσης έρευνες σε πραγματικές συνθήκες σχετικά

με το πώς οι άνθρωποι κατανοούν το υλικό επικοινωνίας για το προφίλ κινδύνου ενός προϊόντος και το πώς χρησιμοποιούνται στην πράξη τα προϊόντα τους. Τέλος, παρακολουθούν τη μακροπρόθεσμη χρήση των προϊόντων τους, αφού κυκλοφορήσουν στην αγορά. Σε κάθε στάδιο, εφαρμόζονται αυστηρά επιστημονικά πρότυπα για να παράγουν δεδομένα που θα αποτελέσουν μέρος ενός ολοκληρωμένου συνόλου αποδεικτικών στοιχείων, με στόχο την υποστήριξη των ισχυρισμών σε σχέση με ένα προϊόν.

Η αξιολόγηση της δυνατότητας μείωσης του κινδύνου ενός Π.Μ.Κ. βασίζεται στην ποιότητα του αρχικού σχεδιασμού του προϊόντος και σε αυστηρούς ελέγχους κατά την παραγωγή, ώστε να διασφαλίζεται ότι το προϊόν θα παράγει ένα σταθερό αερόλυμα. Σε αυτό το αρχικό στάδιο σχεδιασμού ενός προϊόντος, ελέγχεται ότι ο σχεδιασμός του προϊόντος δεν δημιουργεί πρόσθετους κινδύνους από αυτούς που είναι ήδη γνωστοί όσον αφορά τα συμβατικά τσιγάρα.

Το επόμενο βήμα είναι να επιβεβαιώσουν τη δυνατότητα μείωσης του κινδύνου του Π.Μ.Κ., μετρώντας τη μείωση στα επίπεδα τοξικών ουσιών καθώς και τη μείωση της τοξικότητας σε σχέση με τον καπνό των τσιγάρων. Μόλις ολοκληρώσουν την εργαστηριακή έρευνα, διεξάγουν κλινικές μελέτες με ενήλικες καπνιστές, προκειμένου να κατανοήσουν εάν με τη χρήση του Π.Μ.Κ. μειώνεται η έκθεσή τους σε τοξικές ουσίες. Εκτιμάται επίσης κατά πόσο μειώνεται ο κίνδυνος ανάπτυξης μιας σχετιζόμενης με το κάπνισμα ασθένειας. Οι επιπτώσεις που μετρούνται στους καπνιστές που χρησιμοποιούν ένα Π.Μ.Κ. συγκρίνονται με αυτές στους καπνιστές που συνεχίζουν να καπνίζουν τσιγάρα και στους καπνιστές που σταματούν το κάπνισμα για όλη τη διάρκεια της μελέτης. Οι κλινικές μελέτες παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο, προκειμένου να είμαστε σε θέση να τεκμηριώνουμε τους ισχυρισμούς μας.

Διεξάγονται επίσης διαφόρων ειδών μελέτες αντίληψης και συμπεριφοράς, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η δυνατότητα ενός Π.Μ.Κ. να ωφελήσει τη δημόσια υγεία. Οι μελέτες αυτές περιλαμβάνουν έρευνες σε σχέση με το πώς αντιλαμβάνονται οι καπνιστές τον κίνδυνο που παρουσιάζει ένα προϊόν και το πώς υιοθετούν και χρησιμοποιούν ένα Π.Μ.Κ. σε πραγματικές συνθήκες. Ελέγχεται επίσης ότι οι μη καπνιστές και οι πρώην καπνιστές κατανοούν ότι τα Π.Μ.Κ. δεν απευθύνονται σε αυτούς.

Παρακολουθούν και διεξάγουν έρευνες σε σχέση με τη χρήση των Π.Μ.Κ. της εταιρείας μας μετά την κυκλοφορία τους στην αγορά, προκειμένου να αξιολογήσουν τη συμβολή του προϊόντος στη μείωση της βλάβης. Εκτός των ειδικών γνώσεων που παρέχονται από την ομάδα της PMI, η οποία αποτελείται από περισσότερους από 430 επιστήμονες, ειδικούς και άλλους εργαζομένους, οι έρευνες πραγματοποιούνται υπό την καθοδήγηση μιας Επιστημονικής Συμβουλευτικής Επιτροπής που απαρτίζεται από κορυφαίους επιστήμονες εκτός της εταιρείας. Επιπλέον, διεξάγουν τις έρευνες σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και πρακτικές, όπως τις διεθνώς αναγνωρισμένες Ορθές Εργαστηριακές Πρακτικές (Good Laboratory Practices – GLP) και τις Ορθές Κλινικές Πρακτικές (Good Clinical Practices – GCP).

Η συγκέντρωση ανατροφοδότησης από ένα ευρύ φάσμα ειδικών εκτός της εταιρείας αποτελεί βασικό μέρος του προγράμματος αξιολόγησής. Από το 2010, έχουν δημοσιευθεί περισσότερες από 150 μελέτες σε σχέση με τα Π.Μ.Κ. σε επιστημονικά περιοδικά, το περιεχόμενο των οποίων αξιολογείται από ομότιμους επιστήμονες External reference, όπως το American Journal of Physiology, το Nature Biotechnology και το Regulatory Toxicology and Pharmacology.

Τα μέχρι σήμερα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και δείχνουν ότι κινούμαστε προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι μελέτες σχετικά με ένα από τα θερμαινόμενα προϊόντα καπνού της εταιρείας, την Πλατφόρμα 1, βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο. Έχουν ήδη διαπιστώσει ότι το αερόλυμα που δημιουργείται από την Πλατφόρμα 1 παράγει 90 έως 95% λιγότερες επιβλαβείς και πιθανώς επιβλαβείς ουσίες σε σχέση με ένα τσιγάρο αναφοράς και ότι το αερόλυμα είναι κατά 90 έως 95% λιγότερο τοξικό σε σχέση με τον καπνό ενός τσιγάρου αναφοράς. Στο πλαίσιο κλινικής μελέτης διάρκειας τριών μηνών που διεξήχθη πρόσφατα στην Ιαπωνία, η μέση μείωση των τιμών 15 βιολογικών δεικτών έκθεσης σε 15 επιβλαβείς και πιθανώς επιβλαβείς ουσίες που μετρήθηκαν σε καπνιστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν πλέον την Πλατφόρμα 1 προσέγγιζε τα αποτελέσματα που παρατηρήθηκαν στους καπνιστές που διέκοψαν το κάπνισμα για όλη τη διάρκεια της μελέτης. Παρότι τα συμπεράσματα όσον αφορά το προφίλ μείωσης κινδύνου της Πλατφόρμας 1 θα βασιστούν στο σύνολο των αποδεικτικών στοιχείων, τέτοιου είδους αποτελέσματα δείχνουν ότι κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση ως προς τα σχέδιά να αποδείξουν ότι η Πλατφόρμα 1 δεν

αποτελεί μόνο ένα προϊόν μειωμένης έκθεσης, αλλά και μια λιγότερο επιβλαβή εναλλακτική για τους καπνιστές.

Προϊόντα μειωμένου κινδύνου (Π.Μ.Κ.) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται όταν γίνεται αναφορά σε προϊόντα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τον κίνδυνο για τους καπνιστές και τη βλάβη που προκαλείται στον γενικό πληθυσμό σε σύγκριση με το κάπνισμα συμβατικών τσιγάρων. Τα Π.Μ.Κ. της PMI βρίσκονται σε διάφορα στάδια ανάπτυξης. Διεξάγονται εκτενείς και ενδεδειγμένες επιστημονικές μελέτες, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν γίνεται να υποστηρίξουν, όσον αφορά τα εν λόγω προϊόντα, ισχυρισμούς περί μειωμένης έκθεσης σε βλαβερά και δυνητικώς βλαβερά συστατικά του καπνού και, σε τελευταία ανάλυση, ισχυρισμούς περί μειωμένου κινδύνου εμφάνισης ασθενειών, σε σύγκριση με το κάπνισμα συμβατικών τσιγάρων. Προτού προβούν σε οποιουδήποτε ισχυρισμούς αυτού του είδους, θα αξιολογήσουν προσεκτικά το σύνολο των δεδομένων που προκύπτουν από τις σχετικές επιστημονικές μελέτες, για να διαπιστώσουν κατά πόσο τεκμηριώνεται η μείωση της έκθεσης ή του κινδύνου. Οποιοδήποτε ισχυρισμοί αυτού του είδους ενδέχεται επίσης να υπόκεινται σε κρατικές διαδικασίες ελέγχου και έγκρισης, όπως ισχύει σήμερα στις Η.Π.Α.¹²

4.8. Ο Ρόλος των Αντικαπνιστικών Οργανώσεων και Προγραμμάτων

Εκτός από την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, οι οποία μεταξύ των άλλων ασχολιών της, ανέλαβε και την αντικαπνιστική εκστρατεία σε παγκόσμια κλίμακα, υπάρχουν σε κάθε κράτος οργανώσεις αντικαπνιστικών εκστρατειών που επιδιώκουν την ενημέρωση των πολιτών τους σχετικά με τις βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος και τον τρόπο διακοπής του.

Στη σπουδαιότερη καπνοπαραγωγική χώρα της Ευρώπης, την Ελλάδα, η αντικαπνιστική εκστρατεία ξεκίνησε από το 1952, οπότε εκδόθηκε η πρώτη υγειονομική διάταξη κατά του καπνίσματος που απαγόρευε το κάπνισμα στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Το 1980 απαγορεύτηκε το κάπνισμα στους κλειστούς κοινόχρηστους χώρους. Την ίδια εποχή ο καθηγητής Σπύρος Δοξιάδης ως Υπουργός

¹²http://www.pmi.com/grc/research_and_development/pages/assessing_risk_reduction_potential.aspx

Υγείας εφάρμοσε πρώτος το πρόγραμμα αντιμετώπισης του καπνίσματος. Αργότερα (1985) ίδρυσε την Ελληνική Αντικαπνιστική Εκστρατεία (ΕΑΕ) ως κοινωφελές μη κερδοσκοπικό σωματείο της οποίας και έγινε Πρόεδρος. Το 1989 επιβάλλεται η αναγραφή προειδοποιητικού μηνύματος στις συσκευασίες των τσιγάρων και σε συνέχεια η αναγραφή της περιεκτικότητας πίσσας και νικοτίνης.

Η αντικαπνιστική δράση για ένα περιβάλλον χωρίς καπνό όχι μόνο θα προστατεύσει τους πολίτες από τις βλαβερές συνέπειες της έκθεσης στον καπνό του περιβάλλοντος αλλά θα συμβάλει επίσης στη μείωση της κατανάλωσης τσιγάρου σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Εκτός από τη νομοθετική δράση, πραγματοποιήθηκαν δύο αντικαπνιστικές εκστρατείες «Είστε ελεύθεροι να πείτε όχι» (Feel free to say no) (2001-2004) και «HELP: για μια ζωή χωρίς κάπνισμα» (2005-2008) που στόχο είχαν να επισημάνουν τους κινδύνους του παθητικού καπνίσματος και να προωθήσουν τρόπους ζωής χωρίς καπνό, ειδικά μεταξύ των νέων.

Το Υπουργείο Υγείας ξεκίνησε το 2013 αντικαπνιστική εκστρατεία στα σχολεία, σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και το Ίδρυμα «ΘΩΡΑΞ». Ο ιδρυτής του Ιδρύματος «ΘΩΡΑΞ», διευθύνων σύμβουλος, και καθηγητής της Ιατρικής κ. Χαράλαμπος Ρούσσο, του οποίου η αντικαπνιστική σταυροφορία έχει διεθνή απήχηση, έκανε μια καίρια διάγνωση: ότι το 90% των καπνιστών αρχίζει τη συνήθεια του καπνίσματος στην εφηβική, ακόμη και στην παιδική ηλικία. Επομένως το πρόβλημα είναι καθαρά θέμα παιδείας, του σχολικού και του γονικού περιβάλλοντος. Σε αυτές τις ηλικίες πρέπει να εστιασθεί η προσοχή και όχι αργότερα, όταν επέλθει η εξάρτηση, από την οποία δύσκολα απαγκιστρώνεται ο ενήλικας καπνιστής. Στόχος μιας αποτελεσματικής σταυροφορίας κατά του καπνίσματος είναι να αρχίσει «εξ απαλών ονύχων».

Αξίζει να σημειωθεί αν ένα παιδί αρχίσει να καπνίζει πριν από την ηλικία των 15 ετών το προσδόκιμο ζωής του μειώνεται κατά 8 έτη. Όταν ένας νέος 25 ετών καπνίζει ένα πακέτο τσιγάρα ημερησίως το προσδόκιμο ζωής του μειώνεται κατά 4,6 χρόνια. Όταν καπνίζει δυο πακέτα ημερησίως το προσδόκιμο ζωής μειώνεται κατά 8,3 χρόνια¹³.

¹³ <http://www.beststrong.org.gr/el/news/1118/?nid=1203>

Μια σημαντική αντικαπνιστική οργάνωση, η οποία εδρεύει στην Ελλάδα είναι το κέντρο πρόληψης «Όραμα». Το κέντρο διοργανώνει σεμινάρια για τη διακοπή του καπνίσματος με συναντήσεις που τονίζουν τα οφέλη από τη διακοπή του καπνίσματος. Επίσης, διοργανώνει δράσεις που έχουν ως στόχο την προώθηση αθλητικών δραστηριοτήτων έναντι του καπνίσματος¹⁴.

Σημαντικές πρωτοβουλίες για αντικαπνιστικές εκστρατείες έχουν δημιουργηθεί και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναληφθεί σε όλη την Ευρώπη πρωτοβουλίες με στόχο την καταπολέμηση του καπνίσματος. Το συνολικό κόστος του καπνίσματος στην ΕΕ υπολογίστηκε σε 544 δισ. ευρώ το 2009. Συνεπώς κάθε καπνιστής που αποφασίζει να κόψει το κάπνισμα συμβάλλει στη μείωση της οικονομικής επιβάρυνσης των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης και των οικονομιών της Ευρώπης.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Barksdale, H.C. & Harris, C.E. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle. *Long Range Planning*. 15(6): 74-83.
- Collins C. & J.I. Porras (1995). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Century Random House.
- David, F.R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 8th edition. NJ: Prentice Hall.
- Day, G.S. (1977). Diagnosing the product portfolio. *Journal of Marketing*. 41(2): 29-38.
- Drosos, D., Tsotsolas, N., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2015). *Evaluating customer satisfaction: the case of the mobile telephony industry in Greece*. In: Communications in Computer and Information Science. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd, September 2015. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 249-267.
- Kotler, P. & Lee, N. (2009). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Πώς να προσφέρετε το καλύτερο δυνατό στην εταιρείας σας και στο σκοπό της επιλογής σας*. Αθήνα: Economia Publishing.

¹⁴ <http://www.kporama.gr/draseisme/other-actions/smokers.html>

- Markides, C. & Papadakis, V. (1998). *What Constitutes an Effective Mission Statement: An Empirical Investigation?* In: Hitt, M.A. J.E. Ricart, I.Costa and R.D. Nixon (Eds.) *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation*, John Wiley and Sons, 1998, pp. 35-54.
- Ramsey, C. (2007). *Εκτέλεση: η μεθοδική επίτευξη των στόχων*. Αθήνα: Αθ. Εκδόσεις Σταμούλης
- Robbins, S. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Αδαμίδης, Α. (1998). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Αρβανιτογιάννης, Σ.Ι. & Κούρτης, Λ. (2002)., *ISO 9000:2000*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Κέφης, Β.Ν. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Ζαβλανός, Μ.Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Καφούση, Γ.Ν. (1987). *Ανάλυσις Ισολογισμών*. Αθήνα.
- Μπαλτζής, Κ. (2003). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. 3η έκδοση. Καβάλα.
- Μπουράντας, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Νιάρχος, Ν. (2004). *Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων*. 7η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. 6η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κεφάλαιο 5: **Στρατηγικός σχεδιασμός στην καπνοβιομηχανία: Philip Morris - Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.**

5.1. S.W.O.T ανάλυση

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT για την εταιρία Philip Morris - Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.. Αρχικά, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος και εν συνεχεία χησιμοποιείται το υπόδειγμα στοχευμένα για την επιχείρηση.

5.1.1. Θεωρητικό υπόβαθρο υποδείγματος

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) αποτελεί εργαλείο σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Σιώμκος, 2004). Με την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT εκτιμώνται οι δυνάμεις και αδυναμίες του κλάδου, καθώς επίσης και τις ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία και να προταθούν πιθανές λύσεις, καθώς επίσης να αναλυθούν οι επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω των ευκαιριών και των απειλών.

Τα αρχικά SWOT αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα τις λέξεις Strengths (Δυνατά Σημεία), Weakness (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Τα Δυνατά Σημεία και οι Αδυναμίες βασίζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι Ευκαιρίες και οι Απειλές στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Το θεμελιώδες χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί, ανάμεσα στα Δυνατά Σημεία και τις Αδυναμίες, από τη μια πλευρά, και τις Ευκαιρίες και τις Απειλές, από την άλλη πλευρά, βρίσκεται στο βαθμό ελέγχου που μπορεί να έχει η οντότητα πάνω σε αυτές (Evans & Wright, 2009). Η διοίκηση μπορεί να ασκήσει έλεγχο στα Δυνατά Σημεία και τις Αδυναμίες, ενώ δεν μπορεί να ελέγξει τους εξωτερικούς παράγοντες που αποτελούν Ευκαιρίες ή Απειλές για την μελλοντική πορεία της οντότητας.

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η οντότητα κατά τη στιγμή της ανάλυσης. Συνήθως παρουσιάζεται με την μορφή πίνακα, ο οποίος αποτελείται από 4 στήλες, τα Δυνατά Σημεία, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές του οργανισμού.

5.1.2. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών

Μια σημαντική ευκαιρία αποτελεί ο αριθμός των Ελλήνων φανατικών καπνιστών που αγγίζει το 43,4%¹⁵. Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει μια μεγάλη αγορά προς εκμετάλλευση.

Στις απειλές μπορούμε να θεωρήσουμε την οικονομική κατάσταση της χώρας μας. Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση PEST που προηγήθηκε στο κεφάλαιο σχετικά με τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, η χώρα μας με την πολιτική αστάθεια που τη χαρακτηρίζει και την οικονομική ύφεση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια δεν αποτελεί ένα ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Μια ακόμη απειλή απορρέει από το γεγονός ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό ενώ όπως αναφέρθηκε και κατά την ανάλυση του υποδείγματος Porter για τον κλάδο, η ολιγοπωλιακή δομή του κλάδου με την εφαρμογή οικονομικών κλίμακας αποτελούν σημαντικά εμπόδια εισόδου στον κλάδο (ICAP, 2004).

Επιπλέον σημαντική απειλή αποτελεί η εφαρμογή του νόμου 3730/2008 από την 1^η Σεπτεμβρίου του 2010, ο οποίο έρχεται να περιορίσει σημαντικά την κατανάλωση τσιγάρων. Επιπλέον, το 2010 η κυβέρνηση αύξησε τον ειδικό φόρο κατανάλωσης στα καπνικά προϊόντα, όπως αναφέρεται στην Έκθεση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο σχετικά με την αξιολόγηση της Οδηγίας 2011/64/ΕΕ (IOBE, 2014).

5.1.3. Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών

Μια από τις βασικές δυνάμεις της Philip Morris αποτελεί η ίδια της η μάρκα, καθώς παράγονται από την εταιρεία πληθώρα από μάρκες τσιγάρων από το Marlboro έως το Parliament. Επιπλέον, εισήλθε πρόσφατα στην αγορά ηλεκτρονικού τσιγάρου. Παρά τους περιορισμούς που έχει δεχθεί το μάρκετινγκ των καπνοβιομηχανιών, η

¹⁵<http://www.tanea.gr/news/greece/article/5361176/poy-oi-pio-fanatikoι-kapnistes-ths-eyrwphs-oi-ellhnes/>

κερδοφορία που πηγάζει από τις μάρκες τσιγάρων είναι κάθε χρόνο στην πρώτη γραμμή.

Μια άλλη δύναμη της εταιρείας είναι η δημιουργία ρευστότητας. Η παγκόσμια ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας οδηγούν σε μια σταθερή ανάπτυξη ρευστότητας. Η δημιουργία ρευστότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να χρηματοδοτεί δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, η εταιρεία έχει έτσι τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στα διαφορά νομικά ζητήματα που καλείται κατά περιόδους να αντιμετωπίσει.

Μια βασική αδυναμία της εταιρείας είναι το γεγονός, ότι οι πρόσφατες οικονομικές συνθήκες στη Δυτική Ευρώπη έχουν αναγκάσει την εταιρεία να προσπαθήσει να εδραιωθεί σε νέες αγορές, όπως η Ασία και η Αφρική (Harrington, 2014).

5.2. Επιχειρησιακές στρατηγικές

Σε αυτή την ενότητα δίνεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της στρατηγικής. Αφού παρουσιαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της στρατηγικής αλλά και λεπτομερώς τα είδη της στρατηγικής, γίνεται αναφορά και κριτικός σχολιασμός των αποφάσεων της υπό εξέταση επιχείρησης.

Οι μακροπρόθεσμοι σκοποί της επιχείρησης δίνουν μια γεύση της στρατηγικής της πρόθεσης. Στρατηγική πρόθεση είναι ένας στόχος που θέλει η επιχείρηση να φτάσει μετά από ένα μακροχρόνιο διάστημα. Για παράδειγμα η στρατηγική πρόθεση μιας μεγάλης επιχείρησης θα μπορούσε να είναι η ηγετική θέση σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, σε αντίθεση με μια μικρή επιχείρηση που η στρατηγική της πρόθεση μπορεί να είναι η αναγνώρισή της ως επιχείρηση με καλύτερες προοπτικές.

Η στρατηγική της πρόθεση μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την ψυχή και την καρδιά της επιχείρησης και όχι με το μυαλό της, όπου έχει σκοπό τη βελτίωση της επιχείρησης με ένα πολύ φιλόδοξο όραμα σε σχέση με την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης. Η στρατηγική πρόθεση αφορά κάποια τεράστια ασυμμετρία μεταξύ πόρων, στόχων και προσπαθειών να χαράξει κατεύθυνση με μια καινούργια προοπτική για το μέλλον.

Η κατάστρωση της στρατηγικής ασχολείται με το:

- πώς ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης.
- πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της.
- πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές.
- πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η κατάστρωση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα διαφόρων επιλογών που επιτρέπει στους μάνατζερ να προσπαθήσουν να ανταπεξέλθουν στις εξελίξεις της αγοράς. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνεχώς την ίδια στρατηγική. Συχνά η επιχείρηση διαφοροποιεί τη στρατηγική της είτε λόγω των εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω των αλλαγών στην αγορά. Οι επιχειρήσεις συνήθως δυσκολεύονται να δουν μακροπρόθεσμα τις εξελίξεις είτε αυτές δημιουργούνται από τις διαφοροποιήσεις στην αγορά είτε από εκτέλεση μιας στρατηγικής. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η κατάστρωση της στρατηγικής είναι μια περίπλοκη διαδικασία που χρειάζεται συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική εξελίσσεται συνεχώς και προσαρμόζεται. Η κατάστρωση μιας στρατηγικής μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους που διαμορφώνονται με βάση την εξωτερική κατάσταση και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τα οποία μεταβάλλονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα κατά την πορεία της επιχείρησης.

Η ηγεσία της επιχείρησης δεν έχει μοναδικό ρόλο την κατάστρωσης της στρατηγικής. Κυρίως σε επιχειρήσεις με πολλές αγορές και με πληθώρα προϊόντων η κατάστρωση χρειάζεται οπωσδήποτε τη συμμετοχή των κύριων λειτουργικών τμημάτων (μάρκετινγκ, παραγωγής κ.λπ.) των επικεφαλής παραγωγικών μονάδων και αντιπρόσωπων κ.λπ. Σε επιχειρήσεις με ξεχωριστές δραστηριότητες, η στρατηγική διαμορφώνεται σε τέσσερα επίπεδα. Τα βασικά αυτά επίπεδα είναι το εταιρικό ή επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό.

Ας τονίσουμε ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο λιγότερες στρατηγικές υπάρχουν. Ένα βασικό καθήκον των μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση και η ένωση των

επιμέρους στρατηγικών σε ένα εποικοδομητικό σύνολο. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί κάτω από αρμονικές συνθήκες εργασίας, όπως είναι η συνεργασία και η συναίνεση και όχι σε συνθήκες κάτω από τις οποίες παραμονεύουν διάφορα συμφέροντα από τους μάνατζερ, το τμήμα ή ακόμα και από την ίδια την επιχείρηση. Για να οδηγηθούμε στην επιθυμητή στρατηγική συνήθως είναι περίπλοκο και χρονοβόρο και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων. Λαμβάνουμε υπ' όψιν ότι η συστηματική, ιδιοφυής και μοναδική κατάστρωση στρατηγικής είναι αναμφισβήτητα μια στρατηγική χωρίς αποτέλεσμα αν δεν υπάρχει στοιχειωδώς καλή εκτέλεση. Σε αρκετές περιπτώσεις, πολλές φορές η εκτέλεση είναι σημαντικότερης σημασίας και πρέπει να χρησιμοποιείται κατά την κατάστρωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστρωση της στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσεως, πιο συγκεκριμένα είναι οι εξής:

➤ Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία

Οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης δεν είναι ποτέ αναρίθμητες. Τα όρια τους περιορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από το τι είναι κοινωνικά θεμιτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Όρια μπορούν επίσης να βάζουν μια ομάδα πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι εξελίξεις στην αγορά. Για παράδειγμα, η στροφή του πολίτη σε ντόπια προϊόντα με το συγχρόνως περιορισμό των εισαγωγών, η υγιεινή διατροφή και η προστασία του περιβάλλοντος. Με την διεύρυνση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε διάφορες διεθνείς αγορές, αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που η σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες είναι πιο σημαντική. Η κοινωνική ευθύνη έχει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει ενέργειες που οδηγούν στην βελτίωση του γενικού καλού, στην δράση πριν απαιτηθούν κανονισμοί και νόμοι και στην συμμόρφωση των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

➤ Ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες

Είναι σημαντικές στην διαμόρφωση στρατηγικής και επηρεάζουν το πώς θα εισέλθει η επιχείρηση στον κλάδο και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης ή παρακμής που απαιτούν τις ανάλογες δραστηριότητες. Το ίδιο συμβαίνει και για τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να διαφοροποιούνται είτε από τις κινήσεις ανταγωνιστών ή από διάφορες άλλες αλλαγές.

➤ Ευκαιρίες και απειλές

Τη στρατηγική πρέπει να την έχουμε δημιουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να μεγιστοποιεί το όφελος από τις ευκαιρίες που εμφανίζονται αλλά και να ισχυροποιήσει την άμυνά της έναντι απειλών.

➤ Πλεονεκτήματα, αδυναμίες

Η κάθε στρατηγική πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης, τα δυνατά της σημεία και τα σημεία τα οποία υστερεί. Οι διάφοροι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να στηρίζονται από το τι είναι δυνατόν να επιτύχει η επιχείρηση.

➤ Οι μάνατζερ της επιχείρησης

Η λογική των μάνατζερ μιας επιχείρησης, τα ιδανικά τους, το πώς δέχονται τον κίνδυνο, καθώς και τα πιστεύω τους, είναι βασικά στοιχεία για τη δημιουργία της στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα αλλάζει από το πώς αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις ικανότητες της, και τι βλέψεις έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σπουδαίο στην κατάστρωση της στρατηγικής.

➤ Η παράδοση της επιχείρησης

Η κουλτούρα της επιχείρησης προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και σκοπεύει να επηρεάσει την κατάστρωση στρατηγικής της. Εν συνεχεία, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν τα διάφορα είδη στρατηγικής.

5.3. Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πλέον αρμόζουσες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό δυναμικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και τα γενικότερα οικονομικά μεγέθη της πρέπει να επενδύει συνεχώς στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της, στην ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού της συστήματος και στην επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συνεπώς το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, είναι η συνεχής, συμμετρική προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξέλιξή της (McKiernan, 1992). Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης (π.χ. λειτουργίες) είτε

μέσω εξωτερικής (π.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές) και διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

➤ Ολοκλήρωση/Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration)

Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων. Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών, όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Συνεπώς, είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα (Πουρναράκης, 2004).

Η διεθνής βιβλιογραφία διακρίνει δύο τύπους οικονομικής ενοποίησης, την οριζόντια (horizontal integration) και την κάθετη (vertical integration) (Aaker, 2001). Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να καθιερώσει παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Συναντάται συνήθως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.

Η οριζόντια ολοκλήρωση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου κάθε επιχειρησιακή μονάδα παράγει ή προωθεί ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα τελικά προϊόντα με βάση την από την επιχείρηση προκαθορισμένη εξειδίκευση. Η στρατηγική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (π.χ. εμπορικό σήμα) και επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά μέσω εκμετάλλευσης συνεργειών και οικονομιών κλίμακας και μάθησης. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ιδιαίτερα κοινή μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που διακρίνονται από συχνές και ραγδαίες, συνήθως τεχνολογικές, αλλαγές ή από μεγάλες απαιτήσεις παγίου κεφαλαίου, όπου η υιοθέτηση της εν λόγω στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη

για τη διασφάλιση της επιβιώσής τους. Εκτός αυτού, η οριζόντια ενοποίηση των δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα επικερδής στρατηγική για επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά (μοναδικά) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρά τα οφέλη που αποκομίζει η οριζόντια ολοκληρωμένη επιχείρηση (π.χ. αυξημένα κέρδη, απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αύξηση μεριδίου αγοράς), μακροπρόθεσμα συνδέεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Παράλληλα, ενδέχεται να προσκρούσει στα προστατευτικά μέτρα του νομοθέτη περί απαγόρευσης του αθέμιτου ανταγωνισμού, της καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά ή αντίστοιχων συμφωνιών, που ως εκ τούτου κρίνονται «αυτοδικαίως άκυρες».

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) (π.χ. διανομή) είτε προς τα πίσω (backward integration) (π.χ. προμήθειες) στο σύστημα αξίας. Στην κάθετα ολοκληρωμένη επιχείρηση κάθε επιχειρησιακή μονάδα τελεί μία προκαθορισμένη λειτουργία ή σύνολο λειτουργιών, παράγοντας μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη (Miller & Dess, 1996). Επομένως, οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων, ακολουθία που καθετοποιεί και ολοκληρώνει την παραγωγική διαδικασία και εντείνει το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (Andersson & Fredriksson, 1996). Ένα τέτοιοσύστημα αποσκοπεί αφ'ενός στη συνεχή εξασφάλιση φθηνών άμεσων υλικών με ίδια μέσα μέσω της εγκαθίδρυσης των προμηθευτικών μονάδων στις άριστες πηγές πρώτων υλών, και αφ'ετέρου μέσω ολιγοπωλιακών τακτικών στην άρση εμποδίων εισόδου σε πιθανές ομοειδής επιχειρήσεις. Τέλος, είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν κατέχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.

Ωστόσο, λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια του συστήματος αξίας, ενδέχεται οι διαδικασίες που ακολουθεί να απαξιωθούν γρήγορα, εάν ο κλάδος κύριας δραστηριοποίησής της υπόκειται σε γρήγορες μεταβολές. Τέλος, όπως και στην οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του –κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση (Barney & Hesterly, 2006).

➤ Διαποίκιση δραστηριοτήτων (Diversification)

Η διαποίκιση αναφέρεται στην ανάληψη από την επιχείρηση διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric/related diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates). Στη συσχετισμένη διαποίκιση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες – παρουσιάζουν ομοιότητες τουλάχιστον σε μία από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας τους (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη) - αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομιών εύρους.

Πρόσθετοι λόγοι για εφαρμογή στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης είναι η συμπλήρωση της «γκάμας» προϊόντων ή η εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων. Στην ασυσχέτιστη διαποίκιση η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με τις προηγούμενες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ασυσχέτιστες στρατηγικές διαποίκισης όταν δραστηριοποιούνται σε ώριμους κλάδους ή όταν διαθέτουν πλεονασματικά κεφάλαια. Η στρατηγική αυτή ανάπτυξης λόγω των υψηλών κεφαλαίων και συντονισμού που απαιτεί η εφαρμογή της ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις.

➤ Διείσδυση αγοράς (Market penetration)

Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος. Δραστηριοποιείται, δηλαδή, στις υπάρχουσες αγορές με τα ίδια προϊόντα και προσπαθεί είτε να προσελκύσει νέους πελάτες (πελάτες των ανταγωνιστών ή μη χρήστες της κατηγορίας του προϊόντος) είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα (σε εναλλακτικές χρήσεις). Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς, ενώ βραχυχρόνια μπορεί να είναι επικερδής για την επιχείρηση, μακροχρόνια μπορεί να της επιφέρει μη αναστρέψιμες ζημιές (π.χ. αντίδραση των ανταγωνιστών, απαξίωση του προϊόντος), καθώς συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και από το προϊόν.

➤ Ανάπτυξη αγοράς (Market development)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αναφέρεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές (για τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις: αύξηση του μεριδίου στην παγκόσμια αγορά) μέσω διάθεσης των υπάρχοντων προϊόντων της. Συχνά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ως διέξοδο για την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα (Παπαδάκης, 2012).

➤ Ανάπτυξη προϊόντος (Product development)

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή έστω τροποποίηση (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, προσθήκη νέων χαρακτηριστικών) των ήδη υπάρχοντων για τις υπάρχουσες αγορές. Συχνά η ανάπτυξη προϊόντος ισοδυναμεί με την επέκταση ή ολοκλήρωση της προϊόντικής γραμμής της επιχείρησης.

5.4. Στρατηγικές σταθερότητας

Σε αυτή την ενότητα, γίνεται εκτενής αναφορά στις στρατηγικές σταθερότητας. Αναφέρονται τα διαφορετικά είδη στρατηγικών σταθερότητας.

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι ουσιαστικά στρατηγικές «καμίας μεταβολής» σε προσανατολισμούς ή στόχους. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια πορεία πλεύσης και αποστολή, χαρακτηρίζεται εν ολίγοις από σταθερότητα. Η επιχείρηση στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις υπάρχουσες αγορές (όπου δραστηριοποιείται) και στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Παράλληλα, εστιάζει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη συστημάτων για καλύτερο έλεγχο. Διαθέτει τους πόρους της στις υφιστάμενες δραστηριότητες και δεν προβαίνει σε νέες επενδύσεις. Ενώ οι στρατηγικές σταθερότητας ενδείκνυνται σε περιόδους μεγάλου λειτουργικού κινδύνου, σε μακροπρόθεσμη βάση ωστόσο μπορούν να αποβούν καταστροφικές για την ευρωστία της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

➤ Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy)

Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με τη θέση της στην αγορά και τα παρελθόντα επιτεύγματά της και υποστηρίζει τη συνέχιση της ήδη εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

Βασική συνιστώσα της απόφασης για ακολούθηση της εν λόγω στρατηγικής είναι η υπόθεση πως το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) έχει παραμείνει αμετάβλητο.

➤ Στρατηγική αποκόμισης κερδών (profit strategy)

Η επιχείρηση επικεντρώνεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, επιλέγοντας να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη με σκοπό την επίτευξη άμεσων κερδών. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ενδέχεται να έχει ανάγκη αύξησης της καθαρής θέσης της και ως εκ τούτου να μειώσει τις δαπάνες της (π.χ. σε έρευνα και ανάπτυξη) για να αποκομίσει τα μέγιστα κέρδη από τις πωλήσεις.

➤ Στρατηγική διαλείμματος (pause strategy)

Η επιχείρηση κυρίως μετά από περιόδους εκτεταμένου «ανοίγματος» - συγχωνεύσεις, εξαγορές, άμεσες ξένες επενδύσεις - πιστεύει πως επείγει η ανασυγκρότηση των δυνάμεών της, η αναδιάρθρωση της δομής της και γενικότερα η εσωτερική της ανασύνθεση. Κυρίαρχος στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών της και των διασυνδέσεων των επιχειρησιακών της μονάδων και η επίτευξη καλύτερου εσωτερικού ελέγχου.

➤ Στρατηγική πρόληψης κινδύνου (caution strategy)

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται ραγδαία και η επιχείρηση επιλέγει να αναμείνει τις εξελίξεις προσαρμοζόμενη στις νέες συνθήκες. Οι περιβαλλοντικές αλλαγές που ωθούν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη στρατηγική αφορούν συνήθως εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή αλλαγές του νομοθετικού καθεστώτος που την επηρεάζουν άμεσα.

5.5. Θυγατρικές επιχειρήσεις

Σε αυτή την ενότητα γίνεται μνεία στο ρόλο των θυγατρικών επιχειρήσεων. Η ενότητα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, δεδομένου ότι η υπό εξέταση επιχείρηση είναι θυγατρική μια πολυεθνικής επιχείρησης.

Η ταχύτητα αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι νέες απαιτήσεις και τεχνολογικές βελτιώσεις, η εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού ανέδειξαν το

ρόλο των θυγατρικών επιχειρήσεων στην προσπάθεια διεθνούς επέκτασης και θεμελίωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των μητρικών επιχειρήσεων. Κάθε θυγατρική ως τμήμα του διεθνούς δικτύου της πολυεθνικής επιχείρησης έχει δική της ξεχωριστή δομή και διακριτό στρατηγικό προσανατολισμό, που καθορίζονται στα πλαίσια της εταιρικής στρατηγικής. Οι ρόλοι των θυγατρικών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση το βαθμό αυτονομίας, τη λειτουργία και την εσωτερική τους δομή σε τρεις ομάδες: θυγατρική-αντίγραφο, θυγατρική-προμηθευτής, χειραφετημένη-θυγατρική.

Η θυγατρική-αντίγραφο (TMR) αποτελεί μικρογραφία της μητρικής ή άλλων σημαντικών στην εταιρική δομή θυγατρικών και επένδυση στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων αγορών στα πλαίσια της πολυτοπικής εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης και της προσπάθειας της επιχείρησης για οριζόντια ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της. Στόχος είναι η υποκατάσταση των εξαγωγών, μιας ανεπαρκούς μεθόδου διεθνοποίησης κυρίως λόγω του εκτεταμένου κρατικού παρεμβατισμού, με μια πιο κερδοφόρα και αποτελεσματική μέθοδο κάλυψης της ζήτησης της χώρας υποδοχής. Η θυγατρική επιτελεί μόνο ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες - παράγει μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη - και διατηρεί, συνεπώς, ισχυρές σχέσεις με το περιφερειακό κέντρο της μητρικής επιχείρησης. Ιδιαίτερα όσον αφορά την E&A η θυγατρική ενστερνίζεται την τεχνογνωσία της μητρικής ή των άλλων θυγατρικών, γεγονός που την καθιστά τεχνολογικά εξαρτημένη από το πολυεθνικό δίκτυο και ιδιαίτερα ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον, όπου τα εμπόδια εισόδου και ο κρατικός παρεμβατισμός έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος εξαλειφθεί - τουλάχιστον όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση - ή έστω συρρικνωθεί, ο ρόλος της θυγατρικής-αντίγραφο συνδέεται με ανεπάρκεια της θυγατρικής να αντεπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες διεθνείς συνθήκες και με έναν αναποτελεσματικό τρόπο διεθνούς επέκτασης της πολυεθνικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, γεννήθηκε η ανάγκη αναζήτησης νέων ρόλων για τις θυγατρικών που να αρμόζουν σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Pearce & Papanastassiou, 1996).

Η προσπάθεια επαναπροσδιορισμού του ρόλου των θυγατρικών οδήγησε στην ανάπτυξη ενός νέου μοντέλου θυγατρικών, τη -θυγατρική-προμηθευτή. Το μοντέλο αυτό αποτελεί εφαρμογή της θεωρίας της εσωτερίκευσης και συμβάλλει στην αύξηση

της αποδοτικότητας της πολυεθνικής επιχείρησης. Ο ρόλος της θυγατρικής προμηθευτή συνίσταται στην παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών, τα οποία διανέμει στις υπόλοιπες μονάδες. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μορφή καθετοποίησης των δραστηριοτήτων της πολυεθνικής επιχείρησης, κατά την οποία οι θυγατρικές ή/και η μητρική εμπορεύονται ημιτελή αγαθά για την ολοκλήρωση της παραγωγής του έτοιμου αγαθού. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσης αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών-προμηθευτών και των υπολοίπων συναλλασόμενων μερών (άλλες θυγατρικές ή μητρική), κυρίως όταν το ενδιάμεσο προϊόν που διακινούν οι πρώτες βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης ή τυποποίησης.

Ωστόσο, η θυγατρική δύναται να εμπορεύεται με άλλες ανεξάρτητες επιχειρήσεις το ενδιάμεσο προϊόν που παράγει. Η πρακτική αυτή αποτελεί ένα είδος κατασκοπείας των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων αναφορικά με την τεχνογνωσία και τις παραγωγικές διαδικασίες.

Ο τόπος εγκατάστασης της θυγατρικής είναι αποτέλεσμα έρευνας αγοράς για την εύρεση των αποδοτικότερων, σε όρους κόστους εισροών (πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό), τοποθεσιών ή χωρών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 αναδύθηκε ένας νέος ρόλος της θυγατρικής εταιρίας, η χειραφετημένη θυγατρική. Πρόκειται για θυγατρικές, εντολοδόχους της μητρικής, που αναλαμβάνουν την παραγωγή και προώθηση τελικών προϊόντων σε περιφερειακό (regional) ή παγκόσμιο (world) επίπεδο.

Τα παραγόμενα και διακινούμενα από τις χειραφετημένες θυγατρικές αγαθά αφορούν συνήθως καινοτόμα προϊόντα, γεγονός που τους προσφέρει έναν υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας από τη μητρική επιχείρηση, χωρίς αυτό να σημαίνει πως είναι αυτόνομες, ακόμη και σε τεχνολογικό επίπεδο.

Αυτό σημαίνει πως η θυγατρική καθίσταται το διεθνές (ή περιφερειακό) κέντρο του προϊόντος και υπεύθυνη για την ομαλή δημιουργία, διανομή και προώθησή του. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης της θυγατρικής είναι, όπως και παραπάνω, συνάρτηση της συμφερότερης οικονομικά και λειτουργικά τοποθεσίας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της χειραφετημένης θυγατρικής είναι η ύπαρξη ικανού διοικητικού προσωπικού, το οποίο θα αξιοποιεί κάθε ενδεχόμενη ευκαιρία του εγγενούς περιβάλλοντος.

5.6. Αξιολόγηση στρατηγικής

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στα μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής. Γίνεται αναφορά στα δύο βασικά μοντέλα αξιολόγησης της στρατηγικής που έχουν επικρατήσει στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ο Richard Rumelt (1980) πρότεινε τα εξής τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν μια στρατηγική:

- Συνέπεια: Η στρατηγική θα πρέπει να εμφανίζεται συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης.
- Συμφωνία-Ταύτιση: Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Η στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη διατήρηση αλλά και τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Εφικτότητα: Η στρατηγική δε θα πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά ούτε και να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Ο Richard Lynch (2012) από την άλλη προτείνει μια δεύτερη προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα κριτήρια:

- Καταλληλότητα της στρατηγικής
- Αποδεκτικότητα
- Εφικτότητα

Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική που εξετάζεται είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Η αποδεκτικότητα έχει σχέση με το κατά πόσο η στρατηγική που ακολουθείται και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση είναι σύμφωνες με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι και συνεπώς και οι υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων.

Η έννοια της εφικτότητας είναι συνάρτηση του κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η ακολουθούμενη στρατηγική, λόγω των διάφορων-ποσοτικών-περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως άλλωστε έχει αναλυθεί και στην προηγούμενη μέθοδο αξιολόγησης.

5.7. Στρατηγική της Παπαστράτος-Philip Morris Greece

Η πολυεθνική επιχείρηση εξαγόρασε μια επιχείρηση στην Ελλάδα, η οποία είχε σημαντικό μερίδιο αγοράς στον ελλαδικό χώρο. Οι δύο επιχειρήσεις είχαν σχέσεις και πριν την εξαγορά, δεδομένου ότι η Παπαστράτος ήταν αντιπρόσωπος των τσιγάρων Marlboro στην Ελλάδα αλλά και των υπόλοιπων τσιγάρων παραγωγής Philip Morris.

Η εξαγορά είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας θυγατρικής της πολυεθνικής επιχείρησης στην Ελλάδα. Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι πρόκειται για ένα μοντέλο θυγατρικής-αντίγραφο, το οποίο παρουσιάζει την ίδια οργανωτική δόμη με τη μητέρα εταιρεία.

Η Philip Morris Greece επιτελεί μόνο ορισμένες επιχειρησιακές λειτουργίες - παράγει μόνο ένα τμήμα της συνολικής αξίας που αποδίδεται στον πελάτη - και διατηρεί, συνεπώς, ισχυρές σχέσεις με το περιφερειακό κέντρο της μητρικής επιχείρησης. Ιδιαίτερα όσον αφορά την E&A η θυγατρική ενστερνίζεται την τεχνογνωσία της Philip Morris International, γεγονός που την καθιστά τεχνολογικά εξαρτημένη από το πολυεθνικό δίκτυο και ιδιαίτερα ευάλωτη στον ανταγωνισμό.

Η επιχείρηση δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική αποκλειστικά. Αντίθετα, με βάση τη μελέτη, η οποία έχει προηγηθεί και αναλύεται στα προηγούμενα κεφάλαια, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε, πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα σύνολο στρατηγικών ανάλογα με την κάθε προϊοντική ομάδα.

Χρησιμοποιεί στρατηγικές διαφοροποίησης, καθώς όπως είδαμε η μητρική επιχείρηση ασχολείται με τη δημιουργία προϊόντων διαφορετικών από τα τσιγάρα. Επομένως, ταυτόχρονα χρησιμοποιεί και στρατηγικές οι οποίες έχουν ως στόχο την είσοδο της επιχείρησης σε νέες αγορές μέσω της επιλογής στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου.

Επιπλέον, μέσω της εξαγοράς, η επιχείρηση απέκτησε πρόσβαση στην κερδοφορία από τη μάρκα Assos, η οποία κυκλοφορεί αποκλειστικά στην Ελλάδα, επομένως αποτελεί μια ακόμη στρατηγική επιλογή εισόδου σε τοπική αγορά.

Επιπλέον, χρησιμοποιεί στρατηγικές καμίας αλλαγής αναφορικά με προϊόντα τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα τη συνεχή κερδοφορία της εξεταζόμενης επιχείρησης και φυσικά γίνεται αναφορά για τα τσιγάρα Marlboro.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχία της εταιρείας είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου επιλεγθέντων στρατηγικών.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Aaker D.A. (2001). *Strategic Market Management*. 6th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Andersson, T. & Fredriksson, T. (1996). International Organization of Production and Variation in Exports from Affiliates. *Journal of International Business Studies*. 27(2): 249-263.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 4th edition. London: Pearson Publications.
- Evans, C. & Wright, A. (2009). How to conduct a SWOT analysis. *British Journal of Administrative Management*. 24: 10-34.
- Harrington, R. (2014). *Philip Morris International: A Short SWOT Analysis*. Διαθέσιμο σε: http://www.valueline.com/Stocks/Highlights/Philip_Morris_International_A_Short_SWOT_Analysis.aspx#.WAYityST5Vc (Ανακτήθηκε 8 Σεπτεμβρίου, 2016).
- ICAP. (2014). *Τσιγάρα-Πούρα: Κλαδική Μελέτη*. Αθήνα: ICAP.
- Lynch, R.L. (2012). *Strategic Management*. 6th edition. London: Pearson Publications.

- McKiernan, N. (1992). *Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation*. London: Routledge.
- Miller, A. & Dess C. (1996). *Strategic Management*. 2nd edition. London: McGraw-Hill.
- Pearce R. & Papanastassiou M. (1996). *The technological competitiveness of Japanese multinationals: The European dimension*. Ann Arbor: Michigan University Press.
- Rumelt, R. (1980). The evaluation of business strategy. *Business policy and strategic management*, 3.
- IOBE. (2014). *Αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου φορολόγησης των καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα*. Αθήνα: IOBE.
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Πουρναράκης, Ε.Δ.. (2004). *Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση*. 3η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Πουρναράκη.
- Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κεφάλαιο 6: **Συμπεράσματα, προτάσεις και περιορισμοί της έρευνας**

6.1. Συμπεράσματα

Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Παρατηρούμε, ότι η επιχείρηση που αποτέλεσε μελέτη περίπτωσης στην παρούσα διπλωματική έχει μια εξαιρετική πορεία στον τομέα της καπνοβιομηχανίας. Επομένως, η στρατηγική η οποία ακολουθείται μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη. Πρόκειται για μια επιχείρηση, η οποία αποτελεί ηγετική φιγούρα στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Η εξαγορά της από μια πολυεθνική επιχείρηση αποτέλεσε κομβικό σημείο στην ιστορία της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί καθοριστικό σημείο της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση, λοιπόν, αυτή αποτελεί παράδειγμα σωστής εφαρμογής της στρατηγικής. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων της ηγεσίας της επιχείρησης αποτελεί παράδειγμα που θα έπρεπε να ακολουθήσουν και άλλες επιχειρήσεις. Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, δε, δείχνει να ακολουθεί μια ανοδική πορεία, ενώ φαίνεται να έχει ξεπεράσει τα δύσκολα χρόνια της οικονομικής ύφεσης.

6.2. Προτάσεις για επιπρόσθετη έρευνα

Στην ενότητα αυτή αναφέρονται προτάσεις για επιπρόσθετη έρευνα στο θέμα της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Σε μελλοντικό χρονικό διάστημα, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα, η οποία να περιλαμβάνει τη σύγκριση των στρατηγικών διάφορων επιχειρήσεων από τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά με τον κλάδο αλλά και αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής εντός του κλάδου. Οι ομοιότητες και οι διαφορές θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα αναφορικά με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς.

Μια άλλη έρευνα, η οποία θα μπορούσε να διεξαχθεί, θα ήταν να γίνει συγκριτική ανάλυση των εφαρμογών στρατηγικής ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρήσεις-ηγέτες του κλάδου. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά με τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αλλά και διεθνής αγοράς αλλά και συμπεράσματα σχετικά με τις στρατηγικές των ηγετών της αγοράς.

6.3. Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται οι βασικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Οι περιορισμοί δεν ήταν πολλοί, όμως υπάρχουν δυο βασικοί περιορισμοί που πρέπει να αναφερθούν.

Βασικός περιορισμός της έρευνας απορρέει από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διακρατούν μυστική τη στρατηγική τους. Επομένως, τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής προέρχονται από πληροφορίες που βρίσκονται ελεύθερες στο Διαδίκτυο και αναφέρονται στις δράσεις της επιχείρησης. Επίσης, τα δεδομένα προέρχονται από τις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης και από έρευνες σχετικά με τα προϊόντα της υπό εξέταση επιχείρησης.

Ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας πηγάζει από το γεγονός, πως δεν είναι γνωστή η διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τα εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια ή προϊόντα, ώστε να είναι σε θέση να εξεταστεί εις βάθος η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής της.