



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ
ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Φοιτήτρια Δήμητρα Δέντσα

(επιβλέπων)

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς,

Δεκέμβριος 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΘΜΕΚΤΗΛΙΑ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΛΙΑΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

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: ΔΕΝΤΣΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

Ημερομηνία: 9/12/2022

Περίληψη

Στρατηγικό management και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας – μελέτη περίπτωσης

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετώνται το στρατηγικό μάνατζμεντ και η εφαρμογή του και παράλληλα η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας. Δύο είναι οι βασικοί στόχοι της μελέτης, (1) να ερευνήσει τη σημαντικότητα της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανίχνευση του περιβάλλοντος, και πως αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή ακόμα και του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, (2) να κατανοήσει πώς σε έναν κλάδο με μικρά περιθώρια διαφοροποίησης μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος μελετήθηκε η εταιρία Παπαστράτος-Philip Morris International (PMI) και πως αυτή αποφάσισε από εταιρία παραγωγής βιομηχανικών τσιγάρων να μετασχηματιστεί σε εταιρία παραγωγής και εμπορίας καπνικών προϊόντων δυνητικά μειωμένου κινδύνου, λανσάροντας το πρώτο προϊόν σε αυτήν την κατηγορία, το IQOS. Για την καλύτερη πληροφόρηση και ορθότερη αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού, του τρόπου λειτουργίας του, των εσωτερικών διαδικασιών του, η κα. Ψαρράκου Κωνσταντίνα, Director Marketing & Digital, μου παραχώρησε σχετική συνέντευξη.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν, η ανίχνευση του περιβάλλοντος και η αποτελεσματική μελέτη όλων των δεδομένων είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ και ήταν αυτό που οδήγησε την PMI στην απόφαση μεταστροφής της, από τα βιομηχανοποιημένα τσιγάρα, στο IQOS και στα προϊόντα δυνητικά μειωμένου κινδύνου γενικότερα. Επιπλέον, σύμφωνα με όσα μας είπε η κα. Ψαρράκου, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και η επένδυση στους ανθρώπους υπάρχει στην κουλτούρα της Παπαστράτος από την ίδρυσή της και είναι αυτό που την ξεχωρίζει και της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ο ανταγωνισμός δεν μπορεί εύκολα να αντιγράψει.

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της διπλωματική μου εργασίας θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια είναι πάντα δίπλα μου σε όλα και με στηρίζουν σε κάθε μου νέα προσπάθεια με όλους τους δυνατούς τρόπους.

Ιδιαίτερω, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου για την αμέριστη υποστήριξή του όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου και την μόλις 10 μηνών κόρη μου που μου δίνει συνεχώς κίνητρο να γίνομαι καλύτερη.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον υπεύθυνο καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη συνεισφορά και καθοδήγησή του στην παρούσα εργασία.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	iv
Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων	viii
Κεφάλαιο 1	1
Στρατηγικό Management	1
1.1 Η έννοια του Στρατηγικού Management	1
1.2 Τα στάδια του στρατηγικού management	2
1.3 Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	6
1.4 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	10
Κεφάλαιο 2	11
Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	11
2.1 Τι εννοούμε με τον όρο ανίχνευση περιβάλλοντος.....	11
2.2. Η σημασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος.....	12
2.3 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος.....	13
2.4 Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος	14
2.5 SWOT ανάλυση – Θεωρητικό υπόβαθρο	16
2.6. Εμπόδια στην αποτελεσματική παρακολούθηση περιβάλλοντος	18
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	20
Κεφάλαιο 3	21
Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	21
3.1 Γενικά.....	21
3.2 Επίπεδα Στρατηγικών.....	21
3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές	22
3.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης	23
3.3.4 Στρατηγικές Σταθερότητας	27
3.3.5 Στρατηγικές περισυλλογής	27
3.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές	28
3.5 Η στρατηγική Μπλε Ωκεανού	29
3.6 Γιατί είναι σημαντική η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού	30
3.7 Λειτουργικές στρατηγικές	31
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	32
Κεφάλαιο 4	33
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	33
4.1 Τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	33

4.2 Κριτήρια για ένα «διατηρήσιμο» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	34
4.2.1 Πολύτιμοι πόροι.....	34
4.2.2 Σπανιότητα.....	35
4.2.3 Δυσκολία Αντιγραφής.....	35
4.2.4 Δυνατότητα υποκατάστασης.....	36
4.3 Οι ανθρώπινοι πόροι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	36
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	39
Κεφάλαιο 5	40
Ο Κλάδος της Καπνοβιομηχανίας.....	40
5.1 Το προϊόν του καπνού	40
5.2 Καπνοβιομηχανίες παγκοσμίως και στην Ελλάδα.....	42
5.3 Η κατανάλωση/χρήση του καπνού - Ιστορία.....	44
5.4 Εναλλακτικές μορφές καπνίσματος	48
5.5 IQOS.....	50
5.6 PEST Analysis στην Ελλάδα	51
5.6.1 Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον	51
5.6.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	53
5.6.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον	55
5.6.4 Κοινωνικό Περιβάλλον	56
5.7 Porter Analysis – Κλάδος	60
5.7.1 Ανταγωνισμός στον κλάδο.....	60
5.7.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	60
5.7.3 Απειλή από υποκατάστατα.....	61
5.7.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	61
5.7.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	61
5.7.6 Άλλοι εμπλεκόμενοι (stakeholders)	62
5.7.7 Συμπέρασμα.....	62
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	63
Κεφάλαιο 6	65
Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Παπαστράτος.....	65
6.1 Παρουσίαση της εταιρίας.....	65
6.2 SWOT Ανάλυση	68
6.2.1 Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών	68
6.2.2 Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	69
6.3 Όραμα-αποστολή.....	70
6.4 Σκοποί - Στόχοι	73

6.5 Στρατηγικές.....	74
6.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	77
6.7 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος και η παρακολούθησή του	78
6.8 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και μεταφορά πληροφοριών	80
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου	82
Κεφάλαιο 7	84
Συμπεράσματα.....	84
Βιβλιογραφία 7 ^{ου} κεφαλαίου	86
Συνολική Βιβλιογραφία.....	87
Παραρτήματα	91
Συνέντευξη από την Director Marketing & Digital, κα. Ψαρράκου Κωνσταντίνα	91

Κατάλογος Πινάκων και Διαγραμμάτων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	σελ. 2
Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού	σελ. 4
Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικοί παράγοντες	σελ. 16
Διάγραμμα 3.1: Επίπεδα στρατηγικής	σελ. 18
Διάγραμμα 3.2: Καθετοποίηση προς τα εμπρός και προς τα πίσω	σελ. 26
Διάγραμμα 5.1: Οι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες παγκοσμίως με βάση την αξία αγοράς	σελ. 43
Διάγραμμα 5.2: Ποσοστό συστηματικών καπνιστών στις ηλικίες 15+	σελ. 46
Διάγραμμα 5.3: Παγκόσμιες τάσεις καπνιστών ανά φύλο	σελ. 47
Διάγραμμα 5.4: Τάσεις κατανάλωσης καπνού ανά ήπειρο σε ηλικίες 15+	σελ. 47
Διάγραμμα 5.5: Εκτιμώμενα ποσοστά χρηστών ηλεκτρονικού τσιγάρου παγκοσμίως.....	σελ. 49
Διάγραμμα 5.6: Λόγοι μεταστροφής στο ηλεκτρονικό τσιγάρο στην Ε. Ένωση (2018).....	σελ. 50
Διάγραμμα 5.7: Μεταβολή του μέσου ισοδύναμου ατομικού διαθέσιμου εισοδήματος 2008-2020.....	σελ. 54
Διάγραμμα 5.8: Φορολογικά έσοδα του κράτους από τα τσιγάρα	σελ. 55
Διάγραμμα 5.9: Το Κάπνισμα στην Ελλάδα	σελ. 58
Διάγραμμα 5.10: Επιπολασμός καπνίσματος στην Ελλάδα 2009 – 2019.....	σελ. 58
Διάγραμμα 5.11: Κατηγορίες καπνιστών ανά ηλικιακό γκρουπ	σελ. 59
Διάγραμμα 5.12: Άποψη των Ελλήνων για την μείωση του καπνίσματος.....	σελ. 59

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Τυπικός πίνακας αποτίπωσης ανάλυσης SWOT.....	σελ. 18
Πίνακας 3.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	σελ. 23
Πίνακας 3.2: Σχέση των επιπέδων στρατηγικής.....	σελ. 31
Πίνακας 5.1: Οι δέκα χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγή καπνού 2004-2014.....	σελ. 41
Πίνακας 5.2: Κατηγοριοποίηση του καπνού με βάση την παραγωγή καπνικών προϊόντων	σελ. 42
Πίνακας 5.3: Οι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες στην Ελλάδα	σελ. 44
Πίνακας 5.4: Κατανομή μέσης μηνιαίας δαπάνης για αγαθά και υπηρεσίες 2008-2020.....	σελ. 34
Πίνακας 5.3: Οι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες στην Ελλάδα	σελ. 44

Κεφάλαιο 1

Στρατηγικό Management

1.1 Η έννοια του Στρατηγικού Management

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την λατινική λέξη «strategos», "ένας στρατηγός", η οποία με τη σειρά της προέρχεται από τις ρίζες «στρατός» και «μόλυβδος». Το λατινικό ρήμα stratego σημαίνει «να σχεδιάσεις την καταστροφή κάποιου εχθρού μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων» (Bracker, J., 1980). Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι επιχειρήσεις βρέθηκαν από ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον σε ένα πολύ πιο ταχέως μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό. Σύμφωνα με τον Ansoff, αυτή η αλλαγή στο περιβάλλον οφειλόταν σε δύο σημαντικούς παράγοντες: (1) στη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής εντός των επιχειρήσεων και (2) στην επιταχυνόμενη εφαρμογή και εξέλιξη της επιστήμης και τεχνολογίας στη διαδικασία διαχείρισης. Ο επιταχυνόμενος ρυθμός μεταβολής επέβαλε ικανότητα πρόβλεψης αλλαγής, εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και έγκαιρη αξιοποίηση καθώς και δράση για την αποφυγή απειλών για την επιχείρηση. Οι νέες τεχνολογίες προκάλεσαν το ενδιαφέρον και την αποδοχή των αναλυτών τονίζοντας την καίρια σημασία της λήψης αποφάσεων και ικανότητας διοίκησης των στελεχών ώστε να αντιμετωπίζουν το όλο και πιο αβέβαιο μέλλον (Bracker, J., 1980).

Η συνήθης μετάφραση της αγγλικής λέξης «management» γίνεται με τη χρήση της ελληνικής λέξης «διαχείριση» ή «διοίκηση». Καμία όμως από τις δύο δεν είναι ικανή να αποδώσει την ολοκληρωμένη έννοια του management η οποία συνεχίζει να είναι ελλιπής όποια από τις δύο λέξεις κι αν χρησιμοποιηθεί (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία και την ανάλυση, η λέξη «management» χρησιμοποιείται για να περιγράψει συνολικά τις λειτουργίες του Προγραμματισμού (planning), της Οργάνωσης (organizing), της Διοίκησης (leading/command), του Ελέγχου (controlling) και του Συντονισμού (*co-ordination*) όλων των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών (objectives). Θα λέγαμε ότι είναι όλες οι διαδικασίες με αρχή και τέλος που στόχο έχουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020).

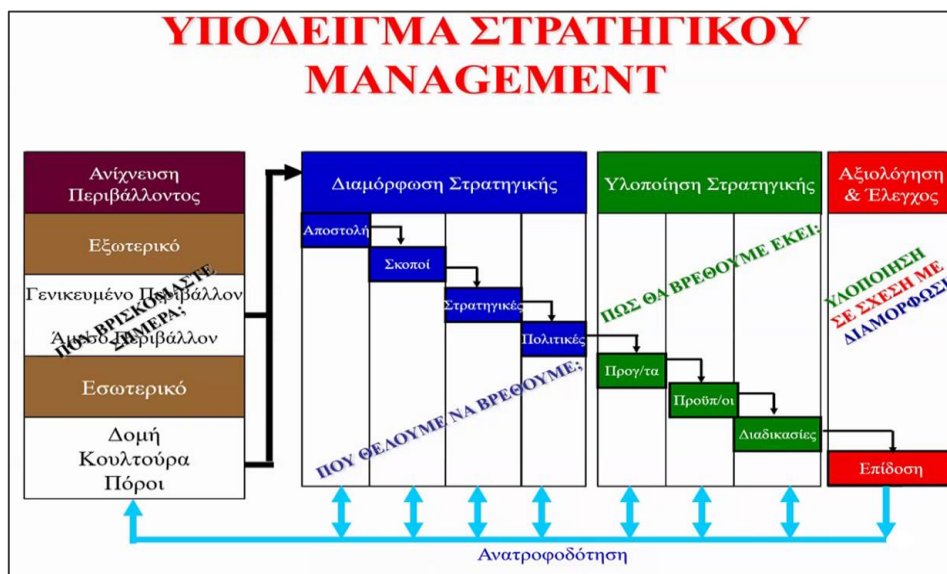
Λόγω της δυσκολίας απόδοσης την λέξης management στα Ελληνικά, όπως αναφέρθηκε, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος σε όλες τις βιβλιογραφίες

καθώς και στην ορολογία των ίδιων των επιχειρήσεων. Η ίδια προσέγγιση θα ακολουθηθεί και στην παρούσα εργασία χρησιμοποιώντας τον όρο «Στρατηγικό management» σε όλο της το περιεχόμενο.

Το Στρατηγικό management είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον καθορισμό και προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Μια συνεχής διαδικασία management για την επιτυχημένη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Το στρατηγικό μάντζμεντ αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων πρόβλεψης και αποδοτικής διαχείρισης της αβεβαιότητας του μέλλοντος (Wheelen, et. Al., 2018). Στη σύγχρονη εποχή, οι μεταβολές του περιβάλλοντος είναι πολύ συχνές και τις περισσότερες φορές μεγάλες, γεγονός που ορίζει κρίσιμη για την κάθε επιχείρηση τη δυνατότητα άμεσης προσαρμογής στις εκάστοτε νέες συνθήκες.

1.2 Τα στάδια του στρατηγικού management

Σύμφωνα με το διάγραμμα 1.1, το υπόδειγμα του Στρατηγικού Management περιλαμβάνει 4 βασικά στάδια, (1) τη ανίχνευση περιβάλλοντος, (2) τη διαμόρφωση στρατηγικής, (3) την εφαρμογή της στρατηγικής καθώς και (4) τον έλεγχο και αξιολόγηση.



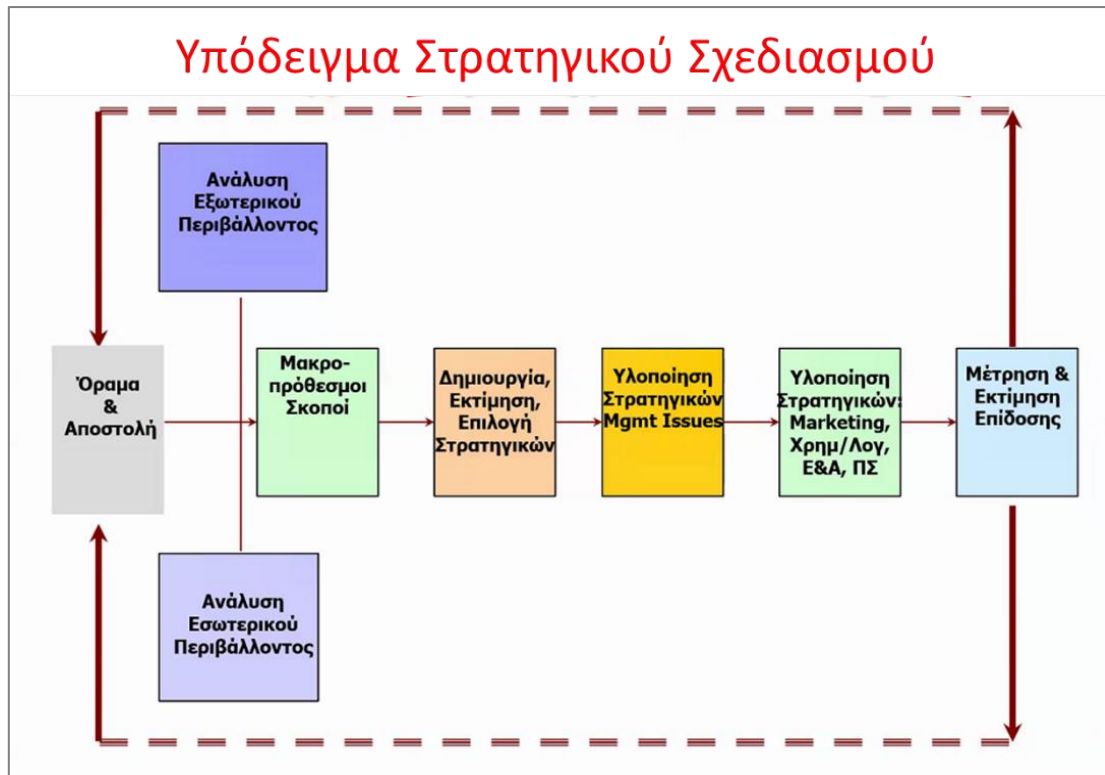
Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μάντζμεντ
 Πηγή: Γεωργόπουλος, σημειώσεις μαθήματος (2020)

Στην **ανίχνευση περιβάλλοντος** αναλύεται και μελετάται το εσωτερικό περιβάλλον με στόχο και σκοπό τη βέλτιστη λειτουργία και οργάνωσή του για την επίτευξη

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος ανήκουν η δομή της επιχείρησης, οι αξίες και οι αρχές, οι πεποιθήσεις, οι ικανότητες και γνώσεις, τα περιουσιακά στοιχεία, αλλά και η κουλτούρα του οργανισμού με την ευρύτερη έννοια (Wheelen et. Al., ο.π.). Όλα αυτά συνδέονται άμεσα και με το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση και διοίκησή του, παράγοντας που οδηγεί και δημιουργεί ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει μια εταιρεία.

Παράλληλα, μελετάται το εξωτερικό περιβάλλον κυρίως με τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που θα βοηθήσουν στην κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση πιθανών αλλαγών, στη γρήγορη προσαρμογή του οργανισμού σε νέα δεδομένα και την εκμετάλλευση αυτών προς όφελος της εταιρείας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται το κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό περιβάλλον της χώρας. Ταυτόχρονα γίνεται και ανάλυση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση που αναφέρεται ως task περιβάλλον (άμεσο περιβάλλον). Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται οι σχέσεις της εταιρείας με τις υπόλοιπες του κλάδου, μελετώνται οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι αγοραστές, η κυβέρνηση.

Όπως παρατηρείται, η ανίχνευση περιβάλλοντος προηγείται όλων και είναι αυτό το βήμα που καθορίζει τη διαμόρφωση του οράματος/αποστολής και τη διαμόρφωση των στρατηγικών. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του Στρατηγικού management από το Στρατηγικό σχεδιασμό. Στο Στρατηγικό σχεδιασμό, όπως παρατηρείται στο διάγραμμα 1.2, το όραμα και η αποστολή της εταιρείας προηγούνται της ανάλυσης περιβάλλοντος και παραμένουν σταθερά. Η ανίχνευση περιβάλλοντος πραγματοποιείται με σκοπό τη διαμόρφωση στρατηγικών στο μέλλον. Αντίθετα, το στρατηγικό management δημιουργεί το μέλλον με βάση την ανίχνευση περιβάλλοντος, γι' αυτό και η ανάλυση περιβάλλοντος προηγείται όλων και δύναται να οδηγήσει σε αλλαγή του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, σημειώσεις μαθήματος 2020).



Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού
 Πηγή: David F. 'Strategic Management', Pearson publishing, 2017

Στη συνέχεια, η φάση της **διαμόρφωσης της στρατηγικής** περιλαμβάνει αρχικά τον καθορισμό του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις τόσο στη βιβλιογραφία, αλλά και στην πράξη οι δύο αυτοί όροι συγχέονται και συχνά ταυτίζονται ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διακριτούς όρους. Το όραμα δηλώνει το που θέλει η επιχείρηση να βρίσκεται στο μέλλον, τι θέλει να πετύχει και που προσδοκά να φτάσει. Ένα πετυχημένο όραμα πρέπει να εμπνέει τόσο το προσωπικό της εταιρείας όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες και εμπλεκόμενους. Πρέπει να δηλώνει το όνειρο των στελεχών της εταιρείας με βάση του οποίου σχεδιάζονται όλες οι στρατηγικές (Wheelen et. Al., ο.π.).

Με την αποστολή, η επιχείρηση δηλώνει στην ουσία τον λόγο ή τον σκοπό για τον οποίο υπάρχει. Δηλώνει τι παρέχει ή προσφέρει η εταιρεία στην κοινωνία, μια υπηρεσία ή προϊόντα. Μια αποτελεσματικά σχεδιασμένη και στοχευμένη δήλωση αποστολής δηλώνει το μοναδικό λόγο της επιχείρησης που την ξεχωρίζει από όλες τις υπόλοιπες του κλάδου. (Wheelen et. Al., ο.π.). Η αποστολή προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών από όλα τα μέλη του οργανισμού καθώς περιγράφει το κοινό όραμα για το οποίο όλοι μαζί εργάζονται. Η πρόταση της αποστολής μπορεί να εμφανίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, τις αξίες αλλά και τη φιλοσοφία της

γενικότερα. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια ξεκάθαρη πρόταση αποστολής συνδέεται με καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς δηλώνει ξεκάθαρα και όλοι γνωρίζουν τον κοινό τους σκοπό και στόχο (Wheelen et. Al., ο.π.). Η διαμόρφωση της αποστολής είναι ένα στάδιο που πολύ συχνά πολλές επιχειρήσεις το προσπερνάνε ή δεν δίνουν την απαραίτητη βαρύτητα κρίνοντάς το ως όχι και τόσο σημαντικό και απαραίτητο. Αντιθέτως, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά βήματα στο σχεδιασμό της στρατηγικής και επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα στάδια (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020).

Οι **στόχοι** (goals) και οι **σκοποί** (objectives) στη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι τα τελικά αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση τα επιτευχθούν. Συνηθίζουμε να ξεχωρίζουμε τους σκοπούς από τους στόχους. Οι σκοποί χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, να είναι μετρήσιμοι και να έχουν συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης. Οι σκοποί δείχνουν στους εργαζομένους τι πρέπει να πετύχουν και μέχρι πότε. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να οδηγεί στην ολοκλήρωση της εταιρικής αποστολής. Αντίθετα, οι στόχοι συνηθίζεται να είναι πιο γενικοί, χωρίς συγκεκριμένα μετρήσιμα και υποστηρικτικοί για την επιτυχία των στόχων. Θεωρούμε έναν στόχο ως μια δήλωση ανοιχτού τύπου για το τι θέλει κανείς να επιτύχει, χωρίς ποσοτικοποίηση για το τι πρόκειται να επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια ολοκλήρωσης (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020).

Επόμενο βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η επιλογή της στρατηγικής. Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για το πώς θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της, μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Μια μεγάλη επιχείρηση έχει τρεις τύπους στρατηγικής: την επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate level strategy), της επιχειρηματική (business level strategy) και τη λειτουργική (functional level strategy) (Wheelen et. Al., ο.π.).

Η εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει την κατεύθυνση της επιχείρησης συνολικά όσον αφορά στην ανάπτυξη και διαχείριση των διαφόρων εταιρειών της (Wheelen et. Al., ο.π.). Αναφέρεται σε οργανισμούς που αποτελούνται από παραπάνω από μια επιχειρηματικές μονάδες και διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, ανάπτυξης, σταθερότητας και περιορισμού.

Η επιχειρηματική στρατηγική επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας ή των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχειρηματικής μονάδας εντός του

συγκεκριμένου κλάδου ή τμήματος της αγοράς που εξυπηρετεί η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα. Είναι εξαιρετικά σημαντική επειδή τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών μονάδων έχουν διπλάσιο αντίκτυπο στο σύνολο της επίδοσης της εταιρείας σε σχέση με τα εταιρικά αποτελέσματα ή του κλάδου (Wheelen et. Al., ο.π.). Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για πλεονέκτημα) ή/και συνεργατική (συνεργασία με μία ή περισσότερες εταιρείες για την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών). Ακριβώς όπως η εταιρική στρατηγική ρωτά σε ποιον κλάδο πρέπει να βρίσκεται η εταιρεία, η επιχειρηματική στρατηγική ρωτά πώς η εταιρεία ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται σε κάθε κλάδο.

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί ένας λειτουργικός τομέας για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και των στρατηγικών της επιχειρηματικής μονάδας μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων (Wheelen et. Al., ο.π.). Αφορά στην ανάπτυξη και καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακριβώς όπως έχει μια πολυμηματική εταιρεία πολλές επιχειρηματικές μονάδες, καθεμία με τη δική της επιχειρηματική στρατηγική, κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει ένα σύνολο τμημάτων, το καθένα με τη δική του λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός μιας λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται από τη στρατηγική της επιχειρηματικής της μονάδας.

Τέλος, ακολουθεί το στάδιο των πολιτικών. Ως πολιτικές ορίζονται γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της στρατηγικής και τη λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποιούνται με σκοπό τη χρήση κοινών κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων με απώτερο στόχο την επίτευξη των σκοπών, την στρατηγικής και της αποστολής της επιχείρησης.

1.3 Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πολλές διαφορετικές ιδέες και τεχνικές του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί από πολλούς μεγάλους οργανισμούς, αλλά και από πολλές μικρές νεοσύστατες εταιρείες τα τελευταία χρόνια. Η αντιμετώπιση και πρόληψη συνεχών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες έχουν κινητοποιήσει τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν πολύ σοβαρά το στρατηγικό μάνατζμεντ ώστε να διατηρούν τον εκάστοτε οργανισμό συνεχώς ανταγωνιστικό σε ένα συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο

περιβάλλον (Wheelen, et.al. 2018). Τέσσερις είναι οι βασικές φάσεις μέσω των οποίων εξελίσσεται το στρατηγικό μάνατζμεντ:

a. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός: Σε αυτή τη φάση καλούνται οι μάνατζερς να προτείνουν το απαιτούμενο budget για την επόμενη χρονιά με βάση τα αντίστοιχα προτεινόμενα projects του έτους. Βασικές πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος συγκεντρώνονται από το τμήμα πωλήσεων και τα προτεινόμενα projects περιέχουν μόνο βασικές πληροφορίες που να σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς πολλές λεπτομέρειες.

b. Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (βάσει προβλέψεων): Σε αυτή τη φάση, καλείται η εταιρεία να θέσει πιο μακροπρόθεσμο του ενός έτους πλάνο, το οποίο συνήθως έχει ορίζοντα τριών ή πέντε ετών. Τα projects που συζητούνται αφορούν σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους και λαμβάνονται σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις για τις δραστηριότητες του οργανισμού. Με βάση εκτενείς και σημαντικές πληροφορίες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος γίνονται οι απαραίτητες προβλέψεις στις οποίες βασίζονται και όλες οι αποφάσεις. Αυτή η φάση είναι και η πιο χρονοβόρα όπου μέσα από πολύωρες συναντήσεις κάθε στέλεχος προσπαθεί να πείσει τη διοίκηση για την ακρίβεια των προβλέψεών του και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των προτάσεών του ώστε να κερδίσει και μεγαλύτερο μερίδιο του οικονομικού προϋπολογισμού (Wheelen, et.al, ο.π).

c. Στρατηγικός σχεδιασμός με προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον: Τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης αναλαμβάνουν τον τελικό έλεγχο του σχεδιασμού εφαρμόζοντας επίσημο στρατηγικό πλάνο που στόχο έχει την ανταπόκριση και προσαρμογή του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας δεν συμμετέχουν σε αυτή τη φάση και οι πληροφορίες που τους ζητούνται να παρέχουν είναι ελάχιστες. Συνήθως σύμβουλοι επιχειρήσεων προσφέρουν, στα ανώτατα στελέχη, πληροφορίες και τεχνικές αξιολόγησης και πρόβλεψης των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μία φορά τον χρόνο γίνεται ο έλεγχος και η αξιολόγηση της προόδου συγκριτικά με τους στόχους και τις προσβλέψεις ώστε να πραγματοποιούνται πιθανόν απαραίτητες προσαρμογές και αλλαγές των πλάνων με βάση τα αποτελέσματα και τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε αυτή τη φάση, η ανώτατη διοίκηση θέτει το πλάνο και οι μάνατζερς αναλαμβάνουν την εφαρμογή του (Wheelen, et.al, ο.π).

d. Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Τα στρατηγικά πλάνα δεν έχουν αξία χωρίς τη αντίστοιχη δέσμευση των στελεχών (Wheelen, et.al. 2018).. Γι' αυτό το λόγο, σε αυτή τη φάση εμπλέκονται τα διευθυντικά στελέχη χαμηλότερων επιπέδων από διάφορα τμήματα της επιχείρησης αλλά και υπάλληλοι από πολλές διαφορετικές βαθμίδες. Οι πληροφορίες μοιράζονται με στελέχη της εταιρείας τα οποία και καλούνται να αναπτύξουν λεπτομερή και στοχευμένα πλάνα βασιζόμενοι στον κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο όλοι γίνονται μέρος των στρατηγικών πλάνων και συμβάλλουν στην επίτευξή τους, δεν είναι μόνο κεντρικές κατευθύνσεις τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν (Wheelen, et.al, ο.π).

1.4 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης. Πολλές εταιρείες έχουν επιτύχει να ευημερήσουν για κάποιο χρονικό διάστημα αλλά λίγες από αυτές έχουν καταφέρει να επιβιώσουν και να έχουν υψηλές αποδόσεις στο πέρασμα των χρόνων. Ένας οργανισμός για να έχει τη δυνατότητα να επιβιώσει σε μακροχρόνιο επίπεδο χρειάζεται όχι μόνο να διεκπεραιώνει τις τρέχουσες απαραίτητες δραστηριότητες ώστε να ικανοποιεί την υπάρχουσα αγορά αλλά θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει αυτές τις δραστηριότητες, τα προϊόντα και υπηρεσίες του, ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις νέες αναδυόμενες και μεταβαλλόμενες αγορές (BRADUȚAN and SÂRBU 2012).

Το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης δεν νοείται χωρίς να υπάρχει η στρατηγική σκέψη. Ο διαχειριστής πρέπει να γνωρίζει τη στρατηγική θέση της εταιρείας, να παρακολουθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και να κατανοεί την επίδραση των μεταβαλλόμενων συνθηκών ώστε να είναι σε θέση να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική την κατάλληλη στιγμή (BRADUȚAN et.al., ο.π.).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ο πιο συναρπαστικός τομέας του μάνατζμεντ (BRADUȚAN et.al., ο.π.). Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά στην επιτυχία και την αποτυχία, σχετίζεται με την ικανότητα των διαχειριστών να σχεδιάζουν πολέμους και να τους κερδίζουν. Ένα αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να μεταμορφώσει μια επιχείρηση, μπορεί να φέρει πλούτο στους μετόχους ή ακόμα και να αλλάξει τη δομή ενός κλάδου ή μιας βιομηχανίας. Από την άλλη πλευρά, ένα αναποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να ωθήσει στην καταστροφή ολόκληρες εταιρείες (BRADUȚAN et.al., ο.π.).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια μέθοδος σύγχρονου μάνατζμεντ η οποία επικεντρώνεται σε αλλαγές και τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στην οργάνωση προκειμένου να αποφευχθούν καταστάσεις στις οποίες, τα εμπορεύματα και οι υπηρεσίες που παρέχονται, η παραγωγή και πώλησή τους, αλλά και ολόκληρη η δραστηριότητα της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθούν ξεπερασμένα ή μη συμβατά με τις τρέχουσες συνθήκες.

Τα 3 πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ για έναν οργανισμό συνολικά, είναι (Wheelen et. al., ο.π.):

- α) Το απόλυτα ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα της επιχείρησης
- β) Η πιο έντονη επικέντρωση σε ότι είναι στρατηγικά σημαντικό
- γ) Η καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση του συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

Επιπλέον πλεονεκτήματα που αξίζει να αναφερθούν είναι ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ (BRADUȚAN et.al., ο.π.):

- α) βελτιώνει σημαντικά τα οικονομικά και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, συμβάλλει στη γρήγορη ανάπτυξη και ενίσχυση της θέσης της στην αγορά, αυξάνει αισθητά την ανταγωνιστικότητά της
- β) Εξασφαλίζει την ικανότητα της εταιρείας να αποτρέπει προβλήματα
- γ) Παρέχει ενότητα στη σύλληψη ιδεών και τη δράση σε όλα ιεραρχικά επίπεδα εντός της εταιρείας
- δ) Εξασφαλίζει τη συνέπεια των στρατηγικών αποφάσεων με την τρέχουσα και τις τακτικές στρατηγικές και τον καλύτερο συντονισμό όλων των επιχειρησιακών και λειτουργικών μονάδων εντός της εταιρείας
- ε) βοηθά στην αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή με την καλύτερη κατανόηση της σχέσης απόδοσης-ανταμοιβής και με τη γνώση των περιοριστικών παραγόντων σε συνδυασμό με τις εναλλακτικές λύσεις

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Μπουραντάς, Δημήτρης (1992), *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, εκδόσεις: Team, Αθήνα
3. Anthony Henry, (2008), *Understanding Strategic Management*, Oxford university press, Oxford
4. Bracker, J., (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, Academy of Management Review, Georgia State University
5. David F. & Forest F., (2017), *Strategic Management*, Pearson publishing
6. Svetlana, Bradutan and Alelexei, Sarbu, (2012), *Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context*, Management of sustainable development journal, vol.4-no1, 51-54
7. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London

Κεφάλαιο 2

Ανίχνευση Περιβάλλοντος

2.1 Τι εννοούμε με τον όρο ανίχνευση περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο και το πιο σημαντικό στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Είναι τόσο σημαντικό και κρίσιμο γιατί τα ευρήματα από τη μελέτη και οι υποθέσεις στις οποίες οδηγούν για το μέλλον καθορίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Με τον όρο ανίχνευση περιβάλλοντος ορίζεται η απόκτηση και χρήση πληροφοριών σχετικά με γεγονότα, τάσεις και σχέσεις στο περιβάλλον ενός οργανισμού, η γνώση των οποίων θα βοηθούσε τα στελέχη διοίκησης στο σχεδιασμό της μελλοντικής στρατηγικής του οργανισμού (Aguilar, 1967, Choo & Auster, 1993). Οι οργανισμοί μελετάνε και αναλύουν το περιβάλλον προκειμένου να κατανοήσουν τους παράγοντες της αλλαγής, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικά μέτρα που διασφαλίζουν ή βελτιώνουν τη θέση τους στο μέλλον. Μελετάνε για να αποφύγουν εκπλήξεις, να εντοπίσουν απειλές και ευκαιρίες, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν τον μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό τους (Sutton, 1988).

Στο βαθμό που η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμοστεί στο εξωτερικό του περιβάλλον εξαρτάται από τη γνώση και την ερμηνεία των εξωτερικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, η ανάλυση περιβάλλοντος αποτελεί έναν πρωταρχικό τρόπο οργανωσιακής μάθησης. Η μελέτη του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τόσο την εξέταση πληροφοριών (προβολή) όσο και την αναζήτηση πληροφοριών (αναζήτηση) (Voros, 2003). Θα μπορούσε να κυμαίνεται από μια περιστασιακή συζήτηση στο μεσημεριανό τραπέζι ή μια τυχαία παρατήρηση ενός θυμωμένου πελάτη, έως ένα επίσημο πρόγραμμα έρευνας αγοράς ή μια άσκηση σχεδιασμού με σενάριο (Chun Wei Choo, 2001).

2.2. Η σημασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος

Στο σύγχρονο περιβάλλον είναι πάρα πολλοί οι λόγοι και πολύ σημαντικοί για τους οποίους είναι επιτακτική ανάγκη τη μελέτη του. Οι ραγδαίες εξελίξεις στη σημερινή αγορά και οι νέες και αναδυόμενες επιχειρηματικές πρακτικές κάνουν πολύ εύκολο για μία επιχείρηση να μείνει πίσω και να μη μπορεί να ακολουθήσει το ρυθμό εξέλιξης σε τομείς όπως η τεχνολογία, οι κανονισμοί και διάφορες νέες τάσεις που συνεχώς αναδύονται. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μειώνει τις πιθανότητες να μείνει η επιχείρηση τυφλή και οδηγεί σε μεγαλύτερη προληπτική διαχείριση. Η σχέση μεταξύ αγορών, στρατηγικού σχεδιασμού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αυτή που καθορίζει την επιτυχία ή μη ενός οργανισμού. Καθώς εντοπίζονται τρέχουσες ή μελλοντικές αλλαγές, οι οργανισμοί έχουν την ευκαιρία να μελετήσουν τις επιλογές τους για την αντιμετώπιση ή εκμετάλλευση αυτών προς όφελός τους, λαμβάνοντας υπόψιν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες.

Σύμφωνα με το βιβλίο «Διαχείριση Στρατηγικών Θεμάτων: Ένας πλήρης Οδηγός Περιβαλλοντικής Σάρωσης» του John D. Stoffels, η ανίχνευση του περιβάλλοντος επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει τον εξωτερικό ανταγωνισμό αλλά και κοινωνικά, οικονομικά και τεχνικά θέματα που είναι δύσκολο να εντοπισθούν και πιθανόν να είναι επίμονα και να έχουν σκληρές επιπτώσεις. Η μελέτη του περιβάλλοντος δεν έχει στόχο μόνο τη συλλογή πληροφοριών αλλά περισσότερο τη μελέτη μελλοντικών επιπτώσεων και όχι τόσο των τρεχόντων αλλαγών. Μελετώντας και κατανοώντας τις εξωτερικές αλλαγές αλλά και τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά με την κατάλληλη στρατηγική.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος επικεντρώνεται στη στρατηγική σκέψη και το στρατηγικό σχεδιασμό. Η βαθύτερη αξία της είναι η αναγνώριση και κατανόηση σύνθετων ζητημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η διαδικασία αυτή βοηθά τον οργανισμό να σχεδιάζει τη στρατηγική του θέση από την οποία θα μπορεί να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει εξωτερικές δυνάμεις πάνω στις οποίες ασκεί μικρή ή και μηδενική επιρροή (Albright, 2014). Μέσω συστηματικής και συνεχούς παρακολούθησης των εξωτερικών επιρροών οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν και να υιοθετήσουν τις δικές τους εσωτερικές διαδικασίες που θα καθρεφτίζουν τις απαραίτητες και αποτελεσματικές αντιδράσεις. Η διαδικασία κατανόησης της αντιστοιχίας μεταξύ εξωτερικών επιρροών και εσωτερικών αντιδράσεων βοηθά στην προσαρμογή της οργανωτικής δομής και των

στρατηγικών πλάνων τα οποία σχεδιάζονται με την λογική να είναι πιο αποτελεσματικά και ευέλικτα στις μεταβαλλόμενες δυνάμεις των αγορών. Ένας πετυχημένος, λοιπόν, οργανισμός επικεντρώνεται τόσο στη μάθηση όσο και στην ευελιξία και την ταχύτητα ανταπόκρισης (Albright, 2014).

Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι μια στατική διαδικασία. Θα πρέπει να γίνεται συστηματικά και να είναι μια συνεχής διαδικασία ώστε να διατηρείται μια προπαρασκευαστική αντίδραση στις εκάστοτε αλλαγές που προκύπτουν. Αυτή η οργανωτική διαδικασία μάθησης είναι το συστατικό κλειδί για την οργανωτική επιτυχία. Μέσω της συνεπούς παρακολούθησης του περιβάλλοντος η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές και προσαρμογές στις αντιδράσεις του οργανισμού οι οποίες μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας (Albright, 2014).

2.3 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος

Στην ανάλυση του περιβάλλοντος μελετώνται δύο βασικοί άξονες, (1) το εσωτερικό και (2) το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η διαδικασία προσδιορισμού της ισχύος των πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού για τον προσδιορισμό της οργανωτικής δύναμης και ικανότητας ώστε να είναι σε καλύτερη θέση στην αγορά. Με άλλα λόγια, η εσωτερική ανάλυση είναι η εξέταση της οργανωτικής αλυσίδας αξίας και της αποτελεσματικότητάς της στην ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Μια εσωτερική ανάλυση υπογραμμίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός οργανισμού σε σχέση με τις ικανότητες, τους πόρους και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Μόλις ολοκληρωθεί, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει μια σαφή ιδέα για το πού διαπρέπει, πού τα πάει καλά και πού βρίσκονται τα τρέχοντα ελλείμματα και τα κενά του. Η ανάλυση δίνει στη διοίκηση τη γνώση για να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία, την τεχνογνωσία και τις ευκαιρίες του οργανισμού. Επιτρέπει, επίσης, στη διοίκηση να αναπτύξει στρατηγικές που μετριάζουν τις απειλές και αντισταθμίζουν τις εντοπισμένες αδυναμίες και μειονεκτήματα. Όταν η στρατηγική της επιχείρησής βασίζεται σε πραγματικά ευρήματα και όχι σε υποθέσεις, μπορούμε να έχουμε τη βεβαιότητα ότι διοχετεύονται οι πόροι, ο χρόνος, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Στο εσωτερικό περιβάλλον μελετώνται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι του οργανισμού. Είναι το περιβάλλον που η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγξει και να επηρεάσει ώστε οι δραστηριότητές της να εκτελούνται με τον ορθότερο τρόπο και να οδηγούν σε

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με άλλους υπαλλήλους, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τη διοίκηση, την αλληλεπίδραση του διευθυντή με άλλα στελέχη και την αλληλεπίδραση της διοίκησης με τους μετόχους, την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, την οργανωτική δομή, το κύριο προσωπικό, τις επιχειρησιακές δυνατότητες. Επίσης, συζητήσεις, συνεντεύξεις, και οι έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

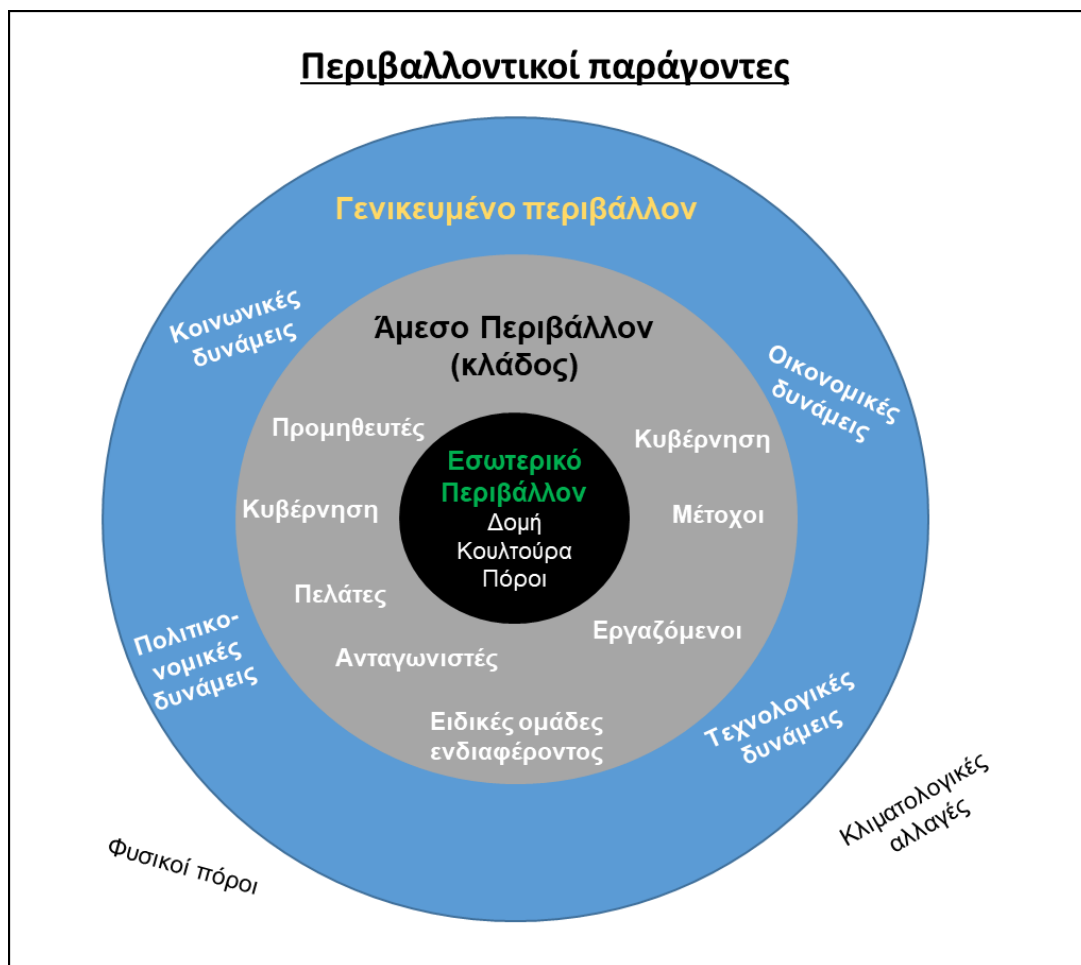
Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βοηθά στον εντοπισμό των δυνατών και των αδυναμιών ενός οργανισμού. Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές και υπάρχουν γρήγορες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οι πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον προσθέτουν κρίσιμα στοιχεία στην αποτελεσματικότητα των μακροπρόθεσμων σχεδίων. Καθώς το περιβάλλον είναι δυναμικό, είναι απαραίτητο να εντοπιστούν οι κινήσεις και οι ενέργειες των ανταγωνιστών και οι βασικές ικανότητες του οργανισμού χρειάζεται να αναπροσαρμόζονται στο εσωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι άπειροι, επομένως, ο οργανισμός πρέπει να είναι ευέλικτος και σε εγρήγορση ώστε να αποδέχεται και να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντικές αλλαγές

2.4 Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μελετάται με σκοπό να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση ώστε να τις εκμεταλλευτεί με τον αποδοτικότερο τρόπο ή να προετοιμαστεί και να τις αντιμετωπίσει εγκαίρως αντίστοιχα. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο άμεσο περιβάλλον (*task environment*) και το γενικευμένο περιβάλλον (*societal environment*). Ως άμεσο (*task environment*) ή μικρο-περιβάλλον ορίζεται αυτό με το οποίο η επιχείρηση αλληλοεπιδρά και έρχεται άμεσα σε επαφή. Στο διάγραμμα 2.1 φαίνεται ότι σε αυτό ανήκουν πολλοί φορείς όπως οι αγοραστές της επιχείρησης, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές των προϊόντων της, οι μέτοχοι αλλά και η κυβέρνηση, οι πιστωτές και οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος. Το άμεσο περιβάλλον μελετάται συνήθως χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του Porter όπου και αναλύονται οι 5 βασικές δυνάμεις του κλάδου που είναι (1) η απειλή από νεοεισερχόμενους και η δυσκολία/ ευκολία εισόδου στον κλάδο, (2) η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο, (3) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, (4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (5) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει τους ευρύτερους εκείνους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει και τους οποίους δεν μπορεί να επηρεάσει. Αυτοί οι παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι (1) οικονομικοί, (2) πολιτικοί, (3) κοινωνικοί και (4) τεχνολογικοί και μελετώνται με την χρήση του υποδείγματος PEST analysis. Οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και να μελετηθούν με ακρίβεια αλλά την ίδια στιγμή οι αλλαγές και μεταβολές τους μπορεί να διαμορφώσουν νέες τάσεις, νέες συνήθειες ή να καταργήσουν υπάρχουσες συνήθειες και ανάγκες, γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να παρακολουθούνται με προσοχή έχοντας πάντα το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον.

Κάθε ένα από τα περιβάλλοντα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό με αποτέλεσμα μία κακή απόδοση ή την τελική αποτυχία. Είναι ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας για τη συνεχή ανάπτυξη και τη βελτιωμένη απόδοση ενός οργανισμού η στενή παρακολούθηση αυτών των εξωτερικών περιβαλλόντων ώστε να είναι σε θέση να προβεί στις απαραίτητες προσαρμογές με βάση αυτές τις επιρροές. Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος βοηθά τον οργανισμό να εστιάσει και να σχεδιάσει τις στρατηγικές και τα τακτικά πλάνα λαμβάνοντας υπόψιν αυτές τις εξωτερικές παραμέτρους οι οποίες θα μπορούσαν να απειλήσουν την σταθερότητά του και να μετατρέψει τα ενδεχόμενα προβλήματα σε πλεονεκτήματα. Ο Τσουν Γουέι Τσου στο βιβλίο *«Διαχείριση πληροφοριών για τον ευφυή οργανισμό: Η τέχνη της σάρωσης του περιβάλλοντος»*, αναφέρει ότι το άμεσο περιβάλλον, με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τον ανταγωνισμό, τους υπαλλήλους είναι το πιο σημαντικό από τα εξωτερικά περιβάλλοντα. Είναι χρήσιμο να εξεταστεί η δομή του κλάδου και να προσδιοριστεί ο βασικός ανταγωνισμός του κλάδου. Η κατανόηση του ρόλου των ανταγωνιστών στην αγορά και της σχέσης μεταξύ τους, με τους πελάτες τους, και τους προμηθευτές τους, θα παρέχει στην οργάνωση χρήσιμες πληροφορίες για τις τάσεις και πιθανά προβλήματα των ανταγωνιστών (Albright, ο.π).



Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικοί παράγοντες
 Πηγή: Γεωργόπουλος, σημειώσεις μαθήματος (2020)

2.5 SWOT ανάλυση – Θεωρητικό υπόβαθρο

Όπως αναφέρεται παραπάνω, η μελέτη του περιβάλλοντος αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ. Η ανάλυση SWOT είναι το πλέον σύνηθες εργαλείο που χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση σημαντικών παραγόντων που προκύπτουν από αυτήν τη μελέτη τόσο εσωτερικά του οργανισμού όσο και εκτός (Pickton, D. W., & Wright, S., 1998). Είναι μια τεχνική στρατηγικού μανάτζμεντ που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και απειλών ενός οργανισμού που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό ανταγωνισμό ή τον προγραμματισμό έργου. Η ανάλυση SWOT αποτελεί πολύ σημαντικό και βοηθητικό εργαλείο για τα αρχικά στάδια της λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης πολλών οργανισμών (Wikipedia).

Είναι ευρέως διαδεδομένη και χρησιμοποιείται από την πλειονότητα των στελεχών κυρίως λόγω της απλότητάς της. Αυτό της το πλεονέκτημα είναι ταυτόχρονα αυτό που δυσκολεύει πολύ συχνά την εύστοχη κατηγοριοποίηση των παραγόντων και την εξαγωγή ακριβή συμπερασμάτων γιατί ο υποκειμενικός παράγοντας υπάρχει σε μεγάλο βαθμό. Γι' αυτόν τον λόγο σε πολλές βιβλιογραφίες προτείνεται η ανάλυση SWOT να γίνεται σε ομάδες με περισσότερα του ενός στελέχη. Επίσης, η απλή αποτύπωση και κατηγοριοποίηση των παραγόντων δεν είναι αρκετή γιατί δεν οδηγεί σε συμπεράσματα αλλά ούτε και σε προτεινόμενη στρατηγική. Η στρατηγική λογική απαιτεί ότι οι μελλοντικές ενέργειες που θα σχεδιαστούν θα πρέπει να ταιριάζουν τα δυνατά σημεία με τις ευκαιρίες, να αποκρούουν τις απειλές και να επιδιώκουν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες (Pickton, D. W., & Wright, S., 1998).

Το ακρωνύμιο SWOT αναλυτικά σημαίνει:

- (S) – *strengths* – *δυνατά σημεία*: χαρακτηριστικά της επιχείρησης εσωτερικά που της δίνουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων
- (W) – *weaknesses* – *αδύνατα σημεία*: εσωτερικά χαρακτηριστικά που θέτουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- (O) – *opportunities* – *ευκαιρίες*: στοιχεία στο εξωτερικό περιβάλλον που η επιχείρηση ή το έργο θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της
- (T) – *threats* – *απειλές*: στοιχεία στο εξωτερικό περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση ή το έργο

Ο πίνακας 2.1 παρουσιάζει μια τυπική μορφή καταγραφής και απεικόνισης όλων των σχετικών παραγόντων της ανάλυσης.

Πίνακας 2.1: Τυπικός πίνακας αποτύπωσης ανάλυσης SWOT

	Θετικά	Αρνητικά
Εσωτερικά	<p>Δυνάμεις (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>Αδυναμίες (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
Εξωτερικά	<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>Απειλές (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

2.6. Εμπόδια στην αποτελεσματική παρακολούθηση περιβάλλοντος

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να κάνουν την παρακολούθηση περιβάλλοντος μη αποτελεσματική. Ο τεράστιος όγκος πληροφοριών ίσως είναι δύσκολα διαχειρίσιμος, με αποτέλεσμα την υπερφόρτωση πληροφοριών όπου σημαντικές πληροφορίες πιθανόν να χαθούν ή να μη χαιρούν της δέουσας προσοχής. Υπάρχουν επίσης πολλές πηγές πληροφοριών τις οποίες οι αρμόδιοι για την παρακολούθηση αγνοούν με αποτέλεσμα να χάνονται ίσως σημαντικές πληροφορίες. Η πλοήγηση στον ωκεανό των πληροφοριών είναι επίσης δύσκολη εξ αιτίας, πολλές φορές, της έλλειψης οργάνωσης και πληρότητας αυτού που παρουσιάζεται. Ακόμη και στην καλύτερη των περιπτώσεων, οι πληροφορίες μπορεί να μην είναι πλέον επίκαιρες τη στιγμή που αυτοί που τις ψάχνουν μπορούν να τις εντοπίσουν. Αυτό είναι ιδιαίτερος συχνό στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές που επηρεάζονται από τεχνολογικές ή ρυθμιστικές αλλαγές (Albright, ο.π).

Υπάρχουν επίσης δυσκολίες στην παρακολούθηση περιβάλλοντος που σχετίζονται με την ερμηνεία των πληροφοριών που συλλέγονται. Ο προσδιορισμός συνάφειας, η εξοικείωση με το θέμα και τις πηγές πληροφοριών, η χρήση της γλώσσας, οι χρονικοί περιορισμοί, και η ακρίβεια των πληροφοριών, όλα παίζουν ρόλο στη διαδικασία της ανάλυσης. Επιπλέον, η υπερβολική έμφαση στη αναζήτηση θα μπορούσε να έχει

αρνητικές επιπτώσεις σε έναν οργανισμό. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί λόγω της εστίασης σε μια αμυντική στρατηγική στις εξωτερικές επιρροές αντί της συνέχισης της διαδικασίας βελτίωσης και ανάπτυξης εντός του οργανισμού (Albright, ο.π).

Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος έχει πολλά πλεονεκτήματα για τους σύγχρονους οργανισμούς. Συμβάλλει στη μετάβαση και αλλαγή του οργανισμού σε έναν μαθησιακό οργανισμό που αναζητά συνεχώς πληροφορίες που μπορούν να αλλάξουν την συνολική του θέση στην αγορά. Επίσης, βοηθά στην ανάπτυξη στρατηγικών πλάνων και πολιτικών, την αξιολόγηση νέων πληροφοριών, και την προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων που προκύπτουν. Η ανάλυση περιβάλλοντος μπορεί να αναγνωρίσει ένα μοναδικό δυνατό σημείο του οργανισμού, να ανακαλύψει και να φέρει στην επιφάνεια αδυναμίες των ανταγωνιστών, και να εντοπίσει νέες αγορές, υποψήφιους πελάτες και αναδυόμενες τεχνολογίες. Η μελέτη περιβάλλοντος αξιοποιείται ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης αναγνωρίζοντας πιθανές απειλές για τον οργανισμό. Προειδοποιώντας τον οργανισμό για πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον τον βοηθά να τροποποιήσει τις στρατηγικές του. Ο απώτερος στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να μάθει για το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να αυξήσει την ταχύτητα ανταπόκρισης και την ευελιξία του στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Aguilar Francis J., (1967), *Scanning the business environment*, Publisher Macmillan, New York
3. Auster, E. and Choo, C.W., (1993), *Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries*, Journal of the American Society for Information Science, 44(4), 194-203
4. Choo Chun Wei, (2001), "Environmental scanning as information seeking and organizational learning." *Information Research*, 7(1)
5. Choo Chun Wei, (2002), *Information management for the intelligent organization – The art of scanning the environment*, Publisher Information Today Inc., Medford New Jersey
6. Helms, M. M., & Nixon, J., (2010), *Exploring SWOT analysis – where are we now?*, Journal of Strategy and Management, 3(3), 215–251
7. Henry Anthony, (2008), *Understanding Strategic Management*, Oxford university press, Oxford
8. Joseph Voros, (2003), *Reframing Environmental Scanning*, Australian Foresight Institute, Melbourne
9. Kendra S. Albright, (2004), *Environmental scanning – Radar for success*, The Information Management Journal, 38 (3), 38-45
10. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G., (2014), *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship*. Business Horizons, 57(1), 37–47
11. Leigh, D., (2010), *SWOT Analysis*, Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3, 115–140
12. Pickton, D. W., & Wright, S., (1998), *What's swot in strategic analysis?*, Strategic Change, 7(2), 101–109
13. Sarsby Alan, (2016), *SWOT Analysis – A guide to SWOT for business studies student*, Publisher Spectaris Limited, England
14. Stoffels John D., (1994), *Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*, Publisher Pergamon
15. Sutton Richard S., (1988), *Learning to predict by the methods of temporal differences*, Machine Learning volume 3, 9–44
16. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London
17. Wikipedia – ([SWOT analysis - Wikipedia](#))

Κεφάλαιο 3

Διαμόρφωση Στρατηγικής

3.1 Γενικά

Η διαμόρφωση στρατηγικής, που συχνά αναφέρεται ως στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, αφορά στην ανάπτυξη και τον καθορισμό του οράματος και της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας εταιρείας. Ξεκινά με την ανάλυση της κατάστασης: τη διαδικασία αναζήτησης του πώς θα συνδεθούν οι εξωτερικές ευκαιρίες με τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και θα αξιοποιηθούν στρατηγικά ενώ διερευνώνται η αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών (Wheelen et. al., ο.π.).

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ουσία της στρατηγικής είναι η ευκαιρία διαιρούμενη από την ικανότητα. Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει καμία αξία αν η εταιρεία δεν έχει την ικανότητα και τους πόρους να την εκμεταλλευτεί. Μια διακριτή υπεροχή από μόνη της δεν οδηγεί πάντα σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί οι αδυναμίες σε κάποιους άλλους τομείς μπορεί να αποτρέψουν την επιτυχία της στρατηγικής (Wheelen et. al., ο.π.). Στο βιβλίο *Strategic Management and Business Policy* των Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman και Charles E. Bamford αναφέρεται ότι από την ανάλυση SWOT, η φόρμουλα $SA=O/(S-W)$, που σημαίνει ότι η στρατηγική εναλλακτική ισούται με τις ευκαιρίες διαιρούμενες με τις δυνάμεις μείον τις αδυναμίες, αντικατοπτρίζει το σημαντικό ζήτημα της διοίκησης και των μανάτζερς για το αν χρειάζεται να επενδύσουν περισσότερο στο πλεονέκτημά της εταιρείας ώστε να το κάνουν ακόμα πιο δυνατό και να φτάσουν σε διακριτή υπεροχή ή θα πρέπει να επενδύσουν στις αδυναμίες της για να τις κάνουν έστω ανταγωνιστικές (Wheelen et. Al., ο.π.).

3.2 Επίπεδα Στρατηγικών

Οι στρατηγικές με βάση το ιεραρχικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης που αφορούν καθώς και τους στόχους και σκοπούς που εξυπηρετούν, ιεραρχούνται σε 3 βασικά επίπεδα:

1. Επιχειρησιακές στρατηγικές
2. Επιχειρηματικές στρατηγικές

3. Λειτουργικές στρατηγικές

Στο διάγραμμα 3.1 απεικονίζεται η αντιστοιχία του κάθε επιπέδου στρατηγικής με το ιεραρχικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.1: Επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: B2U business-to-you, (2020) Τρία επίπεδα στρατηγικής: Επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και Λειτουργικό [Three Levels of Strategy: Corporate, Business and Functional EXPLAINED \(business-to-you.com\)](https://www.business-to-you.com)

3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές αφορούν στους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιείται ο οργανισμός και καθορίζουν την είσοδο σε νέους κλάδους ή έξοδο από αυτούς. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές αφορούν κυρίως και συναντώνται σε ομίλους όπου υπάρχουν παραπάνω από μια επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από έναν κλάδο. Σε μια τέτοια εταιρία-όμιλο, η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τη διαχείριση διαφόρων σειρών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων για τη μεγιστοποίηση της αξίας (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020). Τα κεντρικά γραφεία έχουν το ρόλο του οργανωτικού «γονέα», καθώς πρέπει να ασχολούνται με διάφορα προϊόντα και επιχειρηματικές μονάδες «παιδιά» (Wheelen et. Al., ο.π.).

Παρόλο που κάθε σειρά προϊόντων ή επιχειρηματική μονάδα έχει τη δική της ανταγωνιστική ή συνεργατική στρατηγική που χρησιμοποιεί για την απόκτησή της δικού της ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, η κεντρική εταιρεία πρέπει να συντονίσει διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι ώστε η εταιρεία στο σύνολό

της να πετύχει ως «οικογένεια». Η εταιρική στρατηγική, επομένως, περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη ροή των χρηματοοικονομικών και άλλους πόρους προς και από τις σειρές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες (Wheelen et. Al., ο.π.). Στον πίνακα 3.1 αναφέρονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια εταιρεία ανάλογα με την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά και την ελκυστικότητα του κλάδου, και αυτές είναι (1) η στρατηγική ανάπτυξης, (2) η στρατηγική σταθεροποίησης και (3) η στρατηγική περισυλλογής.

Πίνακας 3.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

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

Πηγή: Γεωργόπουλος, Σημειώσεις μαθήματος (2020)

3.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Η επιλογή στρατηγικής της εταιρικής κατεύθυνσης είναι πολύ κρίσιμη καθώς καθορίζει την πορεία όλων των δραστηριοτήτων και επιλογών του οργανισμού. Η στρατηγική που συνήθως επιδιώκει ένας οργανισμός να ακολουθήσει είναι η στρατηγική ανάπτυξης στοχεύοντας στην αύξηση των πωλήσεων, των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή πολλών από αυτά συνδυαστικά. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε επεκτεινόμενες βιομηχανίες πρέπει να αναπτύσσονται συνεχώς για να επιβιώσουν.

Συνεχής ανάπτυξη σημαίνει αύξηση των πωλήσεων και ευκαιρία για απόκτηση πλεονεκτήματος από οικονομίες κλίμακος, μειώνοντας το ανά μονάδα κόστος παραγωγής, πλεονέκτημα πολύ σημαντικό και καθοριστικό σε αγορές όπου οι ανταγωνιστές ακολουθούν συχνά στρατηγική πολέμου τιμών (Wheelen et. Al., ο.π.).

Μια εταιρεία μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της τόσο παγκοσμίως όσο και εγχώρια, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Συνηθίζουμε να θεωρούμε ότι οι *συγχωνεύσεις* γίνονται μεταξύ εταιριών παρόμοιου μεγέθους και είναι κατά βάση φιλικές, όπου δύο ή περισσότερες εταιρίες ανταλλάσσουν μεταξύ τους μετοχές για τη δημιουργία μιας τρίτης εταιρίας. Από την άλλη πλευρά, η *εξαγορά* αφορά την αγορά μιας άλλης εταιρείας η οποία είτε συνεχίζει να λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα είτε απορροφάται από τη μητρική εταιρεία και λειτουργεί ως θυγατρική της ή τμήμα της. Οι εξαγορές πραγματοποιούνται συνήθως μεταξύ εταιρειών διαφορετικών μεγεθών και μπορούν να είτε φιλικές είτε εχθρικές. Οι *στρατηγικές συμμαχίες* προκύπτουν από τον συνεταιρισμό δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών μονάδων με σκοπό την επίτευξη σημαντικών στρατηγικά στόχων συμμαχιών (Wheelen et. Al., ο.π.). Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης, (1) η ολοκλήρωση/συγκέντρωση σε έναν κλάδο και (2) η διαπείκιση σε άλλες γραμμές προϊόντων ή άλλους κλάδους.

α) Στρατηγική Ολοκλήρωσης/ Συγκέντρωσης (integration strategy)

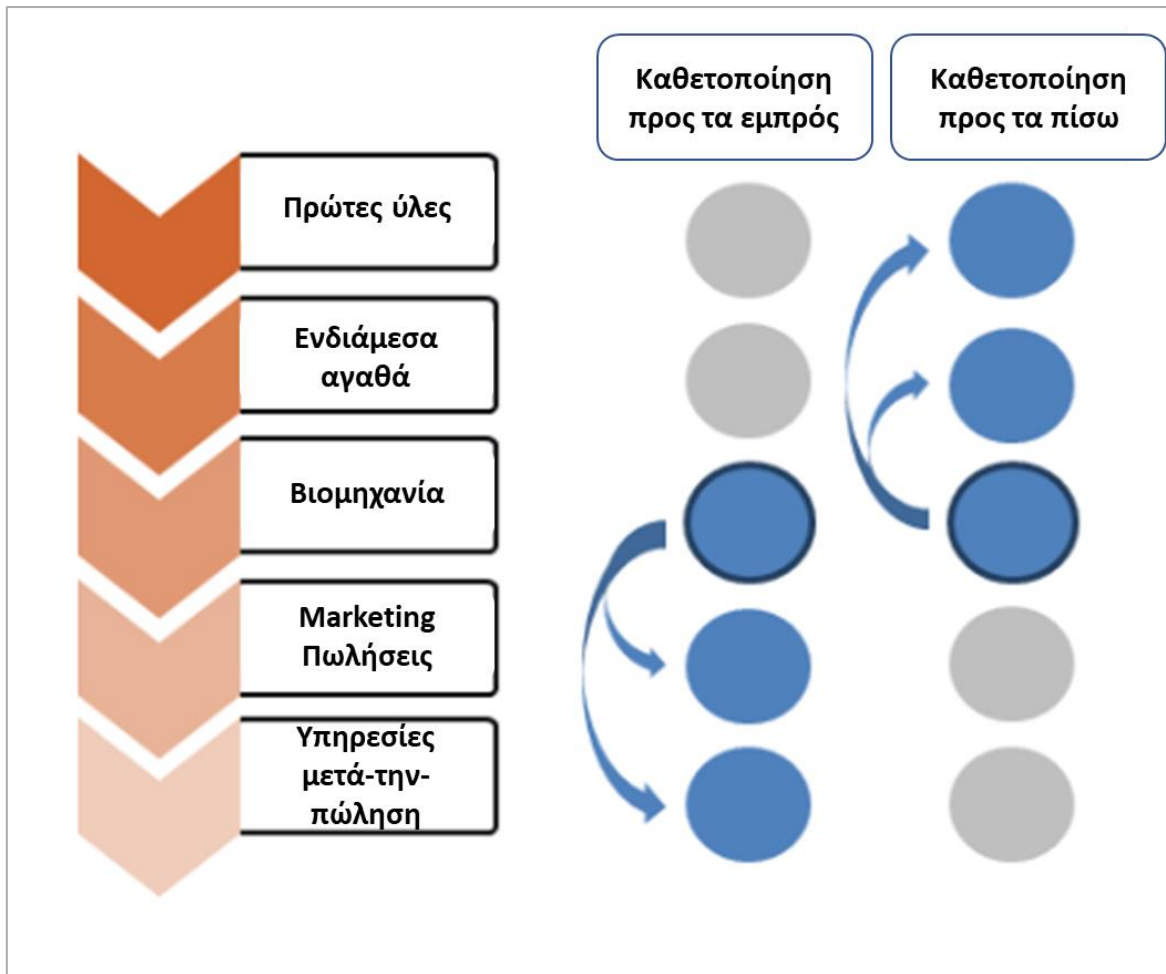
Στις περιπτώσεις όπου οι τρέχουσες γραμμές προϊόντων της εταιρείας έχουν προοπτική ανάπτυξης η συγκέντρωση των πόρων σε αυτές τις γραμμές προϊόντων έχει νόημα και ακολουθείται η *στρατηγική ολοκλήρωσης (integration strategy)* (Wheelen et. Al., ο.π.). Δύο είναι οι στρατηγικές ολοκλήρωσης που μπορεί να επιλέξει η επιχείρηση, η οριζόντια ολοκλήρωση και η κάθετη ολοκλήρωση.

Κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί με τη συγχώνευση ή εξαγορά εταιρειών οι οποίες μέχρι τότε είναι είτε προμηθευτές είτε αγοραστές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η ολοκλήρωση γίνεται στο επίπεδο του προμηθευτή πρόκειται για *κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration)* ενώ στην περίπτωση του αγοραστή υπάρχει *κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration)*.

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης έχει ιδιαίτερο νόημα στις περιπτώσεις που η επιχείρηση κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε μια εξαιρετικά ελκυστική αγορά, ειδικά όταν πρόκειται για αγορές που αναπτύσσονται και έχουν προβλέψιμη τεχνολογία (Wheelen et. Al., ο.π.). Η κάθετη ολοκλήρωση επιλέγεται για τη διατήρηση και κατ' επέκταση βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, με ολοκλήρωση προς τα πίσω για μείωση του κόστους απόκτησης των πρώτων υλών και εξάλειψη των μη αποτελεσματικών διαδικασιών, ή με ολοκλήρωση προς τα εμπρός για μεγαλύτερο έλεγχο στη διανομή του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία επιλέγει να βασιστεί στις δικές της ικανότητες επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της στο σύστημα αξίας του κλάδου για να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ή να αποκτήσει κι άλλα. Η ολοκλήρωση προς τα μπρος δεν ακολουθείται πολύ συχνά καθώς δεν είναι συνήθως πολύ επικερδής λόγω χαμηλών περιθωρίων κέρδους στο λιανεμπόριο (Wheelen et. Al., ο.π.). Από την άλλη, η ολοκλήρωση προς τα πίσω μπορεί να δίνει πιο ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά μειώνει την ευελιξία της επιχείρησης λόγω δέσμευσης από την απόκτηση ακριβού πάγιου εξοπλισμού και δυσκολία εξόδου από την βιομηχανία (Wheelen et. Al., ο.π.).

Μεταξύ δύο εταιρειών μπορούν να γίνουν συμφωνίες για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι συμφωνίες αυτές είναι γνωστές ως *μακροπρόθεσμες συμβάσεις* και δεν μπορούν να θεωρηθούν κάθετη ολοκλήρωση παρά μόνο εάν πρόκειται για αποκλειστικό συμβόλαιο το οποίο ορίζει ότι ο προμηθευτής ή ο διανομέας δεν μπορεί να έχει παρόμοια σχέση με ανταγωνιστική εταιρεία. Στην πράξη, αν και επίσημα λειτουργεί ανεξάρτητα, ο προμηθευτής ή ο διανομέας είναι μια απόλυτα δεσμευμένη εταιρεία που το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργιών της εξυπηρετεί τα συμφέροντα της συμβεβλημένης εταιρίας με την οποία συνδέεται άμεσα μέσω μακροχρόνιας σύμβασης (Wheelen et. Al., ο.π.).

Στο διάγραμμα 3.2 παρουσιάζονται και οπτικά οι επιλογές καθετοποίησης καθώς και σε ποιες περιπτώσεις έχουμε καθετοποίηση προς τα εμπρός και σε ποιες προς τα πίσω.



Διάγραμμα 3.2: Καθετοποίηση προς τα εμπρός και προς τα πίσω

Πηγή: Strategic Management Insight, (2021) Κάθετη ολοκλήρωση [Vertical Integration \(The Ultimate Guide\) - SM Insight \(strategicmanagementinsight.com\)](https://www.strategicmanagementinsight.com/vertical-integration-the-ultimate-guide/)

Οριζόντια ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με την επέκταση των προϊόντων και δραστηριοτήτων της εταιρείας σε νέα γεωγραφία ή/και με αύξηση των γραμμών προϊόντων που η εταιρεία προσφέρει στις αγορές που ήδη έχει παρουσία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, είτε εσωτερικά του οργανισμού είτε εξωτερικά όπως με τη συγχώνευση, συνεργασία ή εξαγορά εταιρειών οι οποίες έχουν ανταγωνιστικές σχέσεις και προσφέρουν τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα. Με την οριζόντια ολοκλήρωση οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν οικονομίες κλίμακος και κατά συνέπεια μείωση κόστους και αύξηση μεριδίου αγοράς καθώς και συνεκμετάλλευση των πόρων τους. Έρευνες αποδεικνύουν ότι επιχειρήσεις με υψηλά ποσοστά επιβίωσης και ανάπτυξης είναι αυτές που επιλέγουν την οριζόντια ολοκλήρωση επεκτείνοντας τις γραμμές προϊόντων τους (Wheelen et. Al., ο.π.).

β) Στρατηγική Διαποίκισης (diversification)

Στην περίπτωση που οι υπάρχουσες γραμμές προϊόντων δεν παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να επεκταθεί σε άλλους κλάδους ακολουθώντας μια *στρατηγική διαποίκισης* (diversification). Ανάλογα με τη δυναμική ανάπτυξης του κλάδου η εταιρεία μπορεί να επιλέξει τη *συσχετισμένη διαποίκιση* ή την *ασυσχέτιστη διαποίκιση*.

Στη συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification) η επιχείρηση επεκτείνεται σε κλάδο σχετικό με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της και τα προϊόντα της και επιλέγεται συνήθως στις περιπτώσεις που η εταιρία κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική σε έναν κλάδο μικρής ελκυστικότητας. Σε περιπτώσεις που η θέση της επιχείρησης δεν είναι τόσο ανταγωνιστική και ο κλάδος είναι μη ελκυστικός, η στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης (unrelated diversification) για την επέκταση δραστηριοτήτων σε μη σχετικούς κλάδους είναι η πιο ιδανική (Wheelen et. Al., ο.π.).

3.3.4 Στρατηγικές Σταθερότητας

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει μια *στρατηγική σταθερότητας* αντί ανάπτυξης, και να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητές της δίχως σημαντικές αλλαγές. Αν και σε πολλές περιπτώσεις εκλαμβάνεται ως έλλειψη στρατηγικής, οι στρατηγικές σταθερότητας είναι κατάλληλες για επιτυχημένες εταιρείες που λειτουργούν σε σταθερό σχετικά περιβάλλον χωρίς πολλές αλλαγές. Συνηθίζουν να ακολουθούνται από ιδιοκτήτες μικρών εταιρειών που έχουν είναι ικανοποιημένοι από την μέχρι τώρα επιτυχία τους και το μέγεθος της επιχείρησής τους. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι χρήσιμες βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα εγκυμονούν πολλούς κινδύνους και χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και ετοιμότητα για πιθανή αναθεώρηση (Wheelen et. Al., ο.π.).

3.3.5 Στρατηγικές περισυλλογής

Στρατηγική περισυλλογής (retrenchment strategy) επιλέγει μια επιχείρηση συνήθως με χαμηλή ανταγωνιστικότητα σε μια ή περισσότερες γραμμές προϊόντων, με χαμηλή απόδοση και μείωση κερδών. Οι στρατηγικές αυτές επιβάλουν μεγάλη πίεση για βελτίωση της απόδοσης και στην προσπάθεια αυτή η διοίκηση επιλέγει να ακολουθήσει μια από τις στρατηγικές περισυλλογής που είναι (1) η *αλλαγή πολιτικής/ανάκαμψη*, (2) η

αιχμάλωτη επιχείρηση, (3) το ξεπούλημα, (4) η χρεοκοπία ή ρευστοποίηση (Wheelen et. Al., ο.π.).

3.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν στη δραστηριοποίηση κάθε ξεχωριστής «επιχειρηματικής μονάδας» και πως αυτή ανταγωνίζεται στον εκάστοτε κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας ή του προϊόντος εντός του συγκεκριμένου κλάδου ή τμήματος της αγοράς που εξυπηρετεί (Wheelen et. Al., ο.π.). Αποσκοπούν στην αποδοτικότερη κατανομή των πόρων με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (πολεμώντας απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές για το πλεονέκτημα) ή συνεργατική (συνεργασία με μια ή περισσότερες εταιρείες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι σε όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές). Η πιο συνηθισμένη συνεργατική στρατηγική είναι αυτή της στρατηγικής συμμαχίας.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι τρεις, σύμφωνα με τον Michael Porter:

- *Ηγεσία κόστους* – η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα έχει την ικανότητα να παράγει, να σχεδιάζει και να εμπορεύεται ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές και να το πουλάει στη χαμηλότερη τιμή της αγοράς
- *Διαφοροποίηση* – η εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα προσφέρει στους καταναλωτές ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και υπεραξία που άλλοι ανταγωνιστές δεν μπορούν να προσφέρουν εκείνη τη στιγμή. Αυτό μπορεί να αφορά την ποιότητα του προϊόντος, ειδικά χαρακτηριστικά ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sale service).
- *Εστίαση* – η εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα εστιάζει και προσφέρει το προϊόν ή υπηρεσία σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών ή γεωγραφική περιοχή.

Και οι τρεις θεωρούνται γενικές στρατηγικές καθώς μπορούν να εφαρμοστούν από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους όπως επίσης και από οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

3.5 Η στρατηγική Μπλε Ωκεανού

Εκτός από τη βελτίωση της θέσης της εταιρίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται ήδη, μεγάλης σημασίας και ουσίας είναι η στρατηγική για τη δημιουργία νέας αγοράς όπου δεν υπάρχει μέχρι εκείνη τη στιγμή κανένας ανταγωνισμός. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως *στρατηγική του μπλε ωκεανού* και είναι πολύ αποδοτική ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ο τρέχον κλάδος έχει κορεστεί. Η εταιρεία βρίσκει ένα τμήμα της αγοράς που δεν ικανοποιείται μέχρι εκείνη τη στιγμή και μπορεί να χρησιμοποιήσει τις βασικές της ικανότητες για να επωφεληθεί από την ευκαιρία. Στόχος είναι να βρεθεί εκείνο το τμήμα της αγοράς που να ταιριάζει στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού και που οι υπόλοιπες εταιρείες δεν μπορούν εύκολα να ανταγωνιστούν ή να αντιγράψουν. Το νέο τμήμα αγοράς θεωρείται προσοδοφόρο εφόσον αυτό είναι αρκετά μεγάλο ώστε να ικανοποιήσει την ζήτηση που η εταιρεία χρειάζεται για να επιβιώσει και να είναι κερδοφόρα. Η εύρεση τέτοιων τμημάτων είναι αρκετά δύσκολη και η διοίκηση πρέπει να αναζητά συνεχώς για τέτοια στρατηγικά παράθυρα, δηλαδή μοναδικές ευκαιρίες στην αγορά που είναι διαθέσιμες για συγκεκριμένο χρόνο. Η πρώτη εταιρεία που θα βρει αυτό το τμήμα μπορεί να κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο και να αποθαρρύνει την είσοδο των λοιπών. Συνήθως μια τέτοια στρατηγική χαρακτηρίζεται από τεχνολογική εξέλιξη ή διαφορετική χρήση ενός υπάρχοντος προϊόντος. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου δεν εισέρχονται εύκολα νέοι καταναλωτές στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση και όλοι οι ανταγωνιστές στοχεύουν κυρίως στο να κερδίσουν μερίδιο από άλλη εταιρεία του κλάδου ανταγωνιστών (Wheelen et. Al., ο.π.).

Η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού είναι η ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους για το άνοιγμα νέας αγοράς και τη δημιουργία νέας ζήτησης. Βασίζεται στην άποψη ότι τα όρια της αγοράς και η δομή του κλάδου δεν είναι δεδομένα και μπορούν να ανακατασκευαστούν από τις ενέργειες και τις πεποιθήσεις των εταιρειών του κλάδου. Στους μπλε ωκεανούς, ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να προσδιοριστεί γιατί οι κανόνες του παιχνιδιού περιμένουν να τεθούν. Ένας μπλε ωκεανός είναι μια παρομοίωση για να περιγράψει το ευρύτερο, βαθύτερο δυναμικό που μπορεί να βρεθεί στον ανεξερεύνητο χώρο της αγοράς. Ένας μπλε ωκεανός είναι τεράστιος, βαθύς και ισχυρός όσον αφορά στην κερδοφόρα ανάπτυξη (Kim, Mauborgne 2015).

3.6 Γιατί είναι σημαντική η στρατηγική του Μπλε Ωκεανού

Η στρατηγική του μπλε ωκεανού δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί αλλά υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα πρέπει να κινητοποιούν την κάθε εταιρεία προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ο κόσμος αλλάζει και επηρεάζει ότι κάνουμε. Οι δραματικές αλλαγές στην τεχνολογία και την παγκόσμια αγορά έχουν βαθύ αντίκτυπο στους οργανισμούς. Είτε δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό, δημόσιο ή μη κερδοσκοπικό τομέα, οι οργανισμοί κάθε κατηγορίας σε κάθε ήπειρο πρέπει να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να χτίσουν μια στρατηγική με βάση τις υπάρχουσες περιβαλλοντικές και βιομηχανικές συνθήκες, αλλά αντίθετα πρέπει να τις διαμορφώσουν προς όφελός τους (Kim, Mauborgne 2015).

Επίσης, η τεχνολογία συνεχίζει να βελτιώνει τη βιομηχανική παραγωγικότητα, οι προμηθευτές παράγουν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών από ποτέ. Το αποτέλεσμα είναι ότι η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση σε όλο και περισσότερους κλάδους, οδηγώντας σε μεγαλύτερη εμπορευματοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών. Καθώς οι μάρκες γίνονται όλο και πιο παρόμοιες, οι άνθρωποι ολοένα και περισσότερο βασίζονται τις επιλογές αγοράς τους στην τιμή, οδηγώντας σε συρρίκνωση των περιθωρίων κέρδους. Και έτσι γίνεται πιο δύσκολο για τις μάρκες να διαφοροποιηθούν, οδηγώντας πολλές εταιρείες να ανταγωνίζονται κυρίως στο κόστος (Kim, Mauborgne, ο.π).

Επιπλέον, η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, η ενέργεια, το περιβάλλον και η κυβέρνηση είναι οι κλάδοι και οι τομείς που έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον καθένα μας. Ωστόσο, καθώς η ζήτηση συνεχίζει να αυξάνεται, οι προϋπολογισμοί μειώνονται και οι πιέσεις αυξάνονται. Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι εταιρείες σε αυτούς και σε άλλους κλάδους και τομείς πρέπει να βρουν δημιουργικές λύσεις, μια αλλαγή στη σκέψη που επιτυγχάνει την καινοτομία με χαμηλότερο κόστος (Kim, Mauborgne, ο.π).

Η ανάδειξη νέων παγκόσμιων εταιρειών από την Κίνα, την Ινδία και τη Λατινική Αμερική αλλάζουν το οικονομικό τοπίο. Δεν αντιπροσωπεύουν μόνο ωκεανούς νέας ζήτησης, αλλά είναι επίσης ανταγωνιστές με παγκόσμιες φιλοδοξίες τόσο μεγάλες όσο οποιαδήποτε αμερικανική, ευρωπαϊκή ή ιαπωνική εταιρεία. Επιπλέον, παίκτες από όλες

τις γωνιές του κόσμου μπορούν να συμμετέχουν σε παγκόσμιες αγορές μέσω του Διαδικτύου με χαμηλό κόστος. Για να ξεχωρίσει μια εταιρεία σε αυτές τις υπερπλήρεις αγορές, πρέπει να είναι δημιουργική μέσω της καινοτομίας για τη δημιουργία αξίας (Kim, Mauborgne, ο.π).

Τέλος, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η *επιρροή των κοινωνικών δικτύων*. Η αύξηση των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης, του περιεχομένου που βασίζεται στους χρήστες και των αξιολογήσεων στο Διαδίκτυο έχουν μετατοπίσει τη δύναμη και την αξιοπιστία της φωνής από οργανισμούς στα άτομα. Οι σημερινοί αγοραστές μεταδίδουν τις απόψεις τους και μοιράζονται τις εμπειρίες τους στο Twitter, το Facebook, το YouTube και αλλού στο Διαδίκτυο. Το να ξεχωρίζει μια επιχείρηση σε αυτό το νέο περιβάλλον σημαίνει να κάνει τα πράγματα διαφορετικά. Δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά όντας ένα ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, όταν οι ανταγωνιστές σας έχουν την ίδια πρόσβαση σε τεράστιο κοινό στο Διαδίκτυο (Kim, Mauborgne, ο.π).

3.7 Λειτουργικές στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν στα πλάνα και τους στόχους των διαφόρων τμημάτων της κάθε ξεχωριστής «επιχειρηματικής μονάδας», την κατάλληλη κατανομή του οικονομικού προϋπολογισμού καθώς και τον συντονισμό τους με στόχο τη βέλτιστη συμμετοχή τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων. Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι οι λεγόμενες στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες εναρμονίζονται και υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές.

Στον πίνακα 3.2 εμφανίζονται τα επίπεδα των στρατηγικών και πως η κάθε κατηγορία υποστηρίζει την επόμενο επίπεδο στρατηγικών.

Πίνακας 3.2: Σχέση των επιπέδων στρατηγικής



Πηγή: Γεωργόπουλος, Σημειώσεις μαθήματος 2020

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

1. BLUE OCEAN, (2022), *What is Blue Ocean strategy?*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [What is Blue Ocean Strategy | About Blue Ocean Strategy](#)
2. Strategic Management Insight, (2021) Vertical Integration [πρόσβαση 15/11/2022], [Vertical Integration \(The Ultimate Guide\) - SM Insight \(strategicmanagementinsight.com\)](#)
3. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London
4. The Economic Times, (2022), *What is 'Blue Ocean Strategy'*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], www.economictimes.indiatimes.com/definition/blue-ocean-strategy
5. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, (2015), *Blue ocean strategy*, Harvard business review press, Boston Massachusetts

Κεφάλαιο 4

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

4.1 Τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένας οργανισμός επιβάλλεται να εξετάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ώστε να μπορέσει να απαντήσει σε ορισμένα κρίσιμα ερωτήματα για τη βιωσιμότητά του. Τα πιο ουσιαστικά είναι να προσδιορίσει ποιος αποτελεί τον τέλειο πελάτη για την επιχείρηση όπως υπάρχει αυτή σήμερα, ποιος ή ποιοι είναι και που βρίσκονται οι πιο άμεσοι ανταγωνιστές για αυτόν τον πελάτη, τι είναι αυτό που κάνει η εταιρεία και είναι απαραίτητο για να ανταγωνιστεί, και το πιο σημαντικό, τι είναι αυτό που κάνει η εταιρεία που την ξεχωρίζει πραγματικά από τους ανταγωνιστές της (Wheelen et. Al., ο.π.). Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα αναδιατυπώνονται και συνθέτουν την ανάλυση SWOT, δηλαδή τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, την κατανόηση των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποιες ευκαιρίες θα ήταν πιο συνετό να εκμεταλλευτεί και ποιες απειλές μπορεί να επηρεάσουν τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ο στόχος της στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη θέση της στη αγορά, την ξεχωρίζουν και διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της και τελικά αποτελούν τους λόγους για οποίους ο αγοραστής επιλέγει τα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Αυτό που είναι κρίσιμο για την επιχείρηση και τα στελέχη της είναι χρησιμοποιώντας την ανάλυση περιβάλλοντος να κάνουν τον εντοπισμό και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μια συνεχή διαδικασία εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες και δυνάμεις της (Wheelen et. Al., ο.π.). Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας ευνοούν τις γρήγορες αντιγραφές από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα το εκάστοτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην είναι εύκολα διατηρήσιμο. Αυτό αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για μια επιχείρηση καθώς η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα είναι για αυτήν είναι πλούτος.

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιο είναι το κριτήριο με το οποίο ορίζεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «διατηρήσιμο» ή μη. Μια άποψη αναφέρει ότι ως «διατηρήσιμο» χαρακτηρίζεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο διαρκεί για

μεγάλο χρονικό διάστημα (Porter, 1985) ενώ άλλη άποψη υποστηρίζει ότι ως «διατηρήσιμο» χαρακτηρίζεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν και εφόσον έχουν αποτύχει οι ανταγωνιστές στην προσπάθεια αντιγραφής του (Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984).

Σε πολλές περιπτώσεις, σε έναν κλάδο, η «first mover» επιχείρηση, όπως συνηθίζεται να αποκαλείται η εταιρεία που εφαρμόζει πρώτη μια στρατηγική και εισάγει νέα δεδομένα, έχει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος «first mover advantages» (Lieberman & Montgomery, 1988). Για να έχει ένας οργανισμός την ευκαιρία και τη δυνατότητα να είναι «first mover» θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και πόρους στα οποία ο ανταγωνισμός δεν έχει ώστε να μπορέσει να προβλέψει σημαντικές αλλαγές και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν.

4.2 Κριτήρια για ένα «διατηρήσιμο» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς κι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει και δημιουργείται από την εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης (Jay Barney, 1991). Η κατανόηση της πηγής ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί πολύ σημαντικό τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Εμπειρικά, τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που δίνουν την ικανότητα στους πόρους της επιχείρησης να μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (1) η αξία τους - πόσο πολύτιμοι είναι, με την έννοια ότι εκμεταλλεύονται ευκαιρίες και εξουδετερώνουν απειλές, (2) η σπανιότητά τους, (3) η δυσκολία αντιγραφής του, (4) η δυσκολία υποκατάστασης (Jay Barney, 1991).

4.2.1 Πολύτιμοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως πολύτιμοι όταν της δίνουν τη δυνατότητα να εμπνευστεί ή να εφαρμόσει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Σύμφωνα με τη γνωστή ανάλυση SWOT (δυνάμεις – αδυναμίες – ευκαιρίες – απειλές), προτείνεται ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την απόδοσή της μόνο όταν η στρατηγική της εκμεταλλεύεται προς όφελός της ευκαιρίες και αποφεύγει και εξουδετερώνει απειλές που προκύπτουν από τις μεταβολές του περιβάλλοντος (Jay Barney, 1991). Πιθανότατα η επιχείρηση να έχει λειτουργίες από όπου πηγάζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πληρούν τα 3 κριτήρια της

σπανιότητας, δυσκολίας αντιγραφής και υποκατάστασης αλλά για να χαρακτηριστούν αυτά ως πολύτιμοι πόροι είναι σημαντικό και απαραίτητο να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες είτε να εξουδετερώνουν απειλές.

4.2.2 Σπανιότητα

Εξ ορισμού, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχουν πολύτιμους πόρους οι οποίοι όμως δεν οδηγούν απαραίτητα σε ανταγωνιστικό ή διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει όταν η επιχείρηση εκμεταλλεύεται πόρους και προσφέρει στον καταναλωτή προϊόν ή υπηρεσία που δεν είναι διαθέσιμα από άλλους ανταγωνιστές ή είναι από ελάχιστους. Η εφαρμογή ορισμένων στρατηγικών απαιτεί συγκεκριμένο συνδυασμό κεφαλαίων, ανθρώπινων πόρων και οργανωτικών πόρων, αλλά αυτό που απαιτείται σε όλες τις περιπτώσεις και δίνει προβάδισμα στην επιχείρηση είναι το ταλέντο διοίκησης (Hambrick, 1987). Ένας μάνατζερ χρειάζεται να μπορεί να «βλέπει μπροστά», να οραματίζεται, να έχει ένστικτο και να διοικεί αποτελεσματικά και αποδοτικά τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους του οργανισμού. Αυτό, όπως είναι φανερό, αφορά σε ανθρώπινο παράγοντα και αυτός είναι και ο λόγος που δίνει τη δυνατότητα να είναι σπάνιος παράγοντας και δύσκολα αντιγράψιμος (Jay Barney, 1991).

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αγνοεί πόρους και στρατηγικές που δεν είναι σπάνιοι γιατί πιθανόν να μην οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά συμβάλλουν στην οικονομική της επιβίωση (McKelvey 1980, Porter, 1980).

4.2.3 Δυσκολία Αντιγραφής

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι πόροι μια επιχείρησης οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δεν είναι διαθέσιμοι σε πολλές επιχειρήσεις και έχουν μια μοναδικότητα. Οι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι είναι αυτοί που δίνουν τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να είναι ο «first-mover» στον κλάδο και να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα του «πρώτου» αλλά αυτοί οι πόροι οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Jay Barney, 1991). Στρατηγικές οι οποίες είναι εύκολο να αντιγραφούν υιοθετούνται άμεσα από τον ανταγωνισμό και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαλείφεται. Οι τρεις παράγοντες που κάνουν δύσκολη την αντιγραφή είναι, (α) η απόκτηση και δημιουργία πόρων με βάση την τα ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία είναι μοναδικά, (β) η σύνδεση μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των

πόρων από όπου αυτό προέρχεται είναι συχνά διφορούμενη, (γ) οι πόροι που οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κοινωνικά περίπλοκοι και δύσκολα αντιληπτοί συνειδητά (Dierickx & Cool, 1989).

4.2.4 Δυνατότητα υποκατάστασης

Τελευταίο χαρακτηριστικό που απαιτείται ώστε οι πόροι τις επιχείρησης να οδηγήσουν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να μην υπάρχουν στρατηγικά ισοδύναμοι πόροι που να είναι ο είτε μη σπάνιοι είτε αντιγράψιμοι. Στρατηγικά ισοδύναμοι θεωρούνται οι πόροι (ή οι συνδυασμοί πόρων) όταν η εκμετάλλευσή του καθενός ξεχωριστά έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει στην εφαρμογή της ίδιας στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι η πρώτη επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας μια δική της στρατηγική εκμεταλλευόμενη τους διαθέσιμους πόρους της, αλλά πολύ σύντομα ο ανταγωνισμός να μπορέσει να αντιγράψει αυτό το πλεονέκτημα εκμεταλλευόμενος διαφορετικούς πόρους διαθέσιμους προς αυτόν, αλλά στρατηγικά ισοδύναμους καθώς θα οδηγούν στο ίδιο πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η προσφορά ενός προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή λόγω απόκτησης νέου μηχανήματος παραγωγής με χαμηλότερη κατανάλωση πιθανότατα να μπορεί να αντιγραφεί από κάποιον ανταγωνιστή μέσω συμφωνιών απόκτησης πρώτων υλών σε χαμηλότερη τιμή (Jay Barney, 1991).

4.3 Οι ανθρώπινοι πόροι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι οργανισμοί φαίνεται να αποδέχονται ότι η πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείρισή του. Αυτό συμβαίνει γιατί όλα τα μέχρι τώρα διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχουν αποδυναμωθεί για το λόγο ότι αντιγράφονται εύκολα με το πέρασμα του χρόνου και πολλά από αυτά τόσο σύντομα που η εταιρεία δεν έχει καν τον χρόνο να επωφεληθεί αυτών και να εξαργυρώσει τους πόρους που έχει επενδύσει για να τα αποκτήσει. Παραδοσιακές πηγές επιτυχίας όπως η τεχνολογία προϊόντος και διαδικασιών, οι οικονομίες κλίμακος, η πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, οι ελεγχόμενες αγορές, συνεχίζουν να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό αλλά σε βαθμό μικρότερο από ότι στο παρελθόν αφήνοντας την κουλτούρα και τις ικανότητες, που πηγάζουν από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως πηγές ζωτικής σημασίας για την επιτυχία (Jane Henry, David Mayle, 2002).

Μία από τις βασικές πηγές, όπως αναφέρθηκε, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν η τεχνολογία προϊόντων και διαδικασιών οι οποίες προστατεύονταν με την κατοχύρωση πατεντών. Καθώς όμως ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται συνεχώς και η εισαγωγή νέων προϊόντων είναι ταχύτερη στην σύγχρονη εποχή, το να βασίζεται μια επιχείρηση σε ένα στατικό προϊόν ή μια στατική τεχνολογία είναι από μόνο του προβληματικό (Jane Henry, David Mayle, ο.π).

Μια άλλη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν η πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να αυτοχρηματοδοτείται μέσω σημαντικών χρηματοοικονομικών πόρων, σε όχι τόσο αποδοτικές κεφαλαιαγορές παρείχε προστασία από τους ανταγωνιστές που δεν είχαν την ίδια δυνατότητα να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους για την αντιμετώπιση μια σοβαρής πρόκλησης. Αυτή η πηγή έχει πλέον αποδυναμωθεί καθώς πλέον ζούμε σε μια κατάσταση παγκόσμιας οικονομίας. Το διαθέσιμο κεφάλαιο δεν είναι πλέον τόσο μείζονος σημασίας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί μια καλή ιδέα ή ένα δυνατό πρότζεκτ βρίσκει πάντα χρήματα για να χρηματοδοτηθεί από κάποια πηγή ανεξαρτήτου χώρας και αντικειμένου (Jane Henry, David Mayle, ο.π).

Οι οικονομίες κλίμακος ήταν μια από τις πιο διαδεδομένες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επικρατούσα άποψη ήταν ότι η εταιρεία που εισερχόταν πρώτη σε μία αγορά και πετύχαινε μεγάλες ποσότητες παραγωγής, κατάφερνε να έχει σημαντικά μικρότερα κόστη καθώς είχε τα πλεονεκτήματα της γνώσης και των παραδοσιακών οικονομικών κλίμακος. Τα τελευταία χρόνια οι τάσεις της εποχής δείχνουν ότι αυτή η άποψη δεν έχει πλέον τόσο μεγάλη εφαρμογή καθώς η εστίαση σε μικρότερες αγορές κερδίζει συνεχώς έδαφος λόγω της εξατομικευμένης προσέγγισης που αναζητά πλέον ο αγοραστής. Επίσης, η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν μεγάλους οργανισμούς σε ευρεία κλίμακα αγοράς να εστιάσουν σε ένα μικρό τμήμα. Παράδειγμα χαρακτηριστικό είναι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και της ηλεκτρικής ενέργειας. Για πάρα πολλά χρόνια ήταν μονοπωλιακοί κλάδοι όπου τις τελευταίες δεκαετίες νέες εταιρείες έχουν εισέλθει ξεκινώντας σε μικρά τμήματα της αγοράς (Jane Henry, David Mayle, ο.π).

Η εξασθένηση της δυναμικής των παραπάνω πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση του ως παράγοντα διαφοροποίησης ενός οργανισμού. Αυτό που είναι όμως εξίσου σημαντικό να γίνει κατανοητό είναι το γιατί αυτός ο παράγοντας είναι πολύ δυσκολότερος να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό. Αρχικά, η επιτυχία που προέρχεται από την αποτελεσματική

διαχείριση των ανθρώπων δεν είναι τόσο προφανής και διάφανη όσο θα ήταν μια άλλη πηγή. Ένα πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή μπορούμε να το δούμε, να το μάθουμε, να το ακολουθήσουμε. Όπως και τη λειτουργία μια μηχανής και μια υπηρεσία προς τον αγοραστή. Η κουλτούρα όμως ενός οργανισμού και οι πρακτικές του δεν είναι κάτι που είναι τόσο προφανές και εύκολα αντιληπτό (Jane Henry, David Mayle, ο.π). Ακόμα και να μας το περιγράψει κάποιος είναι δύσκολο να κατανοήσουμε σε βάθος και με λεπτομέρεια το πώς λειτουργεί. Στη βιβλιογραφία η διαχείριση των ανθρώπων αναφέρεται ως η «soft» πλευρά του οργανισμού σε παρομοίωση με τα «soft skills» ενός επαγγελματία. Δεν είναι κάτι χειροπιαστό, είναι μια ικανότητα που είναι συνδυασμός πολλών άλλων διαδικασιών και ικανοτήτων (Jane Henry, David Mayle, ο.π).

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί θεμελιώδη αλλαγή τού πώς αντιλαμβανόμαστε το ανθρώπινο δυναμικό και τις σχέσεις των εργαζομένων. Σημαίνει την επίτευξη της επιτυχίας δουλεύοντας μαζί με τους ανθρώπους, και όχι αντικαθιστώντας τους ή περιορίζοντας το πεδίο δραστηριότητας τους. Χρειάζεται να βλέπουμε το προσωπικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι μόνο ως κόστος που πρέπει να μειωθεί ή να αποφευχθεί. Οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αυτήν την οπτική είναι αυτοί που συνήθως καταφέρνουν να ξεπερνούν τους αντιπάλους τους (Jane Henry, David Mayle, ο.π).

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

1. Barney, Jay. (1991), "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*", *Journal of management*, 17.1, 99-120
2. Christensen, Clayton M., (2001), "*Past and future of competitive advantage*", *MIT Sloan Management Review* 42.2, 105-109
3. Dierickx, I. and Cool, K., (1989,) "*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*", *Management Science*, 35, 1504-1511
4. Hambrick C. Donald, (1987), "*The Top Management Team: Key to Strategic Success*", *California Management Review*, vol.30, 88-108
5. Jane Henry, David Mayle, (2002), "*Managing innovation and change*", *SAGE publications, London*
6. Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B., (1988), "*First-Mover Advantages*", *Strategic Management Journal*, 9, 41-5
7. McKelvey B., (1988), "*Middle Range Theory and the Study of Organizations*", *Publisher Martinus Nijhoff*
8. Porter M., (1985), "*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", *Free Press, New York*, 557
9. Porter M., (1985), "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", *Free Press, New York*,
10. Rumelt, R.P., (1984), "*Towards a Strategic Theory of the Firm*", *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570
11. S. A. Lippman and R. P. Rumelt, (1982), "*Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*", *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, no. 2, 418-438
12. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London

Κεφάλαιο 5

Ο Κλάδος της Καπνοβιομηχανίας

5.1 Το προϊόν του καπνού








Ο καπνός είναι ποώδεις και μονοετές φυτό που καλλιεργείται για τα φύλλα του και χρησιμοποιείται στην παραγωγή καπνικών προϊόντων, όπως τσιγάρα, πούρα κι άλλα. Στην Αμερική, χρησιμοποιούνταν ως προϊόν με φαρμακευτικές του ιδιότητες, εισήχθη στην Ευρώπη το 1556 και στην Ελλάδα στις αρχές του 17^{ου} αιώνα όπου καλλιεργήθηκε αρχικά στην Ξάνθη και μετέπειτα στη Μακεδονία.

Στον καπνό περιέχεται η γνωστή ουσία της νικοτίνης, η οποία βρίσκεται κυρίως στα φύλλα, είναι εθιστική και χαρακτηρίζεται ως ναρκωτικό. Η ποσότητα που μπορεί να περιέχεται στο φυτό εξαρτάται από το είδος, την ποικιλία και τις κλιματολογικές συνθήκες. Στα καπνά που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή πούρων, λόγω ειδικής επεξεργασίας με διάφορες ζυμώσεις, χάνεται αρκετή ποσότητα νικοτίνης. Δύο είναι οι βασικοί τύποι καπνών που καλλιεργούνται, (1) τα Αμερικάνικα καπνά και (2) τα Ανατολικά καπνά. Στην Ελλάδα οι ποικιλίες που καλλιεργούνται είναι:

- (α) Μπασμάς Μακεδονίας.
- (β) Μπασμάς Ξάνθης.
- (γ) Ζίχνα.
- (δ) Ουδέτερος Μακεδονίας.
- (ε) Τσεμπέλια Αγρινίου.
- (ζ) Μπασή - Μπαγλή.
- (η) Μυρωδάτα Αγρινίου.
- (θ) Μαχαλά.
- (ι) Μπέρλι .
- (κ) Αμερικάνικος τύπος καπνού

Η Κίνα είναι η πρώτη χώρα σε παραγωγή παγκοσμίως. Η Ελλάδα το 2004 ήταν στην 7^η θέση παγκοσμίως και 1^η στην Ευρώπη, με την παραγωγή καπνού να κατέχει ιδιάζουσα θέση στην οικονομία της χώρας, ενώ το 2014 η παραγωγή έχει μειωθεί αξιοσημείωτα και η χώρα βρίσκεται στην τελευταία θέση της αρχικής λίστας των χωρών με την μεγαλύτερη παραγωγή (πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1: Οι δέκα χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγή καπνού 2004-2014

Οι 10 χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγή καπνού στον κόσμο τα έτη 2004 και 2014 ^[1]				
Χώρα	Παραγωγή 2004 (τον.)	Θέση	Παραγωγή 2014 (τον.)	Θέση
 Κίνα	2.411.490,00	1	2.997.050,00	1
 Βραζιλία	921.281,00	2	862.396,00	2
 Ινδία	549.900,00	3	720.725,00	3
 ΗΠΑ	400.012,00	4	397.535,00	4
 Ινδονησία	165.108,00	5	196.300,00	5
 Αργεντινή	157.294,00	6	119.434,00	8
 Ελλάδα	133.937,00	7	34.290,00	
 Τουρκία	133.913,00	8	74.696,00	
 Ιταλία	117.882,00	9	53.925,00	
 Μαλάουι	106.187,00	10	126.348,00	7
 Πακιστάν	86.200,00		129.878,00	6
 Μοζαμβίκη	49.528,00		97.075,00	10
 Ζάμπια	37.311,00		112.049,00	9
Παγκόσμιο Σύνολο	6.578.507,00		7.176.650,00	

Πηγή: Wikipedia

Από τα φύλλα του καπνού, σύμφωνα με τον πίνακα 5.2, παράγονται ποικίλα προϊόντα όπως τσιγάρα, πούρα, καπνός για στριφτά τσιγάρα, καπνός πίπας και άλλα. Παράλληλα υπάρχει και η δυνατότητα παραγωγής ορισμένων υποπροϊόντων για τα οποία χρησιμοποιούνται τα υπολείμματα της καπνικής παραγωγής.

Πίνακας 5.2. Κατηγοριοποίηση του καπνού με βάση την παραγωγή καπνικών προϊόντων

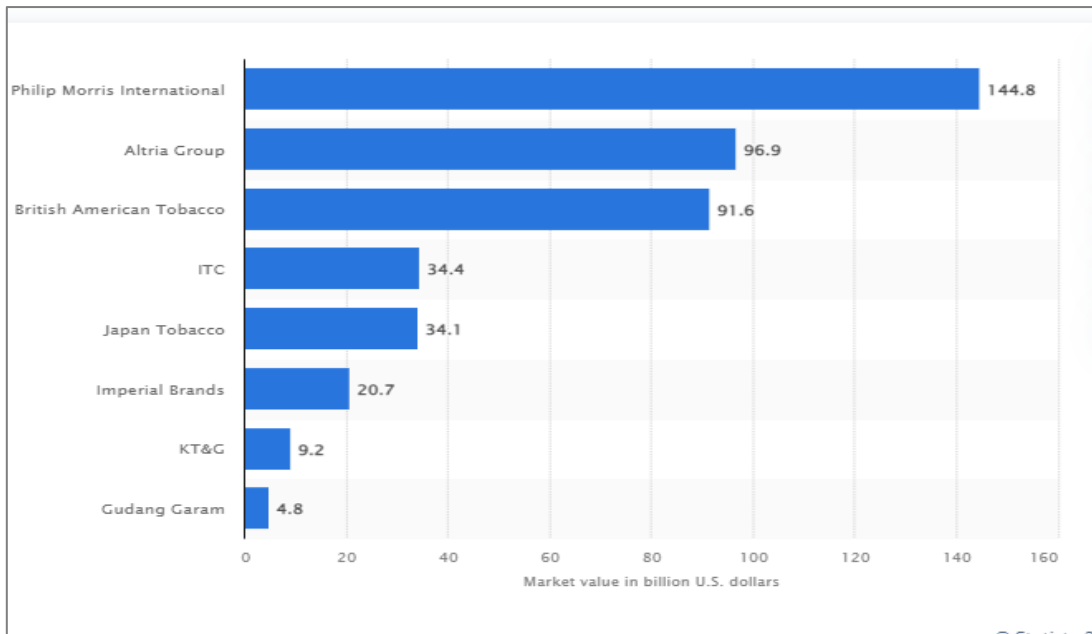
Προϊόν	Υποκατηγορίες
Τσιγάρα	<ul style="list-style-type: none"> • Έτοιμα τσιγάρα • Στριφτά τσιγάρα • Ινδονησιακά τσιγάρα με μπαχαρικά • Ινδικά τσιγάρα τυλιγμένα με φύλλα βοτάνων
Πούρα	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλα πούρα • Λεπτά πούρα • Μικρά πούρα
Καπνός καπνισμένος σε δοχείο (πίπα)	<ul style="list-style-type: none"> • Καπνός πίπας • Ιρανικό μίγμα καπνού και βοτάνων

	<ul style="list-style-type: none"> • Μίγμα για ναργιλέ
Καπνός για κατανάλωση	<ul style="list-style-type: none"> • Καπνός μασήματος • Καπνός πτυσίματος • Ινδικό μίγμα μασήματος • Σκανδιναβικό μίγμα μασήματος • Τσίχλα καπνού • Σκόνη εισπνοής
Ύδωρ καπνού	<ul style="list-style-type: none"> • Εντομοκτόνο
Αλοιφή καπνού	<ul style="list-style-type: none"> • Αλοιφή καπνού
Υποπροϊόντα	<ul style="list-style-type: none"> • Χαρτί τσιγάρων • Έλαια • Σπορέλαια • Ζωοτροφές
Υποκατάστατα	<ul style="list-style-type: none"> • Υποκατάστατα καπνίσματος • Τσίχλες νικοτίνης • Καραμέλες νικοτίνης • Επιθέματα νικοτίνης • Τσιγάρα με νικοτινούχο ατμό

Πηγή: Κωνσταντινίδης, 2013

5.2 Καπνοβιομηχανίες παγκοσμίως και στην Ελλάδα

Στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας παγκοσμίως οι μεγαλύτερες διεθνείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είναι η Philip Morris International (PMI), η Altria Group, η British American Tobacco (BAT), η ITC, η Japan Tobacco (JT), η Imperial Brands, η KT&C, η Gudang Garam, με την PMI να κατέχει την πρώτη θέση με μεγάλη διαφορά από την αμέσως επόμενη. (διάγραμμα 5.1)



Διάγραμμα 5.1: Οι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες στον κόσμο με βάση την αξία αγοράς (σε εκατ. δολάρια)

Πηγή: Statista (2021)

Στην Ελλάδα οι καπνοβιομηχανίες που δραστηριοποιούνται είναι οι ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ (Θυγατρική της PMI), ΚΑΡΕΛΙΑΣ ΑΕ, JTI Hellas, ΣΕΚΑΠ (εξαγοράστηκε από την JTI το 2018), BAT Hellas και η Imperial Tobacco, με την Παπαστράτος ΑΒΕΣ να βρίσκεται στην πρώτη θέση για πολλά χρόνια (πίνακας 5.3). Από αυτές οι ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, ΚΑΡΕΛΙΑΣ και JTI (από το 2018) είναι οι τρεις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παραγωγική δραστηριότητα στην χώρα, με εργοστάσια εντός συνόρων τα οποία παράγουν προϊόντα καπνού τόσο για την κάλυψη εγχώριων αναγκών όσο και για εξαγωγές σε πολλές χώρες του κόσμου. Στην άλλη πλευρά, οι εταιρίες BAT και Imperial tobacco έχουν παρουσία στην χώρα εξ ολοκλήρου με εισαγωγή των προϊόντων τους.

Πίνακας 5.3: Οι μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες στην Ελλάδα

ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (χωρίς ΕΦΚ)		ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ*	
	2018	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2009/18	2018	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2009/18
Παπαστράτος	320,89	1,3%	22,65	-60,2%
Καπν. Καρέλια	207,68	43,2%	79,04	384,1%
JTI Hellas	75,80	-34,8%	0,60	-78,1%
BAT Hellas	40,31	-51,4%	1,13	-65,9%
Imperial Tobacco**	60,81	-34,7%	4,46	-36,5%
ΣΥΝΟΛΟ	705,50	-6,5%	107,88	25,0%

* Καθαρά κέρδη μετά από φόρους και πιθανά δικαιώματα μειοψηφίας.
** Η χρήση της εταιρείας λήγει 30/9.

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

■ Βαγγέλης Μανδραβέλης
21.10.2019 - 21:04

f t in

Πηγή: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2019)

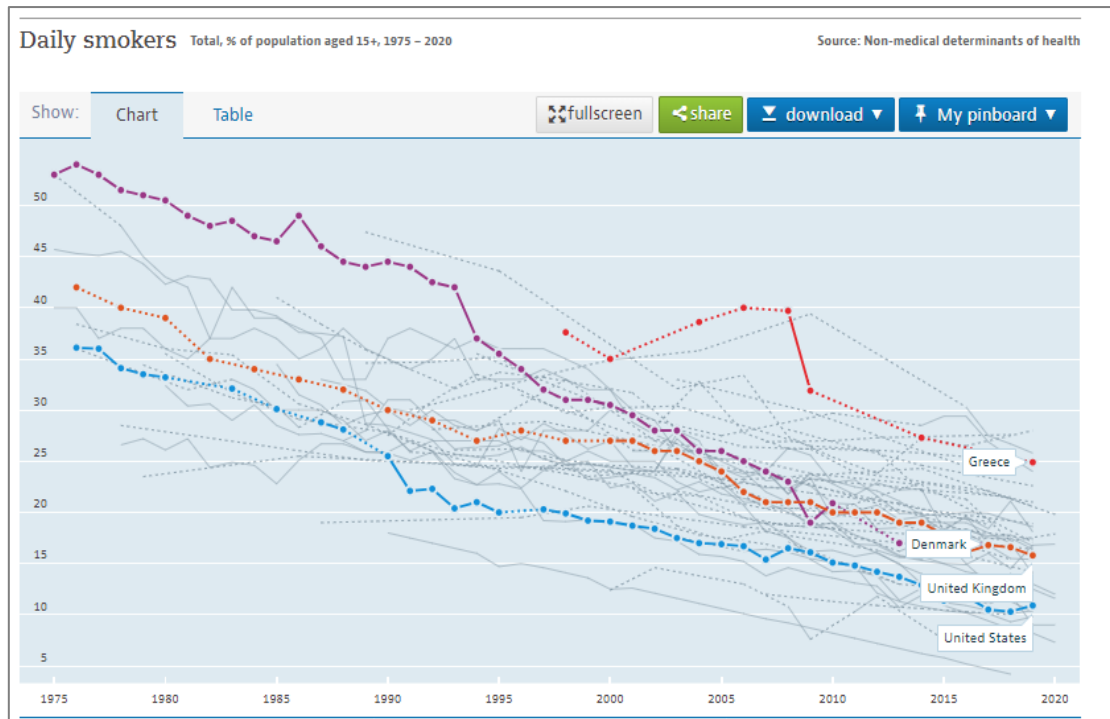
5.3 Η κατανάλωση/χρήση του καπνού - Ιστορία

Αρχικά, κατά τον 15^ο αιώνα, ο καπνός χρησιμοποιήθηκε για ιατρικούς σκοπούς ως θεραπευτική πρώτη ύλη σε πολλές ασθένειες και στην συνέχεια κατέληξε να καίγεται σε πίπες και να καταναλώνεται για ευχαρίστηση ως καπνός πίπας, καπνός στριφτού τσιγάρου, έτοιμα βιομηχανικά τσιγάρα. Για πολλές δεκαετίες η χρήση καίόμενου καπνού (κάπνισμα) θεωρούνταν μόδα και τάση της εποχής. Χαρακτήριζε το στυλ του καταναλωτή και το κάπνισμα από το γυναικείο φύλο ήταν μέρος της γυναικείας επανάστασης και απελευθέρωσης έως ότου έγινε κυρίαρχη συνήθεια στο μεγαλύτερο ποσοστό του ανεπτυγμένου κόσμου.

Για πολλές δεκαετίες οι επιπτώσεις του καπνίσματος συσσωρεύονταν στον ανθρώπινο οργανισμό παρά τα πρώτα επιστημονικά ευρήματα για τις ασθένειες που μπορεί να προκαλέσει. Όλα αυτά αγνοήθηκαν μέχρι και τη δεκαετία του '50 που δημοσιεύθηκαν οι πρώτες μελέτες που συνέδεαν το κάπνισμα με την ανάπτυξη καρκίνου και πολλών άλλων ασθενειών. Πέντε μελέτες, τέσσερις στις Η.Π.Α και μία στην Βρετανία, άλλαξαν όλα τα μέχρι τότε δεδομένα, παρουσιάζοντας με αποτελέσματα έρευνας τις επιπτώσεις του καπνίσματος στον ανθρώπινο οργανισμό και τη σύνδεσή του με την ανάπτυξη διαφόρων τύπων καρκίνου. Πολλές σχετικές μελέτες ακολούθησαν, με αυτή των Doll και Hill από την Βρετανία στα επόμενα τρία χρόνια να επιβεβαιώνει τα αρχικά ευρήματα.

Πολλές αλλαγές προκλήθηκαν τα επόμενα χρόνια στην συνήθεια του καπνίσματος παγκοσμίως. Όλο και περισσότερες έρευνες επιβεβαίωναν τις αρνητικές επιπτώσεις, το κάπνισμα ξεκίνησε να αποσυνδέεται από το κοινωνικό στάτους και όλο και περισσότεροι καταναλωτές επέλεξαν την διακοπή της συνήθειας. Το πιο σημαντικό στάδιο όμως για την καταπολέμηση του καπνίσματος δεν ήταν η διακοπή της συνήθειας αλλά η μείωση των καταναλωτών που ξεκινούν ή που θα ξεκινήσουν μελλοντικά αυτήν τη συνήθεια. Στα επόμενα χρόνια, και μέχρι και σήμερα, ακολούθησαν δραματικές αλλαγές στις φορολογικές ρυθμίσεις όσον αφορά στην παραγωγή του καπνού και κατανάλωσή του, στις επιτρεπόμενες προωθητικές ενέργειες και διαφημιστικές καμπάνιες καθώς και άμεσα αντικαπνιστικές καμπάνιες που στόχο είχαν την γνωστοποίηση στο ευρύ κοινό των επιπτώσεων και κυρίως την ευαισθητοποίηση των μικρότερων ηλικιών ώστε να αποφύγουν εξ αρχής την υιοθέτηση της συνήθειας του τσιγάρου.

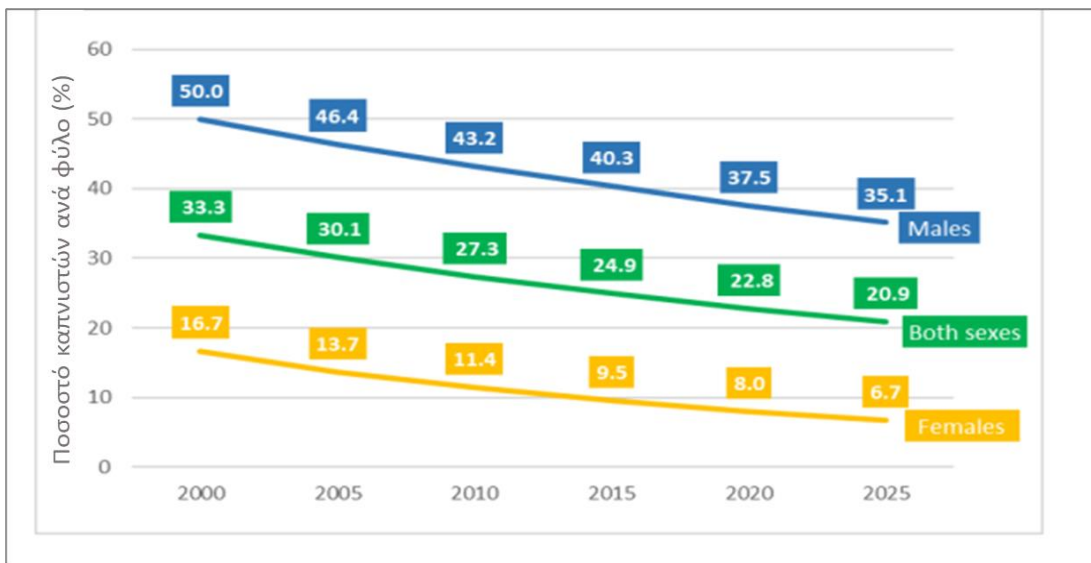
Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η συνεχής μείωση των συστηματικών καπνιστών παγκοσμίως στο πέρασμα των ετών, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.2. Σε όλες τις χώρες ακολουθείται πτωτική πορεία με αξιοσημείωτα ποσοστά αυτά Η.Π.Α όπου ενώ το 1975 το ποσοστό του πληθυσμού, ηλικίας 15 ετών και άνω, που συνήθιζε να καπνίζει, ανερχόταν στο 36%, το 2020 το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί δραματικά στο 10,9%. Αντίστοιχα, στην Δανία το ποσοστό των καπνιστών έχει μειωθεί από το 52% στο 17% περίπου και στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 43% στο 16%. Παρόλες τις εντατικές προσπάθειες παγκοσμίως, η Ελλάδα παραμένει στις χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά καπνιστών και πιο συγκεκριμένα από το 38% όπου βρισκόταν το 1998, το 2020 το ποσοστό αυτό έχει μειωθεί μόλις στο 25%.



Διάγραμμα 5.2: Ποσοστό συστηματικών καπνιστών στις ηλικίες 15+

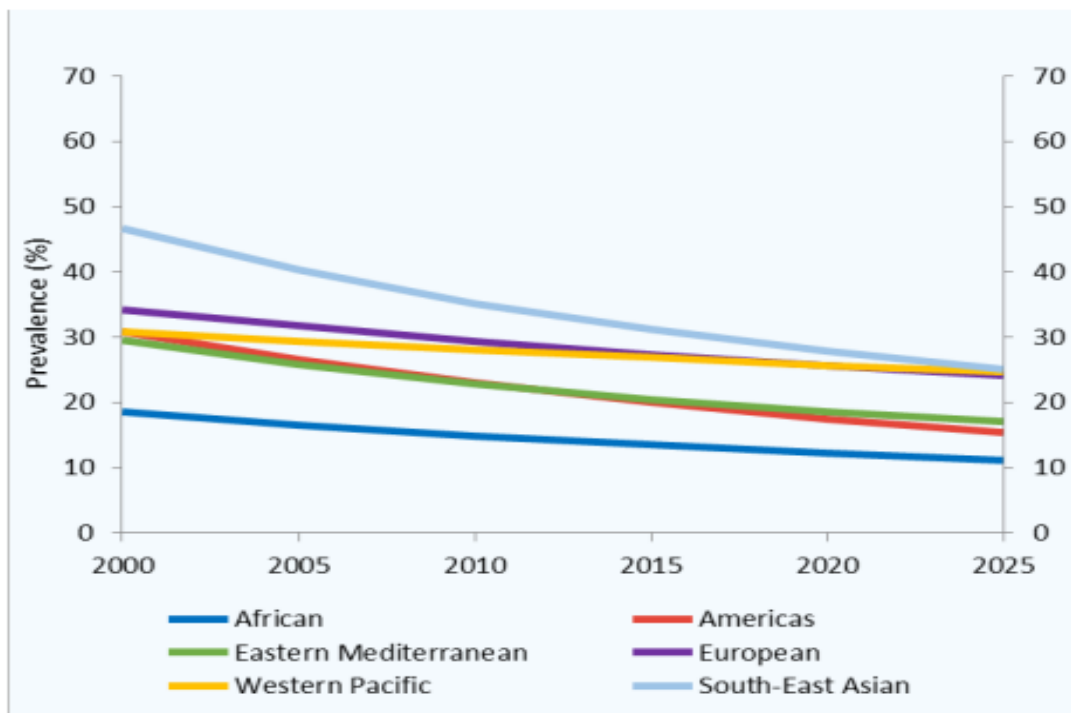
Πηγή: OECD (2021)

Σε παγκόσμια κλίμακα, το ποσοστό των καπνιστών, ηλικίας 15 ετών και άνω, το 2020 κυμάνθηκε περίπου στο 23% ενώ το 2000 ανερχόταν στο 33,3% (διάγραμμα 5.3) ενώ το 2025 στόχος είναι η μείωσή του στο 21%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η αποτύπωση των καπνιστών ανά ήπειρο (διάγραμμα 5.4), όπου παρατηρούμε ότι το 2020 η χώρες της Ευρώπης, της Νοτιοανατολικής Ασίας και οι χώρες του Δυτικού Ειρηνικού έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά καπνιστών ενώ οι χώρες της Αφρικής ανέκαθεν σκόραραν πολύ χαμηλότερα από όλες τις υπόλοιπες ηπείρους και μάλιστα με μεγάλη διαφορά, με ποσοστό περίπου 12% για το 2020 έναντι 25% της Ευρώπης.



Διάγραμμα 5.3: Παγκόσμιες τάσεις καπνιστών ανά φύλο

Πηγή: «WHO» - global report on trends in prevalence of tobacco smoking 2000–2025



Διάγραμμα 5.4: Τάσεις κατανάλωσης καπνού ανά ήπειρο σε ηλικίες 15+

Πηγή: WHO global report on trends in prevalence of tobacco smoking 2000–2025, second edition. Geneva: World Health Organization

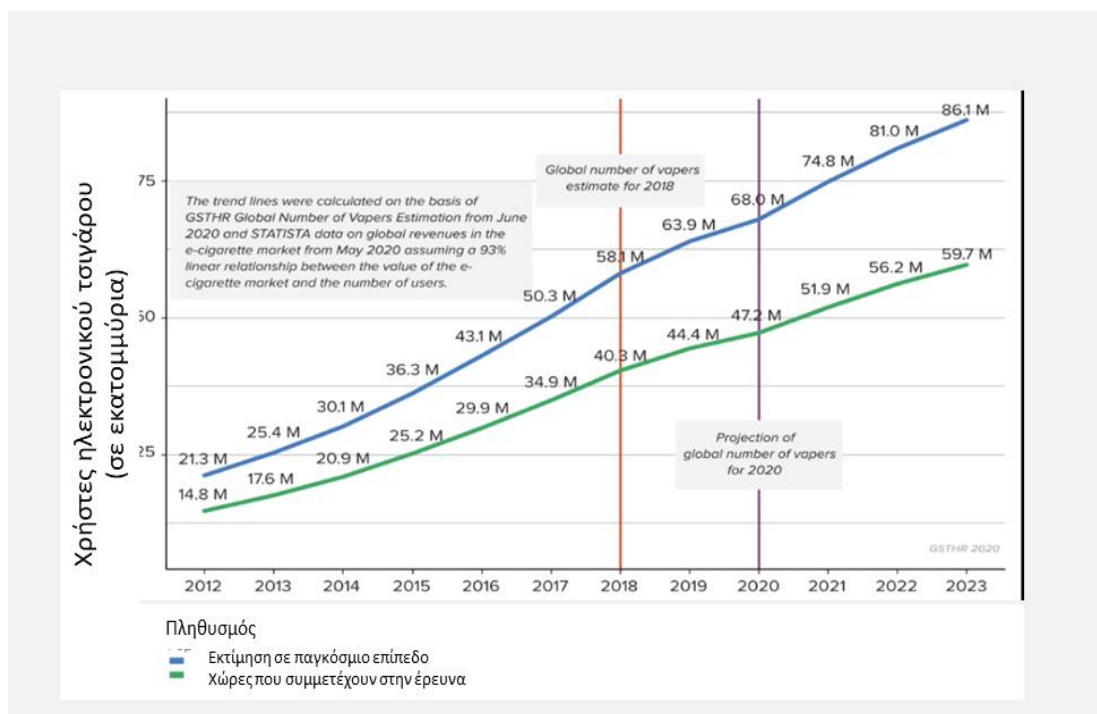
5.4 Εναλλακτικές μορφές καπνίσματος

Η ευρέως γνωστοποίηση των επιβλαβών επιπτώσεων του καπνίσματος καιόμενου καπνού και η έντονη ενεργοποίηση για την καταπολέμησή του οδήγησαν στην ανακάλυψη εναλλακτικών μορφών καπνίσματος, με πρώτη ανακάλυψη αυτή του ηλεκτρονικού τσιγάρου.

Επί της ουσίας, ο απώτερος σκοπός του καπνίσματος για έναν καταναλωτή είναι η πρόσληψη της νικοτίνης, της εθιστικής ουσίας που βρίσκεται στα φύλλα του φυτού του καπνού και ως ουσία δεν συναντάται πουθενά αλλού στη φύση. Το ηλεκτρονικό τσιγάρο ήρθε να προσφέρει έναν εναλλακτικό τρόπο πρόσληψης της νικοτίνης μέσω του ατμίσματος, χρησιμοποιώντας υγρό ως πρώτη ύλη όπου μέσα περιέχεται η εθιστική ουσία της νικοτίνης που αναζητά ο καπνιστής.

Οι πρώτες προσπάθειες παραγωγής ηλεκτρονικού τσιγάρου ξεκίνησαν ήδη από το 1927, όταν ο Joseph Robinson κατέθεσε αίτηση για κατοχύρωση πατέντας για ηλεκτρονικό ατμοποιητή που θα χρησιμοποιεί φαρμακευτικές ενώσεις. Μολονότι η πατέντα εγκρίθηκε, το προϊόν δεν προχώρησε ποτέ σε τελική παραγωγή. Από τότε δεν ήταν λίγες οι προσπάθειες λανσαρίσματος ατμοποιητών αλλά καμία δεν είχε την αναμενόμενη και επιδιωκόμενη ανταπόκριση καθώς το κάπνισμα ήταν θέμα «μόδας» και «εικόνας». Ως πρώτη προσπάθεια λανσαρίσματος και παραγωγής ηλεκτρονικού τσιγάρου συνηθίζεται να αναγνωρίζεται αυτή του κινέζου φαρμακοποιού και ερευνητή Hon Lik, το 2003 (wikipedia).

Οι διεθνείς εταιρείες καπνού αρχικά δεν έλαβαν σοβαρά υπόψιν τα ηλεκτρονικά τσιγάρα ως νέο προϊόν και το αντιμετώπισαν ως προσωρινή μόδα. Ωστόσο, αναγνωρίζοντας την ανάπτυξη ενός πιθανού νέου τομέα αγοράς που θα μπορούσε να καταστήσει τα παραδοσιακά προϊόντα καπνού απαρχαιωμένα, άρχισαν να παράγουν και να εμπορεύονται τις δικές τους μάρκες ηλεκτρονικών τσιγάρων και να εξαγοράζουν υπάρχουσες εταιρείες ηλεκτρονικών τσιγάρων. Η British American Tobacco (BAT) είναι η πρώτη καπνοβιομηχανία η οποία λανσάρει και πουλάει ηλεκτρονικό τσιγάρο στο Ηνωμένο Βασίλειο, το «Vype» τον Ιούλιο του 2013. Ακολούθησαν όλες οι μεγάλες διεθνείς καπνοβιομηχανίες εξαγοράζοντας μικρότερες εταιρίες ηλεκτρονικού τσιγάρου. Η χρήση του ηλεκτρονικού τσιγάρου κερδίζει έδαφος και παρουσιάζει αύξηση μεριδίου κάθε χρόνο, με τις προβλέψεις να εκτιμούν ότι το 2023 οι χρήστες ηλεκτρονικού τσιγάρου θα αγγίξουν τα 86 εκατομμύρια παγκοσμίως (διάγραμμα 5.5).

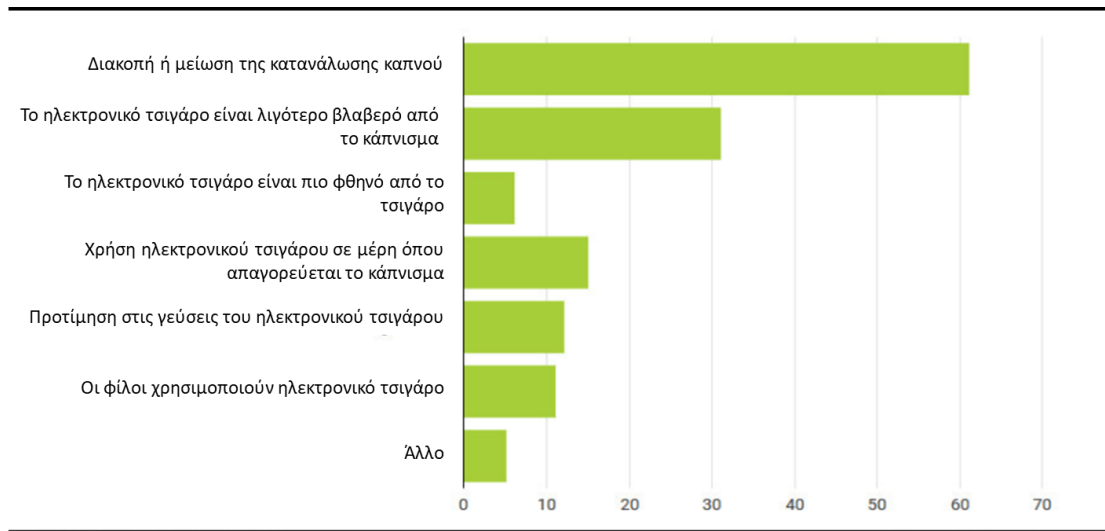


Διάγραμμα 5.5: Εκτιμώμενα ποσοστά χρηστών ηλεκτρονικού τσιγάρου παγκοσμίως
 Πηγή: Wikipedia

Αξίζει να σημειωθεί ότι αρχικά το ηλεκτρονικό τσιγάρο παρουσιάστηκε ως προϊόν με λιγότερες βλαβερές επιπτώσεις στον ανθρώπινο οργανισμό και αυτός ήταν ένας από τους βασικότερους λόγους υιοθέτησής του από σημαντικό αριθμό καπνιστών (wikipedia). Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχουν επιστημονικές έρευνες που να τεκμηριώνουν τέτοιους ισχυρισμούς και να παρέχουν έγκυρες πληροφορίες για τις επιπτώσεις του ηλεκτρονικού τσιγάρου στον οργανισμό. Αντιθέτως, είναι πολλές οι μελέτες που τεκμηριώνουν τις επικίνδυνες συνέπειες που προκαλούνται λόγω χρήσης υγρού στοιχείου το οποίο εισέρχεται στον οργανισμό με την μορφή ατμού. Στον διάγραμμα 5.6 παρουσιάζονται οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους ένα καπνιστής τσιγάρου στρέφεται στη χρήση ηλεκτρονικού τσιγάρου, με τη «διακοπή του καπνίσματος» να είναι στην πρώτη θέση και στην δεύτερη να ακολουθεί η πεποίθηση ότι το «άτμισμα» είναι λιγότερο βλαβερό από τη χρήση καιόμενου καπνού (κάπνισμα).

Παράλληλα, προϊόντα με σχετικές τεχνολογίες έχουν αναπτυχθεί στο πέρασμα των ετών για την παροχή εισπνεόμενης νικοτίνης με στόχο να μιμηθούν τις τελετουργικές και συμπεριφορικές πτυχές των παραδοσιακών τσιγάρων. Το 2013 η JTI λάνσαρε στην Ιαπωνία το Ploom, ένα προϊόν θέρμανσης υγρού, ενώ το 2014 η Philip Morris International λανσάρει στην Ιαπωνία το IQOS, προϊόν με πρωτοποριακή τεχνολογία θέρμανσης του καπνού, το οποίο παρέχει στον καταναλωτή την νικοτίνη χωρίς να καίει

τον καπνό. Αντίστοιχης φιλοσοφίας προϊόν, το Glo, κυκλοφόρησε και η BAT το 2016 σε Ιαπωνία και Ελβετία.



Διάγραμμα 5.6: Λόγοι μεταστροφής στο ηλεκτρονικό τσιγάρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (2018)
Πηγή: Wikipedia

5.5 IQOS

Καθώς οι εναλλακτικές του καπνίσματος είχαν αρχίσει να διερευνώνται εδώ και πολλές δεκαετίες, η Philip Morris International (PMI), που είναι η μητρική εταιρία της Παπαστράτος, ξεκίνησε τη δική της πορεία περίπου το 1990 όπου παρουσίασε την πρώτη συσκευή θέρμανσης του καπνού χωρίς καύση. Στις επόμενες δύο δεκαετίες λάνσαρε αρκετά προϊόντα με την τεχνολογία της θέρμανσης του καπνού, σε διάφορες χώρες, δίχως όμως κάποιο από αυτά να έχει την επιθυμητή απήχηση.

Το 2008 δημιούργησε ένα κέντρο έρευνας και ανάπτυξης στην Ελβετία αφιερωμένο εξ ολοκλήρου στην ανάπτυξη προϊόντων θέρμανσης του καπνού με την απουσία της καύσης. Το 2014 εγκαινιάστηκε στην Μπολόνια της Ιταλίας ένα εργοστάσιο αποκλειστικά για την παραγωγή προϊόντων θέρμανσης καπνού και την ίδια χρονιά λανσαρίστηκε η πρώτη εκδοχή του IQOS στην Ιταλία και την Ιαπωνία.

Από το 2016 ξεκίνησε από την PMI παγκοσμίως η έντονη προώθηση της τεχνολογίας θέρμανσης καπνού και το IQOS εισήλθε σε πολλές νέες αγορές ανά τον κόσμο. Η Ελλάδα ήταν μέσα στις πρώτες χώρες που το υποδέχτηκε ήδη από το 2016 με τεράστια απήχηση και αποδοχή από το κοινό των καπνιστών. Το IQOS είναι το κορυφαίο πλέον

προϊόν της PMI και αρκετές νέες εκδοχές με συνεχώς βελτιωμένη τεχνολογία έχουν κυκλοφορήσει από τότε, όπως το «Iqos 3» και «Iqos 3 Multi», το Veev και το Iluma.

Το 2016 η Philip Morris κατέθεσε αίτηση στο διεθνή οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων (FDA) για τον ισχυρισμό ότι το IQOS είναι ένα καπνικό προϊόν τροποποιημένου κινδύνου όπου κατάφερε και πήρε την αδειοδότηση για τον ισχυρισμό ότι «το IQOS μειώνει σημαντικά την έκθεση σε επιβλαβείς ή δυνητικά επιβλαβείς χημικές ουσίες». Αυτό θεωρείτο τεράστια επιτυχία για την εταιρία και το προϊόν καθώς για πρώτη φορά μία καπνοβιομηχανία καταφέρνει να λάβει αδειοδότηση από τον FDA για προϊόν της.

Το IQOS είναι μια ηλεκτρονική συσκευή με την οποία χρησιμοποιούνται τα λεγόμενα HEETs, τα προϊόντα καπνού τα οποία θερμαίνονται και δεν καίγονται.

5.6 PEST Analysis στην Ελλάδα

Όπως έχει προαναφερθεί, πρωταρχικό ρόλο στο στρατηγικό μάνατζμεντ κατέχει η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μετά την αναφορά των χαρακτηριστικών του κλάδου της καπνοβιομηχανίας, στη συνέχεια θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου, και πιο συγκεκριμένα το μακρο-περιβάλλον, πολιτικό και νομικό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον.

5.6.1 Πολιτικό – Νομικό περιβάλλον

Μετά την δημοσίευση των πρώτων ερευνών για τις επιπτώσεις του καπνίσματος στον ανθρώπινο οργανισμό και την αποδοχή τους, μετά από χρόνια, από τις κυβερνήσεις των χωρών, ξεκίνησε σταδιακά ο αγώνας ελέγχου της κατανάλωσης του καπνού παγκοσμίως. Τα πρώτα μέτρα και οι πρώτες αντικαπνιστικές καμπάνιες ξεκίνησαν να λαμβάνουν χώρα μετά το 1970, μέχρι τότε καμία κυβέρνηση δεν είχε λάβει σοβαρά μέτρα για την προστασία των πολιτών της. Από τότε πολλά έχουν αλλάξει στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, με τα βασικότερα μέτρα να είναι αυτά της αύξησης της φορολογίας του βιομηχανοποιημένου καπνού, την αύξηση της λιανικής τιμής των προϊόντων καπνού, τον τεράστιο περιορισμό των ενεργειών μάρκετινγκ για τις καπνοβιομηχανίες, την κατά περίπτωση αλλαγή της εικόνας των πακέτων των τσιγάρων και καπνών, την απαγόρευση πώλησης προϊόντων καπνού σε ανήλικους, την παρότρυνση των καπνοβιομηχανιών για την ανάπτυξη εναλλακτικών προϊόντων λιγότερο βλαβερών, την έντονη ενημέρωση και εκπαίδευση των καταναλωτών σχετικά με τις επιπτώσεις του καπνίσματος στον οργανισμό καθώς και πολλά άλλα.

α) Φορολόγηση καπνικών προϊόντων

Ένα από τα πιο σημαντικά και ουσιαστικά μέτρα, είναι η αύξηση της φορολόγησης των τσιγάρων και κομμένου καπνού. Στην Ελλάδα, τα τελευταία 10 με 15 χρόνια, υπήρξε μια συνεχής αύξηση της φορολόγησης καπνικών προϊόντων, με αποτέλεσμα η συνολική φορολόγηση ενός πακέτου κυμαίνεται πλέον περίπου στο 75% - 90% της συνολικής τελικής λιανικής τιμής του, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη τιμή λιανική πώλησης προς τους καταναλωτές, χαμηλή κερδοφορία για τις καπνοβιομηχανίες αλλά πολύ υψηλά έσοδα για το κράτος. Πιο συγκεκριμένα, τα καπνικά προϊόντα υπόκεινται σε Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.). Ο ειδικός φόρος κατανάλωσης περιλαμβάνει έναν πάγιο και έναν αναλογικό φόρο. Έρευνα πανεπιστημίου της Αγγλίας έχει δείξει ότι υπάρχει έντονη ανελαστικότητα ζήτησης στα καπνικά προϊόντα, και μια αύξηση τιμής της τάξεως του 10% οδηγεί σε μείωση κατανάλωσης κατά 4% περίπου. Αυτό το ποσοστό είναι μεγαλύτερο στις αναπτυσσόμενες χώρες από ότι στις ανεπτυγμένες λόγω οικονομικής ευημερίας, υψηλότερο στις νεότερες ηλικίες από ότι στους παλιότερους καπνιστές(www.tobacconomics.org., 2019).

β) Περιορισμοί ενεργειών Μάρκετινγκ

Παράλληλα με την αύξηση της φορολογίας, υπήρξαν παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα πολύ αυστηρά μέτρα περιορισμού ενεργειών Μάρκετινγκ των καπνικών προϊόντων στα πλαίσια της προσπάθειας μείωσης κατανάλωσης του καπνού. Κατά την τρέχουσα περίοδο, απαγορεύονται όλες οι έντυπες και τηλεοπτικές διαφημιστικές καταχωρήσεις και καμπάνιες, εκτός κλαδικών εντύπων, οι οποίες παλιότερα ήταν ένα από ισχυρότερα μέσα προώθησης. Επίσης, έχει απαγορευτεί η δωρεάν διάθεση και δοκιμή καπνικού προϊόντος σε οποιαδήποτε μορφή, ενώ παλιότερα αυτό το μέσο αποτελούσε έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους προσέγγισης του καταναλωτή. Επιπλέον, απαγορεύεται κάθε είδους διαφήμιση και προώθηση προϊόντων καπνού σε όλους τους εξωτερικούς, υπαίθριους και εσωτερικούς χώρους, εξαιρουμένων των εσωτερικών χώρων των σημείων πώλησης προϊόντων καπνού. Σημαντική είναι και η προσπάθεια μείωσης της έκθεσης των ανήλικων στα προϊόντα καπνού γι' αυτό, σύμφωνα με τη νομοθεσία, όλες οι ενέργειες μάρκετινγκ θα πρέπει ρητά να μην απευθύνονται σε ανήλικους και να μη περιλαμβάνουν πρόσωπα που έχουν απήχηση σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα. Και τέλος, έχει επιβληθεί να υπάρχουν στην μπροστά και πίσω όψη των

πακέτων φωτογραφίες που απεικονίζουν ασθενείς και τις επιπτώσεις του καπνίσματος ως ένα ακόμα μέσο αφύπνισης των υπαρχόντων καπνιστών για τις μελλοντικές επιπτώσεις αυτής της συνήθειας.

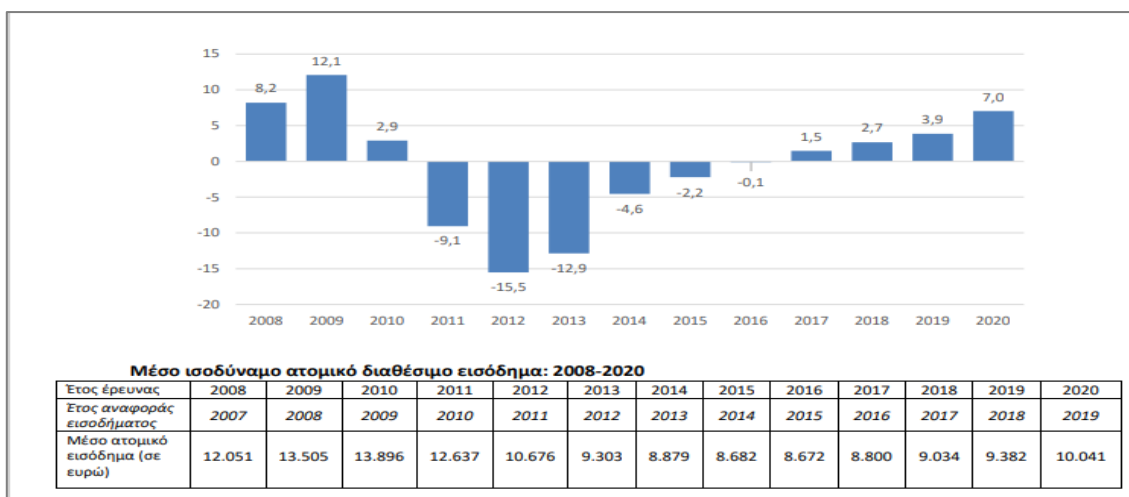
γ) Αντικαπνιστικός νόμος

Η απαγόρευση του καπνίσματος σε όλους δημόσιους χώρους το 2008/2009 ήταν ένα ακόμα μέτρο στα πλαίσια της καταπολέμησης της συνήθειας. Ενώ αυτό το μέτρο εφαρμόστηκε αποτελεσματικά, η απαγόρευση του καπνίσματος σε κλειστούς χώρους όπως καφετέριες, μπαρ, εστιατόρια, ήταν ένα μέτρο με το οποίο η Ελλάδα καθυστέρησε πολλά χρόνια να συμμορφωθεί. Επανειλημμένες ήταν οι προσπάθειες με αναθεωρημένα νομοσχέδια έως ότου από το 2017 ξεκίνησε να εφαρμόζεται πιο αυστηρά και να υιοθετείται από την πλειοψηφία των επιχειρηματιών.

5.6.2 Οικονομικό περιβάλλον

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει πλήξει και την Ελλάδα σε τεράστιο βαθμό. Από το 2011 τα εισοδήματα των νοικοκυριών συμπιέζονταν συνεχώς μέχρι και το 2016. Από το 2017 έχουν ξεκινήσει να παρουσιάζουν θετικό πρόσημο δίνοντας δείγματα ανάπτυξης (διάγραμμα 5.7).

Όπως έχει προαναφερθεί, το κάπνισμα παρουσιάζει σχετικά ανελαστική ζήτηση με βάση το εισόδημα. Η κατανάλωση του καπνού δεν επηρεάζεται άμεσα όπως άλλες κατηγορίες γεγονός που είναι εμφανές και από τον πίνακα 5.4, όπου παρατηρείται ότι ενώ η οικονομική κρίση συμπίεσε κατά πολύ προς τα κάτω τα εισοδήματα από το 2011 έως το 2016, το ποσοστό μέσης δαπάνης σε προϊόντα καπνού και οιοπνευματωδών ποτών αυξήθηκε, κινούμενο αντίστροφα.



Διάγραμμα 5.7: Μεταβολή του μέσου ισοδύναμου ατομικού διαθέσιμου εισοδήματος 2008-2020
 Πηγή: www.statistics.gr

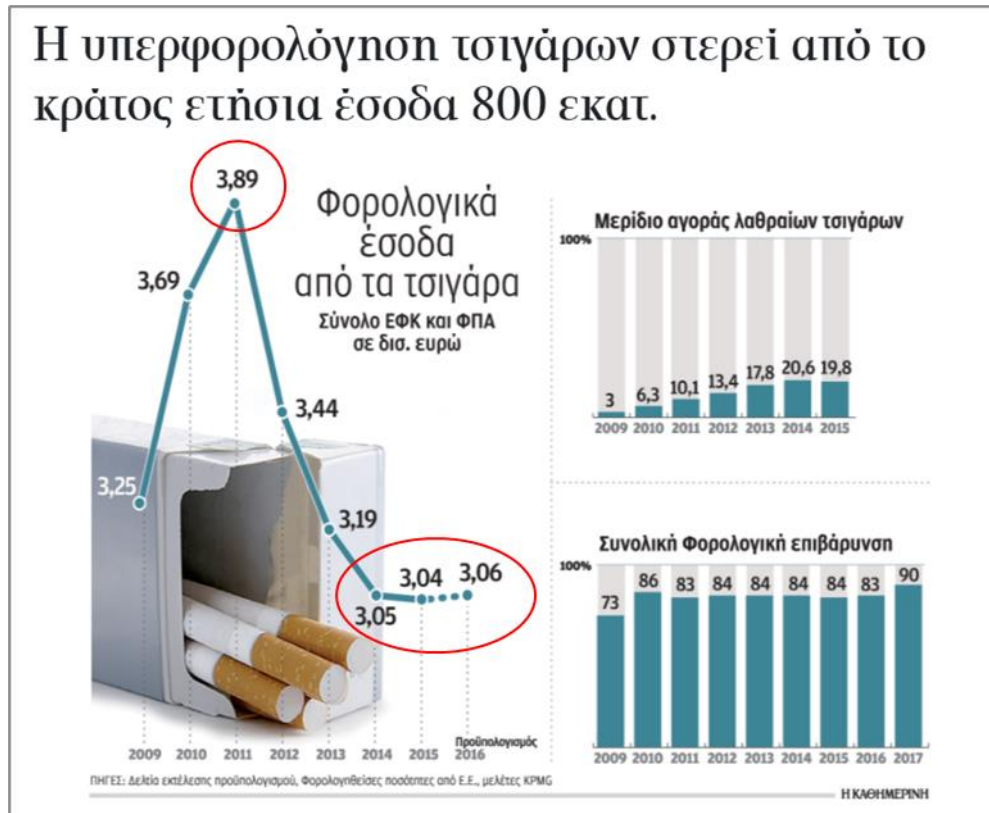
Πίνακας 5.4: Κατανομή μέσης μηνιαίας δαπάνης για αγαθά και υπηρεσίες 2008-2020

%	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Αγαθά και υπηρεσίες													
Είδη διατροφής και μη οινόπνευματώδη ποτά	23,1	20,0	20,1	20,4	20,7	20,7	20,6	20,4	20,1	19,5	18,0	17,3	16,4
Οινόπνευματώδη ποτά και καπνός	3,9	3,4	3,6	3,8	3,9	4,0	4,0	4,2	3,8	3,6	3,5	3,3	3,2
Είδη ένδυσης και υπόδησης	4,7	5,8	5,9	5,8	5,8	5,9	5,9	5,8	5,8	6,2	7,2	7,9	8,2
Στέγαση	15,3	14,0	14,1	14,1	13,8	13,3	13,3	13,7	13,9	12,6	11,7	11,2	11,8
Διαρκή αγαθά	4,2	4,5	4,4	4,4	4,4	4,7	5,0	5,6	5,8	6,0	6,7	6,7	7,1
Υγεία	8,0	7,1	7,5	7,3	7,4	7,6	7,3	6,9	6,4	6,3	6,4	6,5	6,7
Μεταφορές	12,3	13,4	13,0	12,9	12,9	12,7	12,6	12,5	12,8	13,2	13,5	13,3	13,4
Επικοινωνίες	4,6	4,1	4,1	4,2	4,2	4,1	4,1	4,1	4,2	4,0	4,0	4,3	4,4
Αναψυχή και πολιτισμός	3,5	5,0	4,8	4,7	4,6	4,8	4,7	4,6	4,5	4,7	4,7	4,9	4,8
Εκπαίδευση	3,7	3,3	3,3	3,2	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,3	3,2	3,1
Εστιατόρια, καφεενεία και ξενοδοχεία	8,0	11,1	10,8	10,5	9,9	10,0	9,8	9,6	9,8	10,4	10,7	11,0	10,9
Διάφορα αγαθά και υπηρεσίες	8,7	8,4	8,5	8,8	9,0	9,2	9,2	9,3	9,5	10,0	10,4	10,3	10,0

Πηγή: www.statistics.gr

Την ίδια στιγμή, ενώ η κατανάλωση καπνού δεν φαίνεται να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, τα έσοδα του κράτους από την φορολόγηση των τσιγάρων μειώνονται δραματικά από το 2011 και μετά (διάγραμμα 5.8). Το 2015 τα έσοδα ήταν μειωμένα κατά 21,5% συγκριτικά με το 2011 και αυτό προκύπτει από την στροφή πολύ μεγάλου ποσοστού καπνιστών στο λαθραίο τσιγάρο. Οι καπνιστές προκειμένου να μην διακόψουν την

κατανάλωση καπνού στέφονται σε άλλες εναλλακτικές όπως αυτή της λαθραίας αγοράς, όπου η απαιτούμενη δαπάνη για τον καταναλωτή είναι πολύ μικρότερη, με αποτέλεσμα το μερίδιο του παράνομου τσιγάρου να έχει αυξηθεί από το 6,3% που ήταν το 2010 στο 20% το 2015.



Διάγραμμα 5.8: Φορολογικά έσοδα του κράτους από τα τσιγάρα
Πηγή: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2016)

Τέλος, η υπερφορολόγηση του τσιγάρου έχει οδηγήσει σε αύξηση της λιανικής τιμής του πακέτου και έχει αναγκάσει πολλούς καταναλωτές να αναζητήσουν φθηνότερες εναλλακτικές όπως αυτή του ηλεκτρονικού τσιγάρου. Το ηλεκτρονικό τσιγάρο μέχρι και το 2016 δεν είχε τον ίδιο τρόπο φορολόγησης με τα καπνικά προϊόντα, δεν υπόκειντο σε ειδικό φόρο κατανάλωσης και αποτελούσε εκτός από μια εναλλακτική επιλογή πρόσληψης της νικοτίνης και μια πολύ πιο φθηνή επιλογή για έναν καπνιστή. Από το 2017, λόγω και μεγάλης αύξησης μεριδίου της κατηγορίας, ξεκίνησε να φορολογείται με ειδικό φόρο κατανάλωσης στα υγρά αναπλήρωση.

5.6.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία είναι ένας τομέας που δεν επηρέαζε εύκολα τον κλάδο των καπνικών προϊόντων. Η τεχνολογία παραγωγής τσιγάρων είναι παρόμοια για όλες τις εταιρίες και

για το λόγο αυτό η διαφοροποίηση των προϊόντων δεν είναι εύκολη. Η επενδύσεις στην τεχνολογία από τις καπνοβιομηχανίες σχετίζονταν κυρίως με τις μηχανές κοπής και επεξεργασίας καπνού και την ταχύτητα και δυναμική παραγωγής τους.

Η εισαγωγή του ηλεκτρονικού τσιγάρου στην κατηγορία άλλαξε τα δεδομένα βάζοντας ένα προϊόν τεχνολογίας στην κατηγορία εισπνεόμενης νικοτίνης. Η παγκόσμια προσπάθεια καταπολέμησης του καπνίσματος, σε συνδυασμό με τη συνεχή αύξηση του μεριδίου του ηλεκτρονικού τσιγάρου, ώθησε την πλειονότητα των μεγάλων καπνοβιομηχανιών να προχωρήσουν στην παραγωγή και εμπορευματοποίηση σχετικών προϊόντων. Στην Ελλάδα, η JTI το 2017 λανσάρει το ηλεκτρονικό τσιγάρο Logic σηματοδοτώντας την έναρξη των διάθεσης ηλεκτρονικού τσιγάρου από τις καπνοβιομηχανίες στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, το 2018 η BAT κυκλοφορεί το Vype και το 2019 η Imperial Tobacco το Myblue.

Σε αντίθεση με όλα τα παραπάνω προϊόντα, η μεγάλη καινοτομία, στηριζόμενη στην τεχνολογία, ήρθε το 2016 από την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, θυγατρική της Philip Morris International, η οποία κυκλοφόρησε στην Ελληνική αγορά το νέο προϊόν IQOS. Το IQOS είναι το πρώτο ηλεκτρονικό προϊόν νικοτίνης το οποίο κατάφερε να χρησιμοποιεί καπνό και όχι υγρό, όπως τα έως τότε ηλεκτρονικά τσιγάρα. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αφορούσε, εκτός από την χρήση καπνού, στην τεχνολογία θέρμανσης και όχι καύσης του καπνού, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τις επιβλαβείς ουσίες που παράγονται από το κλασικό τσιγάρο κατά την καύση. Ακολουθώντας το IQOS, το 2018 η BAT λανσάρει στην Ελλάδα το Glo, προϊόν αντίστοιχης τεχνολογίας θέρμανσης καπνού.

Το ηλεκτρονικό τσιγάρο και τα προϊόντα θέρμανσης καπνού τοποθετούν την τεχνολογία σε πολύ υψηλή προτεραιότητα και την κάνουν κυρίαρχο παράγοντα στις εξελίξεις και στα νέα προϊόντα που προσφέρονται ως εναλλακτικές του καπνίσματος.

5.6.4 Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κάπνισμα αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο παγκοσμίως εδώ και πολλές δεκαετίες με πολύ μεγάλες καμπάνιες να λαμβάνουν χώρα με στόχο την καταπολέμησή του. Πολλά είναι τα μέτρα που έχουν λάβει οι χώρες για το περιορισμό του και πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτήν την προσπάθεια παίζει η θέση που κατέχει η συνήθεια στην κοινωνία. Παλιότερα το κάπνισμα θεωρούνταν μόδα ενώ πλέον, μετά τις πολυετή μελέτες και την αποδοχή των επιπτώσεων, θεωρείται μια επιβλαβής συνήθεια, ακόμα και από τους

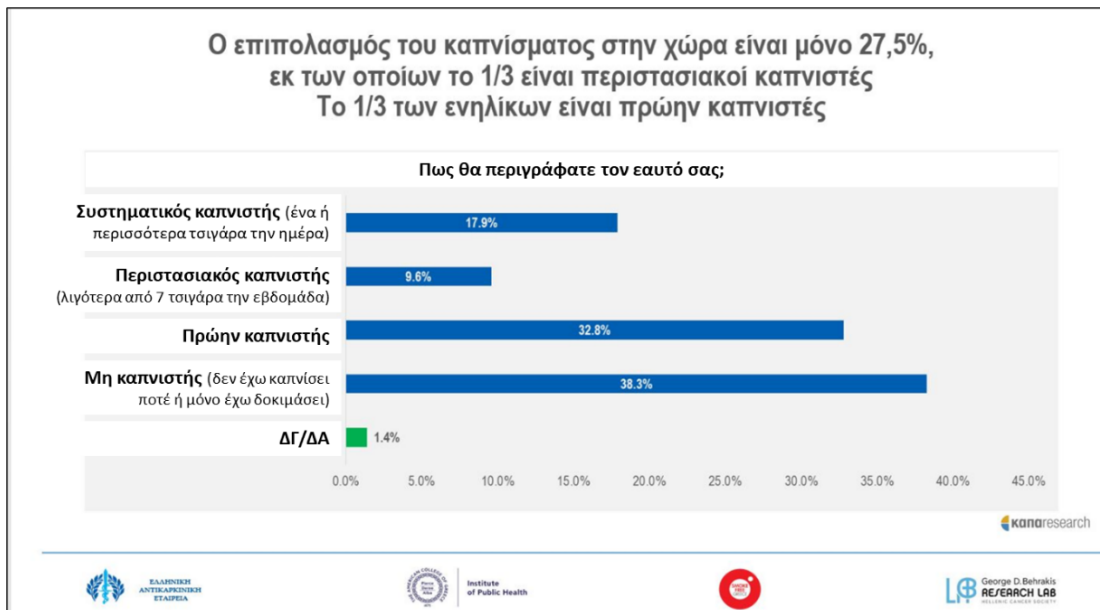
χρόνιους και φανατικούς καπνιστές. Σύμφωνα με έρευνα του πνευμονολόγου Π. Μπεχράκη, το κάπνισμα αποτελεί τη μεγαλύτερη πανδημία όλων των εποχών. Παγκοσμίως πεθαίνουν 6 εκατομμύρια άνθρωποι το χρόνο, ή, διαφορετικά, ένας συνάνθρωπός μας κάθε 6 δευτερόλεπτα (Π. Μπεχράκης, 2018). Παρόλες τις προσπάθειες, το ποσοστό των καπνιστών παγκοσμίως αγγίζει το 23% το 2020 (OECD).

Η Ελλάδα, δεν αποτελεί εξαίρεση, με το ποσοστό καπνιστών να κυμαίνεται στο 25% για το 2020, σκοράροντας στις υψηλότερες θέσεις της Ευρώπης (διάγραμμα 5.2). Η ευρεία εφαρμογή των περιοριστικών μέτρων του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους καθυστέρησε πολύ από τους πολίτες παρά την έγκαιρη θέσπιση του νόμου κατά το 2010. Τα τελευταία χρόνια, η στάση των πολιτών απέναντι στο κάπνισμα φαίνεται να έχει αλλάξει και αυτό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στην προσπάθεια περιορισμού του καπνίσματος. Πανελλήνια έρευνα το 2019 διαπιστώνει ότι το 1/3 των καπνιστών είναι περιστασιακοί καπνιστές (διάγραμμα 5.9) και μόνο το 18% του πληθυσμού δηλώνουν συστηματικοί καπνιστές (διάγραμμα 5.9), ποσοστό μειωμένο κατά 22% συγκριτικά με το 2009 (διάγραμμα 5.10). Επίσης, ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα της έρευνας ήταν ότι οι συστηματικοί καπνιστές κάτω των 35 ετών είναι λιγότεροι του 10% (διάγραμμα 5.11), ποσοστό πολύ ενθαρρυντικό καθώς αποδεικνύει την αλλαγή της στάσης και αντίληψης των νέων απέναντι στο κάπνισμα. Στην ίδια έρευνα, αξίζει να αναφερθεί ότι διαπιστώθηκε πως την τελευταία 20ετία (1998-2018), το κάπνισμα σε όλη τη ζωή των 15χρονων, για μία φορά τουλάχιστον, μειώθηκε από 46,3% σε 30,9% και το καθημερινό κάπνισμα από 13,7% σε 8,1% (Άννα Κοκκέβη, www.smokefreegreece.gr, 2019). Σημαντικά είναι τα αποτελέσματα της έρευνας του Π. Μπεχράκη, σύμφωνα με την οποία

- Το **72%** δηλώνει ότι νιώθει θυμό όταν επισκέπτεται κλειστούς δημόσιους χώρους που δεν εφαρμόζεται η απαγόρευση του καπνίσματος, ενώ το **81,1%** πιστεύει και υποστηρίζει ότι η μη εφαρμογή του νόμου για το παθητικό κάπνισμα αποτελεί σημείο πολιτιστικής υποβάθμισης της χώρας
- Το **87,5%** θεωρεί σημαντικό τον εθνικό στόχο για τη μείωση και τον περιορισμό του καπνίσματος
- Το **96%** υποστηρίζει τις στοχευμένες δραστηριότητες για τη μείωση του καπνίσματος στις ηλικίες κάτω των 18 ετών

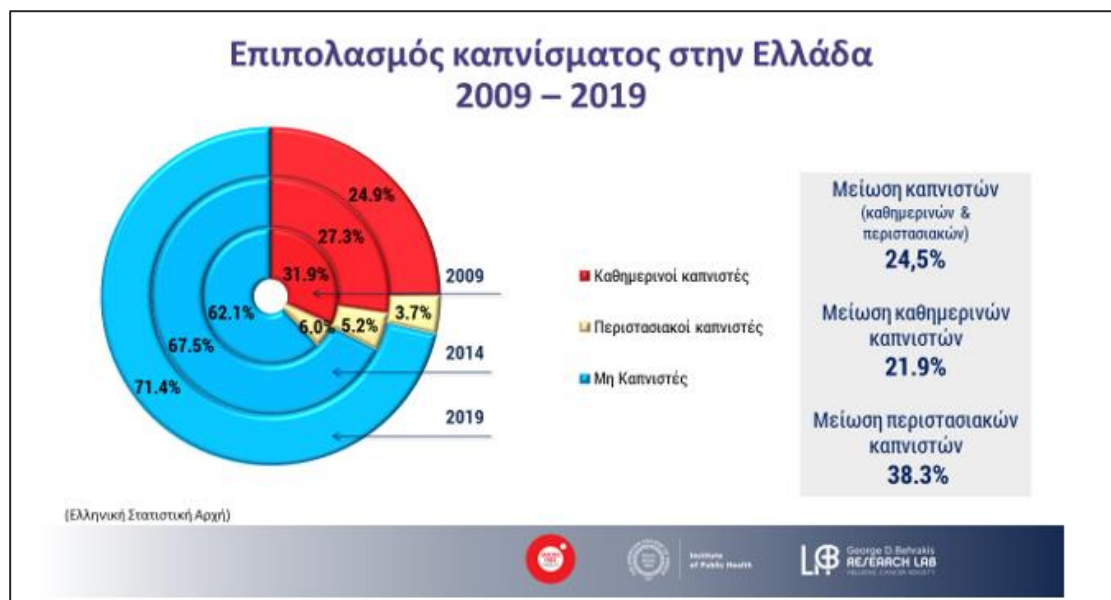
Η κ. Άννα Κοκκέβη, Επιστημονική Υπεύθυνη των ερευνών του ΕΠΙΨΥ, ανέφερε ότι «*Η διαχρονική παρακολούθηση της συμπεριφοράς του καπνίσματος στους εφήβους και οι έγκαιρες παρεμβάσεις πρόληψης θα πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα στον τομέα της*

δημόσιας υγείας, με δεδομένο πως σε αυτή την ηλικία ξεκινούν και υιοθετούνται επικίνδυνες συμπεριφορές για την υγεία οι οποίες συνεχίζονται και στην ενήλικη ζωή».



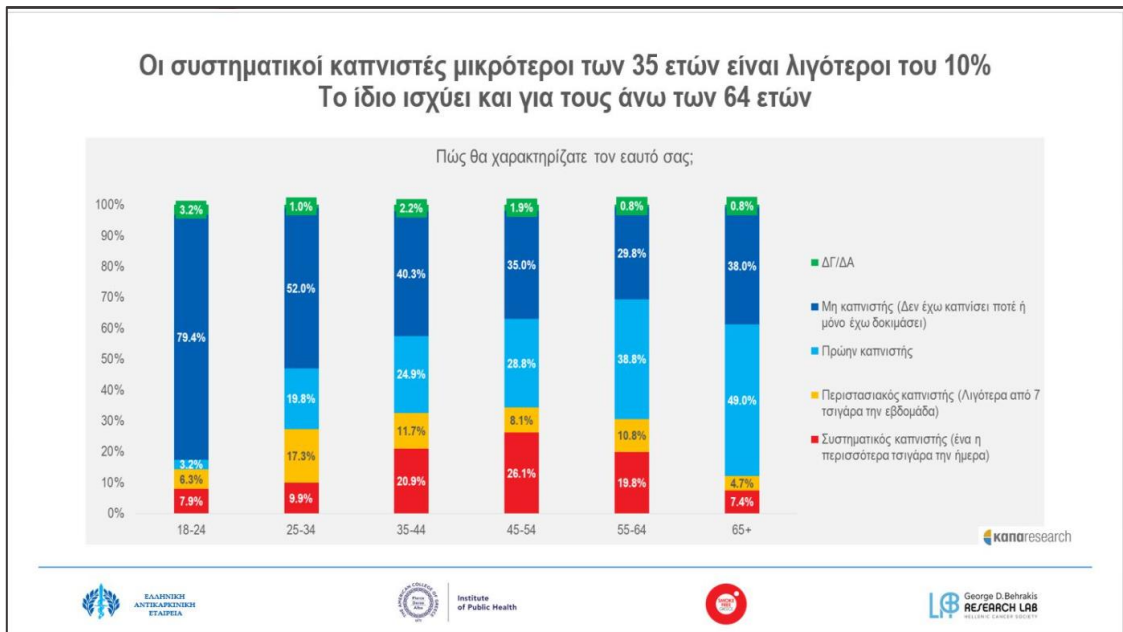
Διάγραμμα 5.9: Το Κάπνισμα στην Ελλάδα

Πηγή: SMOKE FREE GREECE (2019), [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)



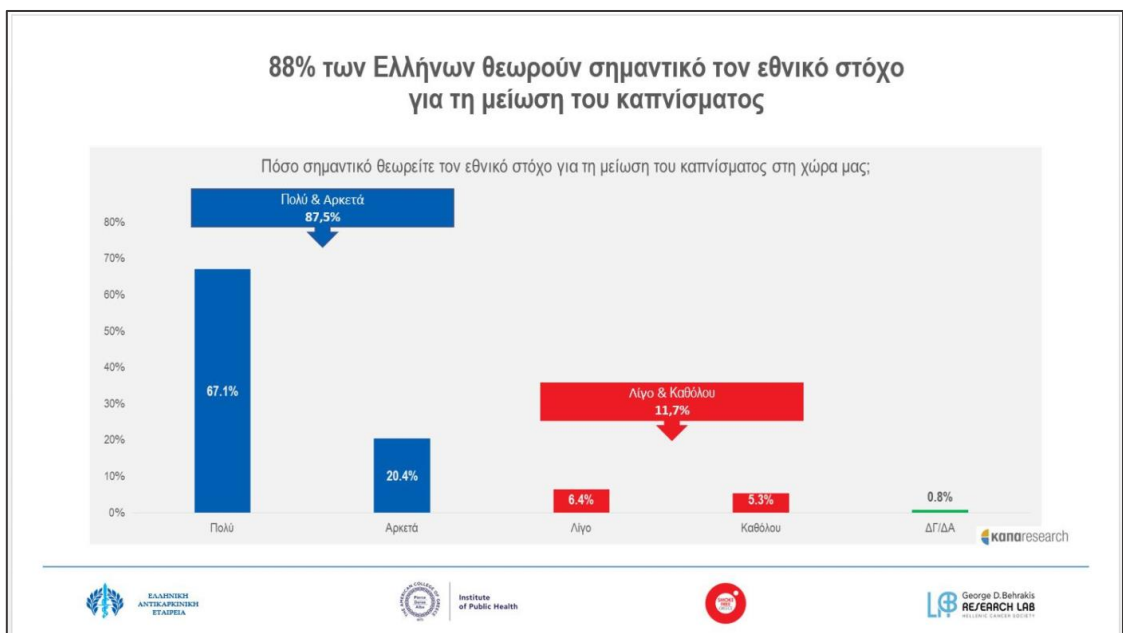
Διάγραμμα 5.10: Επιπολασμός καπνίσματος στην Ελλάδα 2009 – 2019

Πηγή: SMOKE FREE GREECE (2019), [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)



Διάγραμμα 5.11: Κατηγορίες καπνιστών ανά ηλικιακό γκρουπ

Πηγή: SMOKE FREE GREECE (2019), [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)



Διάγραμμα 5.12: Άποψη των Ελλήνων για την μείωση του καπνίσματος

Πηγή: SMOKE FREE GREECE (2019), [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)

5.7 Porter Analysis – Κλάδος

5.7.1 Ανταγωνισμός στον κλάδο

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθώς είναι λίγες οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται και υπάρχει πολύ μεγάλη συγκέντρωση. Μόλις 5 είναι οι κύριοι ανταγωνιστές, με την Παπαστράτος να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο σταθερά εδώ και πολλά χρόνια. Επιπλέον, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι αρνητικός τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενος φυσικά από όλες τις δράσεις καταπολέμησης του καπνίσματος και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι μεγάλα κυρίως λόγω του πολύ μεγάλου κόστους πάγιου εξοπλισμού που απαιτείται.

5.7.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλή, καθώς πρόκειται για έναν κλάδο με αρκετές και σημαντικές ιδιαιτερότητες. Το μέγεθος της επένδυσης που απαιτείται για τον απαραίτητο εξοπλισμό κρίνεται πολύ μεγάλο, καθώς πρόκειται για πολύ εξειδικευμένη χρήση. Επιπλέον, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής πιθανόν να είναι ένα από τα δυσκολότερα εμπόδια που θα χρειαστεί να ξεπεράσει κάθε νέο-εισερχόμενος ανταγωνιστής. Τα τελευταία χρόνια, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε αποκλειστικές συνεργασίες και διανομή των προϊόντων τους μέσω είτε αποκλειστικών αντιπροσώπων που διανέμουν μόνο τα δικά τους καπνικά προϊόντα είτε αποκλειστικών διανομέων, δηλαδή συγκεκριμένοι διανομείς που εξυπηρετούν και καλύπτουν συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Αυτό περιορίζει στο μέγιστο βαθμό την ευκολία πρόσβασης μιας νέας εταιρίας στα υπάρχοντα κανάλια και υποχρεώνει στην ανάγκη ανάπτυξης νέου ιδιόκτητου δικτύου του οποίου το κόστος υπολογίζεται σε πολλές χιλιάδες ευρώ. Τέλος, μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που μειώνουν την απειλή από νέο-εισερχόμενους είναι η υπερβολικά μεγάλη φορολόγηση του προϊόντος η οποία οδηγεί με πολύ χαμηλή κερδοφορία που υπολογίζεται περίπου μόλις στο 10-25% της τελικής λιανικής τιμής του προϊόντος. Το 75-90% δηλαδή τις τελικής τιμής αποδίδεται στο κράτος με τη μορφή φόρων (εσωτερική πληροφόρηση).

5.7.3 Απειλή από υποκατάστατα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα παλιότερα ήταν ένας παράγοντας ο οποίος ήταν σχεδόν μηδαμινής σημαντικότητας καθώς το τσιγάρο δεν μπορούσε να υποκατασταθεί με κάποιο προϊόν που δεν εμπορεύονταν και πάλι οι ίδιες οι εταιρίες του κλάδου. Αντιθέτως, τα τελευταία χρόνια υποκατάστατα του καιόμενου καπνού καταλαμβάνουν συνεχώς μεγαλύτερο έδαφος και αυξάνουν το μερίδιό τους. Τέτοια υποκατάστατα είναι κυρίως το ηλεκτρονικό τσιγάρο με τη χρήση υγρού. Στην αναζήτηση υποκατάστατων συμβάλει σημαντικά και η προσπάθεια καταπολέμησης του καπνίσματος παγκοσμίως.

5.7.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ορίζεται ως χαμηλή και δεν μπορεί να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος. Οι καταναλωτές είναι πάρα πολλοί ενώ αντίθετα οι εταιρίες που παράγουν τα προϊόντα είναι πολύ λίγες και έτσι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την τιμή και κατ' επέκταση τη ζήτηση. Επιπλέον, όπως έχουμε δει και σε προηγούμενο κεφάλαιο το κάπνισμα είναι μια συνήθεια εθιστική η οποία συνεχίζει να βρίσκεται σε παρά πολύ υψηλά ποσοστά παρά τις εντατικές προσπάθειες της κοινωνίας για την καταπολέμησή της γεγονός που αποδεικνύει την ακόμα περισσότερο την μικρή διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών. Τέλος, η δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω είναι σχεδόν μηδαμινή, όπως είναι λογικό, για όλους τους λόγους που προαναφέρθηκαν και στην απειλή από νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις.

5.7.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ως προμηθευτές στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας ορίζονται κατά βάση οι προμηθευτές της πρώτης ύλης του καπνού και οι προμηθευτές μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι προμηθευτές της πρώτης ύλης είναι είτε εγχώριες εταιρίες χονδρεμπόρων είτε εισαγωγείς οι οποίοι αγοράζουν τα καπνά από τους καπνοκαλλιεργητές και προμηθεύουν τις καπνοβιομηχανίες. Η διαπραγματευτική δύναμη των εγχώριων προμηθευτών είναι σχετικά ισχυρή καθώς ο αριθμός τους είναι περιορισμένος και η ποιότητα των ελληνικών καπνών είναι περιζήτητη. Παράλληλα, όμως, τα τελευταία χρόνια η ελληνική παραγωγή έχει μειωθεί κατακόρυφα και οι εισαγωγές καπνών από γειτονικές χώρες έχει αυξηθεί κατά πολύ, γεγονός που δίνει πρόσβαση σε μεγαλύτερο αριθμό προμηθευτών και αποδυναμώνει τις δυνάμεις διαπραγμάτευσης (εσωτερική πληροφόρηση).

5.7.6 Άλλοι εμπλεκόμενοι (stakeholders)

Στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, η έκτη δύναμη του υποδείγματος Porter, αυτή των άλλων εμπλεκόμενων, έχει ιδιαίτερη σημασία. Αυτό γιατί εκτός τους μετόχους και τους λοιπούς προμηθευτές που η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν κρίνεται ιδιαίτερα μεγάλη, σε αυτήν την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται και οι κρατικοί φορείς που στην περίπτωση του καπνού παίζουν καθοριστικό ρόλο. Όπως έχει προαναφερθεί, η καταπολέμηση του τσιγάρου και του καπνίσματος είναι παγκόσμιας κλίμακας και η επιρροή των κρατικών φορέων με επιβολή δυσβάσταχτων φόρων και λοιπών περιορισμών προώθησης είναι τόσο μεγάλη που θα μπορούσε κανείς να πει ότι είναι από τους παράγοντες με την μεγαλύτερη επιρροή στον κλάδο. Στην Ελλάδα, η φορολόγηση ενός πακέτου τσιγάρων κυμαίνεται από 75% - 90% επί της λιανικής τιμής, μειώνοντας στο ελάχιστο την κερδοφορία των εταιριών.

5.7.7 Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας παρουσιάζει πολύ υψηλά εμπόδια εισόδου για νέες επιχειρήσεις, με το κόστος εξοπλισμού και τη πρόσβαση στα κανάλια διανομής να αποτελούν τις δύο πιο βασικές παραμέτρους. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος λόγω του περιορισμένου αριθμού τους και της υψηλής συγκέντρωσης ενώ η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η απειλή από υποκατάστατα νέας τεχνολογίας δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο τις συνθήκες επιβίωσης και ανάπτυξης για μία επιχείρηση. Τέλος, η επιρροή των κρατικών φορέων είναι τόσο μεγάλη που τη καθιστά καθοριστικής σημασίας, με τις κοινωνικές συνθήκες να δείχνουν ότι τα μέτρα που λαμβάνονται θα είναι όλο και πιο αυστηρά, στα πλαίσια της καταπολέμησης του καπνίσματος. Συνολικά, πρόκειται για έναν μη ελκυστικό κλάδο ο οποίος τα τελευταία χρόνια ακολουθεί φθίνουσα πορεία και οι αλλαγές στο πεδίο του ανταγωνισμού αφορούν κυρίως επιχειρήσεις που αποχωρούν παρά νέο-εισερχόμενες εταιρίες.

Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

1. ΑΑΔΕ – Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, (2021), *Ειδικοί Φόροι Κατανάλωσης – Αυτοκίνητα / Βιομηχανοποιημένα Καπνά*, , [πρόσβαση: 15 Σεπτεμβρίου 2022], [FAQs biomixanopoiimena kapna 0.pdf \(aade.gr\)](#)
2. Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2021), *Έρευνα Εισοδήματος και Συνθηκών Διαβίωσης των Νοικοκυριών: Έτος 2020*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [A0802 SFA10 DT AN 00 2020 01 F EL \(statistics.gr\)](#)
3. Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2021), *Έρευνα Οικογενειακών προϋπολογισμών 2020*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [A0801 SFA01 DT AN 00 2020 01 F GR \(statistics.gr\)](#)
4. Κωνσταντινίδης, Ν.Θ., (2013), *Ο καπνός στην περιοχή της Ξάνθης (1950-1974): Σύγχρονη λαογραφική θεώρηση*, Διδακτορική διατριβή, Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
5. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (2016), *Η υπερφορολόγηση τσιγάρων στερεί από το κράτος ετήσια έσοδα 800 εκατ.*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η υπερφορολόγηση τσιγάρων στερεί από το κράτος ετήσια έσοδα 800 εκατ. | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)
6. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (2018), *Στην αγορά ηλεκτρονικού τσιγάρου μπαίνει η BAT σε συνεργασία με τη Nobacco*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Στην αγορά ηλεκτρονικού τσιγάρου μπαίνει η BAT σε συνεργασία με τη Nobacco | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)
7. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2019), *Με νέα προϊόντα και εξαγωγές ανακάμπουν οι καπνοβιομηχανίες*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1047970/me-nea-proionta-kai-exagoges-anakamptoun-oi-kapnoviomichanies/>
8. Μπεχράκης Παναγιώτης, (2018), *Το κάπνισμα στην Ελλάδα σήμερα*, Εθνικός οργανισμός δημόσιας υγείας, Πάτρα
9. ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ, (2020), *Τα ποτά και τα τσιγάρα: Έσοδα και ελαστικότητες*, [πρόσβαση: 15 Σεπτεμβρίου 2022], [Τα ποτά και τα τσιγάρα: Έσοδα και ελαστικότητες - ΑΠΕ-ΜΠΕ \(amna.gr\)](#)
10. Τσούμα Αικ., Ι. Κουντούρη, Φ. Οικονόμου, Γ. Παναγόπουλος, Γ. Σκίντζη, (2020), *Αρ. 81. Ειδικοί φόροι κατανάλωσης στα καπνικά προϊόντα και τα αλκοολούχα ποτά στην Ελλάδα: Έσοδα και ελαστικότητες*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
11. Υπουργείο υγείας – Γενική διεύθυνση δημόσιας υγείας και ποιότητας ζωής, (2018), *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ - ΘΕΜΑ : «Απαγορεύσεις της διαφήμισης, προώθησης και προβολής των προϊόντων καπνού»*,
12. Υπουργείο Υγείας, (2017), *Εγκύκλιος του υπουργού Υγείας για το κάπνισμα, Θέμα: Εφαρμογή του Νόμου 4419/2016(ΦΕΚ Α' 174) εθνικό μέτρο προσαρμογής της Οδηγίας 2014/4*,
13. *Capital.gr*, (2021), *Ειδικοί φόροι σε καύσιμα, αλκοόλ, καπνό: Θα μπορούσαν να ωφελήσουν την υγεία; Τι δείχνει μελέτη του IOBE*, [πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου 2022], [Ειδικοί φόροι σε καύσιμα, αλκοόλ, καπνό: Θα μπορούσαν να ωφελήσουν την... \(capital.gr\)](#)
14. *Capital.gr*, (2019), *Η Imperial Tobacco εισέρχεται δυναμικά στην κατηγορία των ηλεκτρονικών τσιγάρων με το myblu*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η Imperial Tobacco εισέρχεται δυναμικά στην κατηγορία των ηλεκτρονικών... \(capital.gr\)](#)
15. CNN GREECE, (2017), *Η JTI λανσάρει στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό τσιγάρο LOGIC!*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η JTI λανσάρει στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό τσιγάρο LOGIC! - CNN.gr](#)
16. Doll Richard, (1998), *Uncovering the effects of smoking: historical perspective*, *Statistical methods in medical research*, 7.2: 87-117
17. OECD (2021), *Daily Smokers*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [\(Health risks - Daily smokers - OECD Data\)](#)

18. PLOS ONE, (2018), *The association between cigarette affordability and consumption: An update*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [The association between cigarette affordability and consumption: An update | PLOS ONE](#)
19. Robert West, (2006), *Tobacco control: present and future*, Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2-16 Torrington Place, London
20. Reporter (2021), *Νέος διευθυντής στο εργοστάσιο της JTI στην Ξάνθη (ΣΕΚΑΠ)*, [πρόσβαση 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Νέος διευθυντής στο εργοστάσιο της JTI στην Ξάνθη \(ΣΕΚΑΠ\) \(reporter.gr\)](#)
21. Smoke Free Greece, (2019), *Το Κάπνισμα στην Ελλάδα – Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους*, [πρόσβαση: 20 Σεπτεμβρίου 2022], [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)
22. Stockwatch, (2017), *Φόρος στο ηλεκτρονικό τσιγάρο*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Φόρος στο ηλεκτρονικό τσιγάρο | Stockwatch - Παράθυρο στην Οικονομία](#)
23. Vries, H. D., Backbier, E., Kok, G., & Dijkstra, M., (1995), *The Impact of Social Influences in the Context of Attitude, Self-Efficacy, Intention, and Previous Behavior as Predictors of Smoking Onset*, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(3), 237–257
24. World Health organization, (2019), *WHO global report on trends in prevalence of tobacco use 2000-2025*, third edition, Geneva
25. Wikipedia, *Electronic cigarette* ([Electronic cigarette - Wikipedia](#))
26. Wikipedia, *Απαγόρευση καπνίσματος στην Ελλάδα*, [Απαγόρευση καπνίσματος στην Ελλάδα - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#)
27. Yraithros.gr, (2021), *Καπνοκαλλιέργεια: Φεύγουν οι αγοραστές, εγκαταλείπουν οι παραγωγοί*, [πρόσβαση: 20 Σεπτεμβρίου 2022], [Καπνοκαλλιέργεια: Φεύγουν οι αγοραστές, εγκαταλείπουν οι παραγωγοί \(yraithros.gr\)](#)

Κεφάλαιο 6

Μελέτη Περίπτωσης: Εταιρεία Παπαστράτος

6.1 Παρουσίαση της εταιρίας

Η καπνοβιομηχανία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός, εισαγωγέας και διανομέας τσιγάρων στην Ελλάδα και έχει έδρα στον Ασπρόπυργο Αττικής. Η πρώτη καπνοβιομηχανία της οικογένειας Παπαστράτου ιδρύθηκε το 1909 με επωνυμία «Αφοί Παπαστράτου Ο.Ε» και το 1930 η εταιρία παίρνει την σημερινή νομική της μορφή με επωνυμία «Παπαστράτος Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέττων». Τον επόμενο χρόνο, το 1931 ιδρύει και εγκαινιάζει την έναρξη του πρώτου της εμβληματικού εργοστασίου στον Πειραιά.

Εκείνη τη χρονιά ξεκίνησε να γράφεται μια ιστορία, και συγκεκριμένα στις 29 Μαΐου του 1931 ο πρωθυπουργός Ελευθέριος Βενιζέλος εγκαινίασε το ιστορικό εργοστάσιο καπνικών των Αδελφών Παπαστράτου στον Πειραιά. Εκείνη η ημέρα ήταν η αρχή μιας ολόκληρης εποχής. Το εργοστάσιο της ήταν το πιο τεχνολογικά εξελιγμένο εργοστάσιο όχι μόνο της Ευρώπης αλλά ολόκληρης της Ανατολής, εξοπλισμένο με υπερσύγχρονα μηχανήματα και εργασιακό περιβάλλον πολύ πρωτοποριακό για την εποχή εκείνη, πλησιάζοντας περισσότερο τα πρότυπα Ευρώπης και Αμερικής παρά Ελλάδας. Η έναρξη λειτουργίας του εργοστασίου ήταν ένα γεγονός που συζητήθηκε πανελλαδικά και είχε τεράστια σημασία για την εθνική μας οικονομία καθώς το συγκρότημα κόστισε περίπου 400.000 λίρες Αγγλίας. Σε όλες τις εφημερίδες της εποχής πρωταγωνιστούσε στα πρωτοσέλιδα και όλοι σχολίαζαν ότι μοιάζει περισσότερο με πανεπιστήμιο ή σχολείο παρά με εργοστάσιο (www.pireorama.gr, 2020).

Είναι χαρακτηριστικό ότι από εκείνη την εποχή, στην φιλοσοφία και νοοτροπία της διοίκησης της επιχείρησης υπήρχε σε μεγάλη προτεραιότητα η φροντίδα και η υποστήριξη του προσωπικού. Οι άνθρωποι της Παπαστράτος ήταν ανέκαθεν ένας από τους πόρους στους οποίους η εταιρία επένδυε. Στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου στον Πειραιά, για παράδειγμα, ο 4^{ος} όροφος ήταν αφιερωμένος στους εργαζομένους με αίθουσες λουτρών, αίθουσες καπνίσματος, ιατρείο και μεγάλη αίθουσα για το καθημερινό διάλειμμα φαγητού. Επίσης, η εταιρεία παρείχε την δυνατότητα εκπαίδευσης στο προσωπικό της δημιουργώντας νυχτερινές σχολές ενώ τους παρείχε και την δυνατότητα εκγύμνασης με χώρο αφιερωμένο ειδικά γι' αυτό το σκοπό. Αξιοσημείωτο ήταν το γεγονός ότι η εταιρία προικοδοτούσε τις κόρες των εργαζομένων και υποστήριζε

οικονομικά τους γάμους των υπαλλήλων της. Οι δράσεις αυτές ήταν πολύ πρωτοποριακές για την εποχή εκείνη δίνοντας στους υπαλλήλους μεγάλα κίνητρα εργασίας και ενισχύοντας όσο τίποτα το συναισθηματικό τους δέσιμο με την εταιρία.

Εξίσου σημαντική ήταν και η κοινωνική συνεισφορά της Παπαστράτος με δωρεές για φοιτητές του Αγρινίου (1928), με την ίδρυση και δωρεά στο κράτος των Παπαστράτειων Εκπαιδευτηρίων το 1932, την ανέγερση του Παπαστράτειου Περιπτέρου στο Ασκληπιείο Θεραπευτήριο με 60 κλίνες που ήταν πρότυπο στο είδος του και πολλές άλλες δράσεις.

Στο απόγειό της, η εταιρεία ήταν ένας από τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς παραγωγούς στην Ελλάδα. Ολόκληρες κοινότητες, όπως αυτή του Αγρινίου, άκμασαν από τις φυτείες καπνού που προμήθευαν στα εργοστάσια της Παπαστράτος. Το 1975 η εταιρία ξεκίνησε συνεργασία με την πολυεθνική Philip Morris International (PMI) για την διανομή και εμπορική εκμετάλλευση του σήματος Marlboro στην Ελλάδα και το 1931 κυκλοφορεί το σήμα No1 – γνωστό αργότερα ως ASSOS International, ένα από τα πιο δυνατά ελληνικά σήματα και ένα από σήματα με τις μεγαλύτερες εξαγωγές.

Χρονολογία σταθμό αποτελεί το 2003, όταν η PMI εξαγόρασε την Παπαστράτος ΑΒΕΣ. Η Παπαστράτος μετατράπηκε σε θυγατρική της PMI αλλά με τον όρο να συνεχίσει να διατηρεί την μέχρι τώρα ελληνική εμπορική της επωνυμία με την οποία ήταν ευρέως γνωστή. Τρία χρόνια αργότερα, το 2006, η εταιρία ανακοίνωσε την επένδυση 100 εκατομμυρίων ευρώ για την ανέγερση νέων υπερσύγχρονων εγκαταστάσεων παραγωγής και γραφείων στον Ασπρόπυργο. Το 2008 ξεκίνησε η λειτουργία του νέου εργοστασίου και το 2009 ολοκληρώνεται μεταφορά της παραγωγικής δραστηριότητας με το οριστικό κλείσιμο του πρώτου εργοστασίου στον Πειραιά.

Τα σήματα καπνικών προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρία είναι τα Marlboro, ΑΣΣΟΣ, Philip Morris, L&M, IQOS, HEETs. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Marlboro είναι το μεγαλύτερο brand τσιγάρων παγκοσμίως για πολλές δεκαετίες και το ίδιο ισχύει και στην Ελλάδα, με μερίδιο που ξεπερνά το 20%. Η Παπαστράτος απασχολεί 800 εργαζομένους άμεσα και έμμεσα και το 2013 ανακοινώνει την μετατροπή των αποθηκών της στο Αγρίνιο σε πανευρωπαϊκές αποθήκες και διαμετακομιστικό κέντρο της PMI για τα καπνά ανατολικού τύπου.

Μετά από πολυετή έρευνα και μελέτη η Philip Morris σε παγκόσμιο επίπεδο και η Παπαστράτος στην Ελλάδα το 2016, προχωράει σε μία στρατηγική κίνηση σταθμό για την ιστορία της και την πορείας της. Λαμβάνει την απόφαση και λανσάρει στην ελληνική

αγορά ένα νέο προϊόν, το IQOS, ένα καπνικό προϊόν δυνητικά μειωμένου κινδύνου, το οποίο χρησιμοποιεί τεχνολογία θέρμανσης καπνού αντί καύσης. Η απήχηση του προϊόντος στην Ελληνική αγορά ήταν τόσο μεγάλη που μέσα σε δύο χρόνια καταφέρνει να ξεπεράσει το μερίδιο του 5% και μετά από 5 χρόνια κυκλοφορίας έχει γίνει το brand με το μεγαλύτερο μερίδιο στην Ελλάδα, πάνω από 20%, ξεπερνώντας το για πολλές δεκαετίες κορυφαίο brand «Marlboro».

Παράλληλα, μετά από 90 χρόνια παραγωγής συμβατικών τσιγάρων, η εταιρία παίρνει την μεγάλη απόφαση και το 2018 μετατρέπει το εργοστάσιό της στον Ασπρόπυργο σε μονάδα παραγωγής ράβδων καπνού για το IQOS (HEETs) κάνοντας την Ελλάδα την δεύτερη χώρα παραγωγής HEETs παγκοσμίως. Η μεγάλη αυτή αλλαγή έφερε επενδύσεις ύψους 300 εκατομμυρίων ευρώ στην χώρα δίνοντας στην Ελλάδα πρωταγωνιστικό ρόλο στις διεθνείς εξελίξεις της καπνοβιομηχανίας, φέρνοντας μαζί της άμεσα και σημαντικά οφέλη για την εθνική οικονομία και την κοινωνία. Το εργοστάσιο της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ, μετά την αλλαγή, προμηθεύει με HEETs πάνω από 30 χώρες παγκοσμίως με εξαγωγές που φτάνουν το 80% της συνολικής παραγωγής του εργοστασίου.

Τα τελευταία έτη, οι διακρίσεις της είναι συνεχείς σε πολλούς τομείς, όπως το 2016 που αναδείχθηκε στην #1 Πιο Αξιοθαύμαστη Εταιρία στην Ελλάδα ανεξαρτήτως κλάδου από το περιοδικό Fortune και το 2017 ως η #1 Πιο Αξιοθαύμαστη Βιομηχανία στην Ελλάδα.

Η εστίαση στους ανθρώπους της αποτελούσε πάντα καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας της και έχει επανειλημμένα αναγνωριστεί ως εξαιρετικός χώρος εργασίας από το Great Place to Work® Institute Hellas (2012-2014 και 2016) και ως Κορυφαίος Εργοδότης από το Top Employer Institute (2015-2017), ενώ έχει λάβει δύο χρυσά βραβεία για προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων από τον θεσμό HR Awards. Παράλληλα, δραστηριοποιείται με πολύ έντονο πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για το οποίο έχουν δαπανηθεί περισσότερα από 2 εκατ. ευρώ την περίοδο 2009 – 2017.

Η Παπαστράτος όλα αυτά τα χρόνια πρωτοπορεί και είναι αυτή που δημιουργεί τις εξελίξεις τον κλάδο. Είναι αυτή που κάνει το βήμα μπροστά και έχει το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον. Με άλλα λόγια είναι «δημιουργεί το μέλλον», όπως έκανε πάντα. Χαρακτηριστική είναι η σχετική δήλωση του προέδρου και διευθύνων συμβούλου της εταιρίας, κ. Χρήστου Χαρπαντίδη, *«Για να μπορέσει κάποιος να εξελιχθεί πρέπει να βλέπει στο μέλλον. Και αυτό συνεχίζουμε και κάνουμε. Αυτό έκανε η οικογένεια*

Παπαστράτου, που είχε πάντα μια δεδομένη εξωστρέφεια, δοκίμαζε πράγματα και έπαιρνε ρίσκα. Αυτό κάνουμε και εμείς. Προσπαθήσαμε να δούμε που θα είναι το μέλλον, διεκδικήσαμε στο να βρούμε τον τρόπο να συμμετέχουμε σε αυτό και το καταφέραμε. Αυτή είναι η μια διάσταση. Η άλλη διάσταση, που για μένα έχει τη μεγαλύτερη σημασία, είναι ότι εκφράζουμε τις ίδιες αξίες και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε αυτούς που είναι συνδεδεμένοι μαζί μας, είτε είναι συνεργάτες, καταναλωτές, κοινότητες ή η ευρύτερη κοινωνία. Σε αυτούς τους τομείς είμαστε ακόμη “Παπαστραταίοι”».

6.2 SWOT Ανάλυση

6.2.1 Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών

Μία από τις σημαντικές δυνάμεις της Παπαστράτος είναι ότι δημιουργώντας πρώτη την αγορά των μη καιόμενων προϊόντων στην Ελλάδα με την κυκλοφορία του IQOS έχει το πλεονέκτημα της καινοτομίας στην τεχνολογία το οποίο δύσκολα μπορούν να ανταγωνιστούν οι υπόλοιπες καπνοβιομηχανίες. Παράλληλα, δύναμη αποτελεί και η στήριξη που μπορεί να έχει η εταιρία σε πολλές περιπτώσεις από την μητρική της, την Philip Morris International, τόσο σε οικονομικό επίπεδο όσο και σε πολλές λειτουργίες όπως την έρευνα και ανάπτυξη έχοντας δημιουργήσει αποκλειστικό κέντρο R&D στην Λωζάνη.

Επίσης, πολύ σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ίδια η γκάμα προϊόντων της καθώς περιλαμβάνει το Marlboro, την νούμερο ένα μάρκα τσιγάρων παγκοσμίως και την πρώτη μάρκα και στην Ελλάδα εδώ και πολλές δεκαετίες. Ταυτόχρονα, η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση στον κλάδο με μερίδιο περίπου 35% εδώ και πολλά χρόνια, γεγονός που της δίνει οικονομικό πλεονέκτημα.

Οι άνθρωποι και η διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις δυνάμεις του οργανισμού που θεωρείται από τις πιο σημαντικές. Οι διαδικασίες όλες έχουν αναπτυχθεί με στόχο την εξέλιξη και ανάπτυξη των ανθρώπων δίνοντας στην εταιρία πολύ μεγάλη ευελιξία και ταχύτατη προσαρμογή στις εκάστοτε αλλαγές.

Το ελληνικό στοιχείο του αντικατοπτρίζεται στο όνομα της εταιρίας, το οποίο εκτός από την εντοπιότητα ενσωματώνει και μεγάλη ιστορία πολλών χρόνων, είναι επίσης μία από τις δυνάμεις που δημιουργεί ευκαιρίες για πολλές ενέργειες που άλλες πολυεθνικές εταιρίες δεν τις έχουν.

Μία από τις αδυναμίες της είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες που απαιτούνται για την λήψη μιας απόφασης ή μιας αλλαγής. Η πολύ μεγάλη σταθερότητα κάτω από την οποία λειτουργούσε η εταιρία ως καπνοβιομηχανία πριν την κυκλοφορία του IQOS σε συνδυασμό με το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης οδηγούν σε καθυστερήσεις όταν η ίδια η αγορά κινείται σε πολύ γοργούς ρυθμούς.

6.2.2 Ανάλυση ευκαιριών και απειλών

Μία από τις ευκαιρίες της Παπαστράτος είναι η έντονη αναζήτηση των καπνιστών για εναλλακτικές μορφές καπνίσματος λόγω των αποδεδειγμένων επιπτώσεων του παραδοσιακού τσιγάρου. Το ποσοστό των καπνιστών μειώνεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως ενώ η αγορά εναλλακτικών μορφών καπνίσματος, όπως το ηλεκτρονικό τσιγάρο, παρουσιάζει ανοδική πορεία. Το IQOS δίνει στην εταιρία την ευκαιρία να προσελκύσει όλους εκείνους τους καπνιστές που θέλουν να συνεχίσουν να έχουν την ικανοποίηση από την νικοτίνη αλλά με άλλον τρόπο, λιγότερο επιβλαβή αλλά και να ενημερώσει όλους τους υπόλοιπους ότι υπάρχει αυτή η εναλλακτική στην αγορά.

Μια ακόμα ευκαιρία αποτελεί το μεγάλο ποσοστό καπνιστών που υπάρχει ακόμα στην Ελλάδα, περίπου στο 25%. Όπως ανέφερε και η κα. Ψαρράκου Κωνσταντίνα στην συνέντευξη, το μεγάλο ποσοστό καπνιστών στην Ελλάδα είναι απόρροια της κουλτούρας μας γεγονός που καθιστά ακόμα δυσκολότερη τη μείωσή του.

Μία σοβαρή απειλή που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρία είναι η ραγδαία αύξηση του λαθραίου τσιγάρου. Η δυσμενής οικονομική κατάσταση της χώρας έχει στρέψει πολλούς καπνιστές στην αμφιλεγόμενη επιλογή του λαθραίου καθώς δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν αυτό το έξοδο με την κατανάλωση των νόμιμων προϊόντων. Ταυτόχρονα, η υπερφορολόγηση των τσιγάρων δεν δίνει στις καπνοβιομηχανίες πολλά περιθώρια μείωσης της τιμής.

Απειλή επίσης αποτελεί η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των καπνιστών. Όπως αναφέρεται και στην ανάλυση PEST, το ποσοστό των νέων 18-35 που ξεκινούν το κάπνισμα μειώνεται ολοένα και περισσότερο και λιγότερο από 10% αυτού του κοινού θεωρεί τον εαυτό του συστηματικό καπνιστή.

Η απουσία πλήρους νομοθετικού πλαισίου για τα θερμαινόμενα προϊόντα, όπως είναι το IQOS, είναι μια απειλή η οποία εμπεριέχει απρόβλεπτους κινδύνους. Καθώς μέχρι πριν δεν είχαν κυκλοφορήσει αντίστοιχα προϊόντα δεν υπάρχει σχετικό νομοθετικό πλαίσιο ολοκληρωμένο και διαμορφώνεται σταδιακά. Η θέσπιση ενός μη ευνοϊκού νόμου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά πολλές παραμέτρους.

Παρακάτω απεικονίζονται και διαγραμματικά όλες οι απειλές και οι ευκαιρίες σε έναν τυπικό πίνακα swot, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της θεωρητικής ανάλυσης του μοντέλου.

Πίνακας 6.1: Ανάλυση SWOT της Παπαστράτος

	Θετικά	Αρνητικά
Εσωτερικά	<p>Δυνάμεις (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η πρώτη εταιρία που λανσάρει την τεχνολογική καινοτομία της θέρμανσης του καπνού 2. Στήριξη οικονομική και R&D από την μητρική εταιρία 3. Το Marlboro, η πρώτη μάρκα τσιγάρου παγκοσμίως, στη γκάμα προϊόντων της 4. Οι άνθρωποι – διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού 5. Ελληνική επωνυμία με πολλά χρόνια ιστορίας 	<p>Αδυναμίες (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Χρονοβόρες διαδικασίες – καθυστερήσεις στις αποφάσεις
Εξωτερικά	<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Έντονη αναζήτηση εναλλακτικών μορφών καπνίσματος τα τελευταία χρόνια 2. Μεγάλο ποσοστό καπνιστών έναντι άλλων χωρών 	<p>Απειλές (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ραγδαία αύξηση του λαθραίου τσιγάρου 2. Αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των καπνιστών 3. Απουσία πλήρους νομοθετικού πλαισίου

6.3 Όραμα-αποστολή

Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης είναι δύο έννοιες οι οποίες πολύ συχνά συγχέονται και δεν διαχωρίζονται εύκολα. Επιπλέον, πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις δεν ορίζουν καν το όραμα και την αποστολή τους γιατί είτε δεν το θεωρούν σημαντικό είτε δεν αντιλαμβάνονται το ρόλο και την αξία τους. Σε απάντηση, έρευνες έχουν αποδείξει ότι εταιρείες με ξεκάθαρα οράματα και αποστολές αναπτύσσουν πολύ

πιο έντονα και ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συγκριτικά με επιχειρήσεις που δεν έχουν ορίσει αυτές τις δηλώσεις.

Το όραμα ορίζει που θέλει η επιχείρηση να φτάσει στο μέλλον. Εκφράζει τα όνειρα και τις προσδοκίες για το τι θέλει η εταιρία να πετύχει. Κινητοποιεί όλα τα μέλη και προσδιορίζει τον προορισμό και τον τελικό στόχο όλων των στρατηγικών και ενεργειών. Δίνει την κατεύθυνση στα στελέχη και το όραμα είναι αυτό που δηλώνει σε όλους τους εμπλεκόμενους, εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους, ποιος είναι ο απώτερος σκοπός του οργανισμού. Τα άτομα σε έναν οργανισμό θέλουν να έχουν μια αίσθηση κατεύθυνσης (Wheelen et. Al., ο.π.). Μόνο όμως η ανώτατη διοίκηση είναι σε θέση να προσδιορίσει και να κοινοποιήσει το μοναδικό στρατηγικό όραμα για το γενικό εργατικό δυναμικό και ο ενθουσιασμός της ανώτατης διοίκησης ή η έλλειψη αυτού τείνει να είναι μεταδοτική.

Σε περιπτώσεις μεγάλων αλλαγών και μετασχηματισμών, όπου απαιτούνται αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού, η επικοινωνία είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Έρευνα της McKinsey & Company σε 3.200 στελέχη παγκοσμίως αποκάλυψε ότι η συνεχής επικοινωνία και η ενεργή συμμετοχή των στελεχών ήταν η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε περισσότερο από εταιρείες που μετασχηματίστηκαν με επιτυχία. Η φιλοσοφία των στρατηγικών αλλαγών θα πρέπει να κοινοποιείται και να μεταφέρεται στους εργαζόμενους όχι μόνο με ενημερωτικά δελτία και ομιλίες, αλλά και με προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Εταιρείες στις οποίες σημειώθηκαν με επιτυχία τέτοιες μεγάλες αλλαγές είχαν τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά (Wheelen et. Al., ο.π.):

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος και άλλα κορυφαία στελέχη είχαν ένα στρατηγικό όραμα για το τι μπορούσε η εταιρεία να πετύχει και κοινοποίησαν αυτό το όραμα στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Η τρέχουσα απόδοση της εταιρείας συγκρίθηκε με αυτή του ανταγωνισμού και ανανεωνόταν συνεχώς
- Το όραμα μεταφράστηκε στα βασικά στοιχεία και στάδια που ήταν απαραίτητα να πραγματοποιηθούν και να ολοκληρωθούν και να για την επίτευξή του .

Ο ρόλος της αποστολής είναι να υποστηρίζει το όραμα και δηλώνει τον λόγο για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής δεν χρειάζεται μόνο να είναι συγκεκριμένη και στοχευμένα διατυπωμένη αλλά πρέπει να μπορεί να επικεντρώνει την ενέργεια όλων στον οργανισμό προς την κατεύθυνση που η ανώτατη

διοίκηση πιστεύει ότι είναι η καλύτερη για την επιχείρηση (Wheelen et. Al., ο.π.). Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Wheelen et. Al., ο.π.):

1. πρέπει να είναι σύντομη ώστε κάθε εργαζόμενος να θυμάται τη δήλωση
2. ο σχεδιασμός πρέπει να είναι απλός ώστε όλοι στην εταιρεία να μπορούν να καταλάβουν τι επιθυμεί η διοίκηση
3. πρέπει να παρέχει κατεύθυνση στις δραστηριότητες των εργαζομένων της εταιρεία
4. Η δήλωση πρέπει να επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν ακριβώς τι κάνει η εταιρεία και τι δεν κάνει
5. Η δήλωση πρέπει να είναι μετρήσιμη, ώστε η εταιρεία να μπορεί να δει εμφανώς την πρόοδο

Το 2016 η Παπαστράτος αποφάσισε να προχωρήσει σε μια ριζική αλλαγή στις δραστηριότητές της και από καπνοβιομηχανία η οποία παράγει και εμπορεύεται τσιγάρα και προϊόντα καιόμενου καπνού ξεκίνησε τον μετασχηματισμό της σε μια εταιρία η οποία στοχεύει να δώσει στους μέχρι τότε καπνιστές πελάτες της μια καλύτερη εναλλακτική με μη καιόμενα προϊόντα καπνού δυναμικά μειωμένου κινδύνου. Η αλλαγή αυτή ξεκίνησε με το λανσάρισμα του IQOS. Ο μετασχηματισμός αυτός είναι τόσο βαθύς που έχει την αφετηρία του στην αλλαγή του λόγου ύπαρξης της εταιρίας και έχει οδηγήσει σε νέο όραμα και αποστολή. Ο ίδιος ο CEO της Philip Morris International, Andre Calantzopoulos, ανακοίνωσε δημοσίως ότι νέο το όραμα της PMI παγκοσμίως και της Παπαστράτος στην Ελλάδα είναι «Ένα μέλλον απαλλαγμένο από τον καπνό του τσιγάρου» (www.pmi.com, 2017). Αυτό προκάλεσε πολλές συζητήσεις και σχόλια καθώς ήταν τελείως αντίθετο με την μέχρι τότε εμπορική δραστηριότητα της εταιρίας, που ήταν η παραγωγή και εμπορία τσιγάρων. Ταυτόχρονα, με το νέο όραμα, δηλώνει ξεκάθαρα τη δέσμευσή της να προσπαθήσει να μειώσει το κάπνισμα παγκοσμίως δίνοντας στους καπνιστές εναλλακτικούς τρόπους ικανοποίησης από την νικοτίνη.

Παράλληλα, η εταιρία θέσπισε και την νέα της αποστολή, εναρμονισμένη με το όραμα, η οποία είναι *«να προσφέρει ένα μέλλον χωρίς καπνό, εστιάζοντας τους πόρους της στην ανάπτυξη, την επιστημονική τεκμηρίωση και την υπεύθυνη εμπορία προϊόντων χωρίς καύση, λιγότερο επιβλαβή από το κάπνισμα, με στόχο την πλήρη αντικατάσταση του τσιγάρου το συντομότερο δυνατό. Αυτά τα καινοτόμα εναλλακτικά προϊόντα δεν καίνε τον καπνό, δε δημιουργούν καπνό τσιγάρου και επομένως παράγουν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα καρκινογόνων και άλλων τοξικών ουσιών σε σύγκριση με τα τσιγάρα. Για να το πετύχει αυτό:*

1. Θα προσφέρει καλύτερες εναλλακτικές σε αυτούς που επιθυμούν να συνεχίζουν να καπνίζουν
2. Θα επιδιώξει να δεσμευτεί και να συνεργαστεί με τους σχετικούς μετόχους για να επιταχύνει τον μετασχηματισμό, μετριάζοντας ταυτόχρονα τις αρνητικές συνέπειες
3. Θα ελέγχει την πρόοδο». (www.pmi.com)

6.4 Σκοποί - Στόχοι

Στα τέλη του 2021, η Παπαστράτος ανακοίνωσε επίσημα του σκοπούς της επιχείρησης για τα επόμενα 4 χρόνια, στα πλαίσια της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης που θα ακολουθήσει, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε 5 βασικούς πυλώνες, που είναι οι (1) καινοτομία προϊόντων, (2) υποδειγματική λειτουργία, (3) εργαζόμενοι και συνεργάτες, (4) περιβάλλον και (5) κοινωνία. Πιο αναλυτικά, οι σκοποί είναι οι παρακάτω (www.papatratosmazi.gr, 2021):

1. Καινοτομία προϊόντων
 - a. Μέχρι το 2025, να έχουμε στην Ελλάδα 1,5 εκατομμύριο λιγότερους καπνιστές, είτε διακόπτοντάς το κάπνισμα οριστικά, είτε στρεφόμενοι σε εναλλακτικά προϊόντα καλύτερα συγκριτικά με το τσιγάρο
 - b. Μέχρι το 2023, τα καινοτόμα εναλλακτικά προϊόντα να αποδίδουν το 75% των καθαρών εσόδων της Παπαστράτος
2. Υποδειγματική λειτουργία
 - a. Μέχρι το 2023, στόχος είναι το 100% των νέων ηλεκτρονικών συσκευών να έχει τεχνολογία επιβεβαίωσης ηλικίας ώστε να αποκλείεται η χρήση των προϊόντων μας από ανήλικους στο μέγιστο βαθμό
 - b. Μέχρι το 2023, να έχει μειωθεί κατά 30% η φύρα του καπνού σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας
3. Εργαζόμενοι και συνεργάτες
 - a. Μέχρι το 2023, στοχεύουμε οι γυναίκες να καλύπτουν το 40% των διευθυντικών θέσεων της Παπαστράτος
 - b. Μέχρι το 2023, οι άνθρωποι της Παπαστράτος να συμμετέχουν σε εθελοντικές πρωτοβουλίες με στόχο τις 9.000 ημέρες εθελοντικής συνεισφοράς τον χρόνο

4. Περιβάλλον

- a. Εντός του 2021, θα σταματήσει τελείως η χρήση πλαστικών μιας χρήσης στις εγκαταστάσεις της Παπαστράτος
- b. Έως το 2025, στοχεύουμε να μειωθεί κατά 20% η κατανάλωση ενέργειας και κατά 20% η κατανάλωση νερού

5. Κοινωνία

Η Παπαστράτος ετησίως διαθέτει κατά μέσο όρο 750.000 ευρώ σε τακτικές και έκτακτες πρωτοβουλίες στήριξης προς το κοινωνικό σύνολο και πλέον θα κατευθύνει τους πόρους της:

- a. Κατά 50% σε δράσεις για την ενδυνάμωση της γυναίκας και το ρόλο της στο κοινωνικό σύνολο
- b. Κατά 50%, σε δράσεις για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής

6.5 Στρατηγικές

Η εταιρία Παπαστράτος είναι η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και εμπορίας καπνικών προϊόντων στην Ελλάδα εδώ και πολλά χρόνια. Έχει ηγετική θέση στον κλάδο έχοντας στην γκάμα προϊόντων της το μεγαλύτερο brand παγκοσμίως, το Marlboro, και ένα συνολικό μερίδιο αγοράς περίπου στο 35%. Παράλληλα εμπορεύεται τις μάρκες ΑΣΣΟΣ, Philip Morris και L&M. Αποτελεί θυγατρική της Philip Morris International μετά την εξαγορά της το 2003, με την οποία συνεργαζόταν από το 1975 για την εμπορία του Marlboro στην Ελλάδα. Η Παπαστράτος έδρευε στον Πειραιά μέχρι και το 2009 που μετέφερε όλα τα πάγιά της, εργοστάσιο και κτήρια διοίκησης, στις νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο.

Μέχρι και το 2013 η διανομή των προϊόντων της ΠΑΠΑΣΤΑΤΟΣ γινόταν μέσω των ανεξάρτητων πρατηρίων τσιγάρων που λειτουργούσαν σε όλη την Ελλάδα. Τα πρατήρια διένεμαν τα καπνικά προϊόντα όλων των καπνοβιομηχανιών της Ελλάδας και έτσι εξυπηρετούσαν τα σημεία λιανικής πώλησης, περίπτερα και ψιλικά, συνολικά για με διαθεσιμότητα όλων των σημάτων που κυκλοφορούσαν. Το 2013 η εταιρία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ αποφάσισε να αλλάξει το σύστημα διανομής της και προχώρησε σε συμφωνία αποκλειστικής διανομής με επιλεγμένα πρατήρια, δημιουργώντας αποκλειστικούς αντιπροσώπους ανά γεωγραφική περιοχή.

Το 2016 λανσάρει στην Ελλάδα το νέο καινοτόμο προϊόν, το IQOS. Πρόκειται για μια ηλεκτρονική συσκευή που για πρώτη φορά θερμαίνει τον καπνό χωρίς να τον καίει, ξεπερνώντας το βασικό εμπόδιο του παραδοσιακού τσιγάρου που ήταν η καύση. Το IQOS ξεκίνησε την παρουσία του στην Ελληνική αγορά πολύ δυναμικά και με μεγάλες προοπτικές επιτυχίας. Τα αναλώσιμά του, τα HEETs, είναι ένα νέο καπνικό προϊόν που χρησιμοποιείται αποκλειστικά με το IQOS και αποτελούν τη συνεχή πηγή εσόδων για την εταιρία. Το 2018, η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ αποφασίζει να μετατρέψει το εργοστάσιό της, που μέχρι τότε παρήγαγε παραδοσιακά τσιγάρα, σε μονάδα παραγωγής HEETs και έτσι έγινε το τρίτο εργοστάσιο παγκοσμίως που παράγει τα συγκεκριμένα προϊόντα και προμηθεύει πολλές χώρες στις οποίες η Philip Morris έχει παρουσία με το IQOS. Τα τελευταία χρόνια ο οργανισμός βιώνει βαθιά αλλαγή με πολλές σημαντικές και συνεχής προσπάθειες μετασχηματισμού. Η εστίαση του οργανισμού έχει στραφεί στο IQOS ως βασική προτεραιότητα. Τα υπόλοιπα προϊόντα καπνού συνεχίζουν να κυκλοφορούν και να υποστηρίζονται αλλά με λιγότερους πόρους απ' ότι παλιότερα.

Ο οργανισμός αλλάζει και από καπνοβιομηχανία γίνεται εταιρία τεχνολογίας. Η μεγάλη σταθερότητα που την χαρακτήριζε σε συνδυασμό με τους μεγάλους χρόνους που απαιτούνταν για την λήψη μιας απόφασης αλλαγής αντικαθίστανται από συνεχείς και ταχύτατες αλλαγές, εναρμονιζόμενη με την τους γρήγορους ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, από εταιρία B2B που ήταν μέχρι και το 2016, μεταμορφώνεται σε εταιρία B2C με το άνοιγμα καταστημάτων απευθυνόμενη απ' ευθείας στον τελικό καταναλωτή και έχοντας τον καταναλωτή στο επίκεντρο σε όλη την οργανωτική δομή και τις εμπορικές της ενέργειες.

Η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ είναι θυγατρική της Philip Morris International γεγονός που την καθιστά σε έναν βαθμό εξαρτημένη από την μητρική εταιρία έχοντας όμως πολύ μεγάλη αυτονομία αποφάσεων και επιλογών. Η εταιρία δεν ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική αλλά συνδυασμό πολλών από αυτές. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η στρατηγική ανάπτυξης είναι αυτή που εφαρμόζεται εδώ και πολλά χρόνια καθώς η ανάπτυξη αποτελεί τη φιλοσοφία του οργανισμού γενικότερα. Τόσο κάθετα όσο και οριζόντια η εταιρία επεκτείνει τις δραστηριότητες της εσωτερικά αλλά και εξωτερικά.

Το 2013 με την αλλαγή του δικτύου διανομής της, η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ στην ουσία προχώρησε σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός καθώς η συμφωνία με τους διανομείς της προέβλεπε αποκλειστικότητα, αποκλείοντας την δυνατότητα των

ανταγωνιστών της να έχουν αντίστοιχες σχέσεις συνεργασίας. Αυτό της έδωσε μεγαλύτερο έλεγχο και ευελιξία στο σύστημα διανομής της με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των εσόδων της. Οι συνεργάτες με τους οποίους επέλεξε να προχωρήσει στο δίκτυο αποκλειστικής διανομής ήταν τα μεγαλύτερα πρατήρια στον κλάδο τόσο σε μερίδια αγοράς όσο και σε τζίρους και αυτό της έδωσε μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων καπνοβιομηχανιών, σε χρόνους και γεωγραφική κάλυψη. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα όμως είναι η πολύ στενή συνεργασία καθώς λόγω αποκλειστικής διανομής έχουν και οι δύο πλευρές πολλούς κοινούς στόχους και στρατηγικές. Στην συνέχεια, και οι υπόλοιπες καπνοβιομηχανίες προσπάθησαν να δημιουργήσουν παρόμοιες συνεργασίες διανομής που δεν είχαν σχέσεις αποκλειστικότητας αλλά περιορισμένου αριθμού διανομέων.

Παράλληλα, ακολουθώντας την οριζόντια ολοκλήρωση, ο οργανισμός αυξάνει τις γραμμές προϊόντων του με το λανσάρισμα του IQOS μπαίνοντας στην κατηγορία των θερμαινόμενων προϊόντων καπνού. Ακόμα, μετά την επιτυχία του IQOS στην Ελλάδα, η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ αποφάσισε να επεκτείνει τη δραστηριότητά της και σε άλλες γεωγραφίες λανσάροντας το IQOS και στην Κύπρο, αγορά που βρίσκεται υπό την διαχείριση της Ελλάδας, όπου το προϊόν χαίρει αντίστοιχης επιτυχίας.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η Philip Morris, και κατ' επέκταση η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ως θυγατρική, κατάφερε να επιτύχει στρατηγική του μπλε ωκεανού με την κυκλοφορία του IQOS. Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας συρρικνώνεται συνεχώς εδώ και πολλά χρόνια λόγω των γνωστών πλέον επιπτώσεων του καπνίσματος και της καταπολέμησής του από όλα τα μέσα και τους φορείς. Ο κλάδος βρίσκεται τις τελευταίες δεκαετίες στη φάση του κορεσμού, ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος για αύξηση μεριδίων σε μια αγορά που συνεχώς μικραίνει. Η εύρεση νέου τμήματος αγοράς ήταν επιτακτική ανάγκη για την μακροχρόνια ευημερία της επιχείρησης. Με το νέο προϊόν, το IQOS, το 2016 η εταιρία δημιουργεί νέα αγορά, αυτή των θερμαινόμενων προϊόντων καπνού. Η στρατηγική αυτή κίνηση συνοδεύεται από τη νέα τεχνολογική ανακάλυψη της PMI μετά από πολλά χρόνια ερευνών και αυτό καθιστούσε ακόμα πιο δύσκολο για τις υπόλοιπες εταιρίες να καταφέρουν να εισέλθουν σε αυτήν την αγορά.

Επίσης, ο οργανισμός ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης σε όλες τις κατηγορίες προϊόντος. Η εταιρία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ είναι μια εταιρία που χαρακτηρίζεται ως first mover στον κλάδο των καπνικών και πάντα επιδιώκει να είναι αυτή που θα προσφέρει στον καταναλωτή ένα μοναδικό και διαφορετικό προϊόν ή μια μοναδική εμπειρία. Με την κυκλοφορία του IQOS διαφοροποιήθηκε απόλυτα απ' όλες τις υπόλοιπες

καπνοβιομηχανίες καθώς ήταν το πρώτο προϊόν που κυκλοφόρησε στην κατηγορία των θερμαινόμενων προϊόντων καπνού. Στην κατηγορία των καιόμενων προϊόντων, στα τσιγάρα, παρόλο που οι δυνατότητες διαφοροποίησης δεν είναι μεγάλες, το Marlboro, που είναι και το μεγαλύτερο brand στο πορτφόλιο, έχει ως στρατηγική να χτίσει ένα brand name που προσφέρει στον καταναλωτή πολύ υψηλή ποιότητα αλλά κυρίως μοναδική εμπειρία διαφορετική από όλα τα υπόλοιπα brands (εσωτερική πληροφόρηση).

Εκτός από ανταγωνιστικές στρατηγικές η εταιρία το 2021 ακολούθησε για πρώτη φορά και στρατηγική συνεργασίας με μια πολύ μεγάλης σημασίας στρατηγική συμμαχία με την εταιρία Nobacco. Η Nobacco είναι η μεγαλύτερη εταιρία εμπορίας ηλεκτρονικών τσιγάρων με χρήση υγρής νικοτίνης και η συνεργασία με την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ προβλέπει την διάθεση του IQOS προς τον τελικό καταναλωτή μέσω του εκτεταμένου δικτύου καταστημάτων της.

6.6 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε μια κορεσμένη αγορά όπου τα περιθώρια διαφοροποίησης είναι πολύ περιορισμένα. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μοιάζει εύκολη όπως και η διατήρηση και μη αντιγραφή του από τον ανταγωνισμό. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό η εταιρία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ έχει καταφέρει να είναι η πρώτη εταιρία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς εδώ και πολλές δεκαετίες.

Όπως ανέφερε η κα. Ψαρράκου Κωνσταντίνα, Marketing και Digital Director της εταιρίας, στη συνέντευξή, το πρώτο και βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας είναι οι άνθρωποί της και αυτό είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Η επιχείρηση επενδύει, και το έκανε ανέκαθεν, σε κάθε έναν υπάλληλο ξεχωριστά και έχει χτίσει και σχεδιάσει όλες τις διαδικασίες έτσι ώστε να βοηθούν στην εξέλιξή τους. Η φιλοσοφία ότι μαζί με τους ανθρώπους της εξελίσσεται και αυτή υπάρχει στην κουλτούρα της εταιρίας, και αυτό είναι κάτι που δύσκολα αντιγράφεται από κάποιον ανταγωνιστή. Δεν είναι απλά διαδικασίες ή στάδια ή βήματα που ακολουθούνται ώστε να μπορεί και κάποιος άλλος να κάνει το ίδιο. Η κουλτούρα είναι μια ιδέα, μια φιλοσοφία που μεταφέρεται από τον έναν στον άλλον στο πέρασμα όλων αυτών των χρόνων, και διέπει όλες τις ενέργειες και στρατηγικές του οργανισμού. Δεν ταυτίζεται με κάποιο ή κάποια πρόσωπα και στελέχη, είναι διάχυτη σε όλον τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι και σε πιθανές αλλαγές στελεχών η ίδια φιλοσοφία

μεταφέρεται και στα νέα άτομα γιατί στην ουσία είναι το DNA του οργανισμού και όχι κάποιου συγκεκριμένου ανθρώπου.

Για παράδειγμα, στο τέλος κάθε χρόνου κάθε υπάλληλος πραγματοποιεί την ετήσια αξιολόγησή του μαζί με τον προϊστάμενό του. Η διαδικασία αυτή έχει οργανωθεί με τέτοιο τρόπο που στόχος της δεν είναι ο απολογισμός και η βαθμολογική κατάταξη αλλά μεγάλη βαρύτητα δίνεται στον εντοπισμό δυνατών και αδύνατων σημείων και στο σχεδιασμό πλάνου για την ενίσχυση και ενδυνάμωση του κάθε ένα από αυτά. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το πλάνο είναι πάντα οι στόχοι και οι φιλοδοξίες του ανθρώπου με βάση τα οποία σχεδιάζονται όλα τα επόμενα βήματα (εσωτερική πληροφόρηση).

Το δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το αποτύπωμα της εταιρίας στην ελληνική αγορά και την ελληνική κοινωνία το οποίο συνεχώς υποστηρίζεται και τροφοδοτείται. Η Παπαστράτος έχει πολύ σημαντική παρουσία και συμμετοχή στην ελληνική αγορά με ένα πολύ μεγάλο δίκτυο διανομής πανελλαδικά, μεγάλο αριθμό υπάλληλων και συνεργατών, αξιοσημείωτη συμμετοχή στο ΑΕΠ της χώρας με 0,1% και ταυτόχρονα πολλές σημαντικές κοινωνικές δράσεις όπως η παροχή υδροφόρων οχημάτων στην πυροσβεστική αλλά και η δωρεά αναπνευστήρων στο σύστημα υγείας στην περίοδο του covid-19. Αυτό δεν είναι εύκολο να το αντιγράψει ο ανταγωνισμός γιατί προέρχεται από το συνδυασμό των δύο βασικών χαρακτηριστικών της που είναι το τοπικό στοιχείο και η δύναμη και το μέγεθος της εταιρίας. Παρά την εξαγορά της από την PMI 2003, η εταιρία διατήρησε το ελληνικό της όνομα και αυτό της έχει χαρίσει πολύ μεγάλο πλεονέκτημα σε διάφορους τομείς. Το όνομα «Παπαστράτος» έχει πολύ μεγάλη ιστορία στην ελληνική κοινωνία και αυτό είναι κάτι που το έχει χτίσει στην διάρκεια όλων αυτών των ετών, δεν χάνεται ούτε αντιγράφεται εύκολα.

6.7 Ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος και η παρακολούθησή του

Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας ενώ χαρακτηρίζεται από αρκετά μεγάλη σταθερότητα σε γενικές γραμμές, το εξωτερικό του περιβάλλον δέχεται πολύ μεγάλες αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες που επηρεάζουν δραματικά τις στρατηγικές των επιχειρήσεων του κλάδου. Η επιστημονική τεκμηρίωση των επιπτώσεων του καπνίσματος έχει κινητοποιήσει από τη μία πλευρά πολύ μεγάλες αντικαπνιστικές καμπάνιες και από την άλλη πολλά αντικαπνιστικά μέτρα από την κρατική κυβέρνηση με σκοπό την καταπολέμησή του. Τις τελευταίες δεκαετίες είναι συνεχείς οι αλλαγές που

περιλαμβάνουν διαφόρων ειδών απαγορεύσεις, ξεκινώντας από τις απαγορεύσεις της διαφήμισης και προώθησης την προηγούμενη δεκαετία, μέχρι την απαγόρευση του καπνίσματος με την εφαρμογή του αντικαπνιστικού νόμου τα προηγούμενα χρόνια αλλά και πολλές αλλαγές στην φορολόγηση των καπνικών προϊόντων. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τον πολύ έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει σε μια κορεσμένη αγορά θέτουν την παρακολούθηση του περιβάλλοντος σε πολύ υψηλή προτεραιότητα.

Όπως αναφέρει η κα. Ψαρράκου στην συνέντευξη της, η δομή της Παπαστράτος είναι έτσι σχεδιασμένη που σχεδόν όλα τα στελέχη εμπλέκονται στην παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε άμεσα και επίσημα είτε έμμεσα και ανεπίσημα. «Το να έχουμε τα μάτια μας στο περιβάλλον είναι αυτό που μας επιτρέπει να είμαστε ένα βήμα μπροστά και να μπορούμε να ανταποκρινόμαστε γρήγορα στις επερχόμενες αλλαγές», αναφέρει η κα. Ψαρράκου.

Η παρακολούθηση του μακρο- περιβάλλοντος έχει ανατεθεί σε συγκεκριμένα τμήματα της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα του External Affairs είναι υπεύθυνο για το νομικό πλαίσιο, δηλαδή για τη φορολόγηση και τους κανονισμούς για τα καπνικά προϊόντα. Όπως αναφέρει η κα. Ψαρράκου, οι αλλαγές αυτές δεν είναι συχνές αλλά όταν συμβαίνουν είναι καθοριστικές και μπορεί να επηρεάσουν ολόκληρη τη στρατηγική. Γι' αυτόν το λόγο, πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος είναι η πρόβλεψη πιθανών επερχόμενων αλλαγών ώστε να έχει η εταιρία την ευκαιρία να προετοιμάζεται ανάλογα. Για την παρακολούθηση των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών υπεύθυνο είναι το τμήμα της Επικοινωνίας. Σε συνεργασία με εξωτερική εταιρία λαμβάνει καθημερινά ενημέρωση με όλα τα νέα και τις αλλαγές και ανάλογα με τη σημαντικότητά τους ενημερώνει την ανώτερη διοίκηση.

Για το μικρο-περιβάλλον τα εμπλεκόμενα κανάλια είναι τελείως διαφορετικά. Το τμήμα πωλήσεων είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με το σημείο πώλησης και τον ανταγωνισμό και έτσι είναι το βασικό κανάλι τροφοδότησης της διοίκησης σχετικά με τις ενέργειες του ανταγωνισμού. Η ενημέρωση αφορά συνήθως στρατηγικές και προγράμματα που είναι ήδη ενεργά και σκοπό έχουν την όσο πιο άμεση αντίδραση της εταιρίας όταν κρίνεται απαραίτητο. Επιπλέον, εσωτερικά του οργανισμού το τμήμα Marketing έχει αναλάβει την παρακολούθηση του ανταγωνισμού από την πλευρά του καταναλωτή μέσω των newsletters και των ιστοσελίδων των εταιριών. Επίσης, πάνελ της INTALE και της NIELSEN χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της εξέλιξης των μεριδίων αγοράς τόσο των ανταγωνιστικών προϊόντων όσο και των δικών της. Τέλος,

εξειδικευμένες έρευνες ανά περίπτωση μπορεί να πραγματοποιηθούν από το τμήμα market research της εταιρίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολύ μεγάλη βαρύτητα δίνεται από την εταιρία στην παρακολούθηση του ίδιου του καταναλωτή και έχει δημιουργηθεί εξειδικευμένο τμήμα για αυτόν το σκοπό. Εκτός από τις συνήθειες, αυτό που μελετάται είναι το ταξίδι του στον κόσμο του IQOS, δηλαδή τα συναισθήματα, οι αντιδράσεις, οι συνήθειες από την στιγμή που ενημερώνεται για το προϊόν μέχρι και την στιγμή που το υιοθετεί ή, αντίθετα, σταματά τη χρήση του.

6.8 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και μεταφορά πληροφοριών

Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του αποτελούσε πολύ σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρία από τα πρώτα χρόνια ίδρυσής της. Από τότε έδινε πολύ μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη των ανθρώπων και την υποστήριξή τους με διάφορους τρόπους. Δημιουργούσε κίνητρα και παρείχε τα απαραίτητα βοηθήματα για την εκπαίδευσή τους ενώ παράλληλα φρόντιζε να υπάρχει θετικό περιβάλλον εργασίας πιστεύοντας ότι έτσι μεγιστοποιείται και η απόδοσή τους.

Στην πορεία η φιλοσοφία αυτή ενσωματώθηκε στην κουλτούρα της εταιρίας και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της, είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν. Πολλές είναι οι επίσημες διαδικασίες που ακολουθούνται σε ετήσια βάση στο πλαίσιο διοίκησης και ανάπτυξης των ανθρώπων αλλά πολύ σημαντικές είναι και οι ανεπίσημες διαδικασίες που επιλέγονται και εφαρμόζονται από τους μάντζερς των τμημάτων. Οι ετήσιες αξιολογήσεις στο τέλος κάθε έτους και οι ενδιάμεσες συζητήσεις είναι κάποιες από τις επίσημες διαδικασίες που σκοπό έχουν τον προσδιορισμό της υπάρχουσας κατάστασης και το σχεδιασμό πλάνου ανάπτυξης με γνώμονα τις φιλοδοξίες του εκάστοτε υπαλλήλου. Επίσης, η αξιολόγηση ταλέντων είναι μια δυναμική διαδικασία που σε ετήσια βάση αξιολογεί την συνολική εικόνα του προσωπικού της εταιρίας και σχεδιάζει το μακροπρόθεσμο πλάνο ανάπτυξης του κάθε υπαλλήλου με βάση τη δική του ανάλυση swot, τα δυνατά και προς βελτίωση σημεία του.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι στοιχείο της κουλτούρας και έτσι πολλές ανεπίσημες ενέργειες πραγματοποιούνται στα πλαίσια των ομάδων καθημερινά, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή σε δια-τμηματικά πρότζεκτ όπου νέες γνώσεις και ερεθίσματα εμπλουτίζουν την επαγγελματική προσωπικότητα των στελεχών. Επίσης, ομαδικά

πρότζεκτ και ανάθεση αρμοδιοτήτων από τους μάνατζερς γίνονται με βάση το πλάνο ανάπτυξης του κάθε μέλους.

Έχοντας τους ανθρώπους της πάντα κοντά και πιστεύοντας ότι «η εταιρία είναι οι άνθρωποί της», από την ανώτερη διοίκηση μέχρι και τους μάνατζερς χαμηλότερης βαθμίδας, ακολουθείται η φιλοσοφία του «όλοι μαζί αποφασίζουμε» και «ο κάθε ένας έχει την ευθύνη των αποφάσεών του». Όπως αναφέρει η κα. Ψαρράκου, σε περιπτώσεις που πρέπει να ληφθεί μια σοβαρή απόφαση από την διοίκηση, όλη μαζί η ομάδα συζητά και αποφασίζει και αποφεύγεται ο πρόεδρος να αποφασίζει μόνος και να ανακοινώνει απλά την απόφαση. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στις εκάστοτε ομάδες ώστε όλοι να νιώθουν μέρος της απόφασης και όχι απλά αποδέκτες και εκτελεστές μιας απόφασης που άλλος πήρε για λογαριασμό τους.

Επίσης, πολύ σημαντικό κεφάλαιο αποτελεί η μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των επιπέδων διοίκησης αλλά και των μελών της κάθε ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις στελέχη έχουν την ευκαιρία και την δυνατότητα να συμμετέχουν σε συναντήσεις της ανώτερης διοίκησης ώστε να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και τις προτάσεις τους, εφαρμόζοντας στην πράξη την άποψη ότι όλοι μαζί μπορούμε να αποκτήσουμε καλύτερη εικόνα της κατάστασης και να λάβουμε πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Επίσης, οι συναντήσεις και συζητήσεις σε μικρότερες ομάδες ανά τμήμα σε περιπτώσεις ανακοινώσεων νέων πληροφοριών ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και δίνουν τη δυνατότητα πιο στοχευμένων αναλύσεων ανά περίπτωση.

Όλα τα παραπάνω είναι αυτά που δίνουν στην Παπαστράτος ένα πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως αναφέρει η κα. Ψαρράκου στη συνέντευξή της, το οποίο έχει αποκτήσει η εταιρία και συνεχίζει να συντηρεί και να διατηρεί έχοντας το βλέμμα της πάντα στραμμένο προς το μέλλον.

Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου

1. Αγρότης της Χρονιάς, (2022), *Η Παπαστράτος 85 χρόνια στο πλευρό των καπνοπαραγωγών*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ 85 ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟ ΠΛΕΥΡΟ ΤΩΝ ΚΑΠΝΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ | Αγρότης της Χρονιάς \(agrotistisxronias.gr\)](https://www.agrotistisxronias.gr)
2. Διοικητικό εφετείο Αθηνών-Τμήμα 14ο Τριμελές, (2017), *Αριθμός απόφασης: 3957/2017*, [ΤΟ \(epant.gr\)](https://www.epant.gr)
3. Οικονομικός Ταχυδρόμος, (2022), *Παπαστράτος: Επενδύσεις 520 εκατ. ευρώ – Στο 20% το μερίδιο του IQOS στην ελληνική αγορά*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος: Επενδύσεις 520 εκατ. ευρώ - Στο 20% το μερίδιο του IQOS στην ελληνική αγορά - Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr](https://www.ot.gr)
4. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑ, *Σχετικά με εμάς*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Σχετικά με Εμάς | PMI - Greece - EL](https://www.pmi.com/greece/el)
5. Π ΜΑΖΙ, (2021) Π ΜΑΖΙ, (2021), *Νέα μεγάλη επένδυση €125 εκατομμυρίων και Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [90 χρόνια Παπαστράτος: Πρωτοπορία, καινοτομία & προσφορά \(papastratosmazi.gr\)](https://www.papastratosmazi.gr)
6. Π ΜΑΖΙ, (2021), *Νέα μεγάλη επένδυση €125 εκατομμυρίων και Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος: Νέα Μεγάλη Επένδυση & το Πλάνο Βιώσιμης Ανάπτυξης \(papastratosmazi.gr\)](https://www.papastratosmazi.gr)
7. Business Daily, (2021), *«Απογειώθηκε» σε τρία χρόνια η ΣΕΚΑΠ: Το Winston και η 7πλάσια παραγωγή*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [«Απογειώθηκε» σε τρία χρόνια η ΣΕΚΑΠ: Το Winston και η 7πλάσια παραγωγή | Business Daily](https://www.businessdaily.gr)
8. Glantz, Stanton A, (2018), *Heated tobacco products: the example of IQOS*, Tobacco Control, 27(Suppl 1), s1–s6
9. Kim, M., (2017). *Philip Morris International introduces new heat-not-burn product, IQOS, in South Korea*, Tobacco Control, 27(e1), e76–e78
10. NOBACCO, (2021), *Παπαστράτος – NOBACCO ενώνουν δυνάμεις*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος – NOBACCO ενώνουν δυνάμεις](https://www.nobacco.com)
11. OECD (2005), *Health at a glance - OECD Indicators 2005*, OECD, Paris
12. OECD (2006), *OECD Health Data 2006*, OECD, Paris
13. Philip Morris International, (2022), *PMI's Statement of Purpose*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [PMI's Statement of Purpose | PMI - Philip Morris International](https://www.pmi.com)
14. Philip Morris International, (2022), *Achieving a smoke-free future together*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Achieving a smoke-free future together | PMI - Philip Morris International](https://www.pmi.com)

15. PIREORAMA, (2020), *Το εργοστάσιο Καπνοβιομηχανίας των Αδελφών Παπαστράτου στον Πειραιά*, , [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Το εργοστάσιο Καπνοβιομηχανίας των Αδελφών Παπαστράτου στον Πειραιά | Pireorama](#)
16. Yraithros.gr, (2018), *Ισχυρό το «αποτύπωμα» της Παπαστράτος στην Ελληνική κοινωνία και οικονομία*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Ισχυρό το «αποτύπωμα» της Παπαστράτος στην ελληνική κοινωνία και οικονομία \(yraithros.gr\)](#)
17. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην κρισιμότητα της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, και πως αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή ολόκληρης στρατηγικής αλλά ακόμα και του οράματος και αποστολής μιας επιχείρησης. Εμβαθύνοντας, μελετήθηκε η εταιρία Παπαστράτος – Philip Morris International και η απόφαση μεταστροφής της από την παραγωγή και εμπορία βιομηχανικών τσιγάρων σε παραγωγή και εμπορία εναλλακτικών καπνικών προϊόντων δυνητικά μειωμένου κινδύνου.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που στόχο έχουν την επιτυχημένη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων να προβλέψουν το μέλλον ώστε να μπορούν να προετοιμαστούν κατάλληλα και να προβούν σε όλες τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να προηγούνται των εξελίξεων και όχι να τις ακολουθούν. Με άλλα λόγια, να μπορούν ο ίδιες να δημιουργούν το μέλλον (Γεωργόπουλος Ν., σημειώσεις μαθήματος 2020).

Για να μπορεί να επιτευχθεί αυτό, το πρώτο βασικό και καθοριστικό βήμα του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Η αποτελεσματική μελέτη και ανάλυσή του οδηγούν στην πρόβλεψη πιθανών αλλαγών και βοηθούν στην προετοιμασία της επιχείρησης για την αντιμετώπισή των απειλών ή και εκμετάλλευσή των ευκαιριών που προκύπτουν.

Στην περίπτωση της εταιρίας Παπαστράτος, ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας είναι ένας απόλυτα κορεσμένος κλάδος που βρίσκεται σε πτωτική πορεία εδώ και αρκετά χρόνια. Το γνωστό σε όλους βιομηχανικό τσιγάρο κατηγορείται επίσημα, από πολλές και συνεχείς επιστημονικές μελέτες, για πολλά προβλήματα υγείας που προκαλεί. Η καταπολέμησή του αποτελεί, σε πάρα πολλές χώρες παγκοσμίως, θέμα εθνικής σημασίας. Πολλές μεγάλες αντικαπνιστικές καμπάνιες και κρατικοί νόμοι απαγόρευσης και φορολόγησής του οδηγούν σε σημαντικές μειώσεις κατανάλωσης ενώ παράλληλα ο ανταγωνισμός είναι πάρα πολύ μεγάλος. Η εξάλειψη του καπνίσματος είναι ο βασικός στόχος και η επίτευξή του πιθανόν να μην είναι ουτοπική.

Όντας σε έναν κλάδο που συνεχώς μειώνεται και λαμβάνοντας υπόψιν τις επιπτώσεις υγείας του προϊόντος που εμπορεύεται και η ίδια, η εταιρία Παπαστράτος και η μητρική της Philip Morris International, ανέπτυξαν το IQOS, ένα νέο προϊόν με την καινοτομία τεχνολογίας heat-not-burn, που στην ουσία δεν καίει τον καπνό αλλά τον θερμαίνει. Η PMI παρατηρώντας ότι η ανάκαμψη του κλάδου είναι ανέφικτη και καταγράφοντας ότι οι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο σε εναλλακτικές καπνίσματος όπως είναι το ηλεκτρονικό τσιγάρο με χρήση υγρού, κατάφερε να επιτύχει στρατηγική του μπλε ωκεανού και να δημιουργήσει νέα αγορά αυτή των θερμαινόμενων προϊόντων καπνού, όπου ήταν η πρώτη που εισήλθε και πολλοί ανταγωνιστές ακολούθησαν. Η απόφαση αυτή την οδήγησε σε αλλαγή του οράματος και της αποστολής της και στον μετασχηματισμό της από μια καπνοβιομηχανία σε μία εταιρία τεχνολογίας.

Το λανσάρισμα του IQOS παγκοσμίως από την PMI αλλά και στην Ελλάδα από την Παπαστράτος γνωρίζει πολύ μεγάλη επιτυχία έχοντας ξεπεράσει σε μερίδιο το Marlboro που ήταν η μεγαλύτερη μάρκα τσιγάρου για πολλές δεκαετίες. Η στρατηγική θεωρείται πετυχημένη δύο είναι οι καθοριστικοί παράγοντες. Ο πρώτος είναι η αποτελεσματική μελέτη του περιβάλλοντος η οποία, όπως ανέφερε κα. Ψαρράκου στην συνέντευξή της, είναι μείζονος σημασίας και γι' αυτό στην ουσία όλος ο οργανισμός εμπλέκεται σε αυτό, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Ο δεύτερος είναι η επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ήταν ανέκαθεν μία από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρίας και αυτό οδήγησε στο να αποτελεί πλέον ένα βασικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής απορρέει από την εμπλοκή των ανθρώπων στη λήψη αποφάσεων, από την ανάληψη ευθύνης της απόφασής τους και της φιλοσοφίας της εταιρίας ότι «είμαστε οι άνθρωποί μας». Για να είναι επιτυχημένη η υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει τα στελέχη να: (Γεωργόπουλος Ν., 2007)

- γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης, να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης
- έχουν ενστερνιστεί τους στόχους της (αφού έχουν λάβει μέρος στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής) και να
- έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν στην επίτευξή τους

Βιβλιογραφία 7^{ου} κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Υλοποίηση της Στρατηγικής: η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ*, Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη, σελ. 119-138
2. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J., (2007), *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955
3. Anthony Henry, (2008), *Understanding Strategic Management*, Oxford university press, Oxford
4. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Υλοποίηση της Στρατηγικής: η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ*, Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη, σελ. 119- 138
3. Κωνσταντινίδης, Ν.Θ., (2013), *Ο καπνός στην περιοχή της Ξάνθης (1950-1974): Σύγχρονη λαογραφική θεώρηση*, Διδακτορική διατριβή, Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
4. Μπεχράκης Παναγιώτης, (2018), *Το κάπνισμα στην Ελλάδα σήμερα*, Εθνικός οργανισμός δημόσιας υγείας, Πάτρα
5. Μπουραντάς, Δημήτρης (1992), *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, εκδόσεις: Team, Αθήνα
6. Τσούμα Αικ., Ι. Κουντούρη, Φ. Οικονόμου, Γ. Παναγόπουλος, Γ. Σκίντζη, (2020), *Αρ. 81. Ειδικοί φόροι κατανάλωσης στα καπνικά προϊόντα και τα αλκοολούχα ποτά στην Ελλάδα: Έσοδα και ελαστικότητες*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
7. Υπουργείο υγείας – Γενική διεύθυνση δημόσιας υγείας και ποιότητας ζωής, (2018), *ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ - ΘΕΜΑ : «Απαγορεύσεις της διαφήμισης, προώθησης και προβολής των προϊόντων καπνού»*,
8. Υπουργείο Υγείας, (2017), *Εγκύκλιος του υπουργού Υγείας για το κάπνισμα, Θέμα: Εφαρμογή του Νόμου 4419/2016(ΦΕΚ Α' 174) εθνικό μέτρο προσαρμογής της Οδηγίας 2014/4*

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Aguilar Francis J., (1967), *Scanning the business environment*, Publisher Macmillan, New York
2. Albright Kendra S., (2004), *Environmental scanning – Radar for success*, The Information Management Journal, 38 (3), 38-45
3. Auster, E. and Choo, C.W., (1993), *Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries*, Journal of the American Society for Information Science, 44(4), 194-203
4. Barney, Jay. (1991), *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"*, Journal of management, 17.1, 99-120
5. Bracker, J., (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, Academy of Management Review, Georgia State University
6. Bradutan Svetlana, and Alelexei, Sarbu, (2012), *Advantages and disadvantages of the strategic management in the current economic context*, Management of sustainable development journal, vol.4-no1, 51-54
7. Choo Chun Wei, (2001), *"Environmental scanning as information seeking and organizational learning."* Information Research, 7(1)
8. Choo Chun Wei, (2002), *Information management for the intelligent organization – The art of canning the environment*, Publisher Information Today Inc., Medford New Jersey
9. Christensen, Clayton M., (2001), *"Past and future of competitive advantage"*, mit sloan management review 42.2, 105-109

10. David F. & Forest F., (2017), *Strategic Management*, Pearson publishing
11. Dierickx, I. and Cool, K., (1989,) *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*”, *Management Science*, 35, 1504-1511
12. Doll Richard, (1998), *Uncovering the effects of smoking: historical perspective*, *Statistical methods in medical research*, 7.2: 87-117
13. Glantz, Stanton A, (2018), *Heated tobacco products: the example of IQOS*, *Tobacco Control*, 27(Suppl 1), s1–s6
14. Hambrick C. Donald, (1987), “*The Top Management Team: Key to Strategic Success*”, *California Management Review*, vol.30, 88-108
15. Helms, M. M., & Nixon, J., (2010), *Exploring SWOT analysis – where are we now?*, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251
16. Henry Anthony, (2008), *Understanding Strategic Management*, Oxford university press, Oxford
17. Henry Jane, David Mayle, (2002), “*Managing innovation and change*”, *SAGE publications, London*
18. Kim, M., (2017). *Philip Morris International introduces new heat-not-burn product, IQOS, in South Korea*, *Tobacco Control*, 27(e1), e76–e78
19. Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G., (2014), *Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship*. *Business Horizons*, 57(1), 37–47
20. Leigh, D., (2010), *SWOT Analysis*, *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115–140
21. Lieberman, M.B. and Montgomery, D.B., (1988), *First-Mover Advantages*, *Strategic Management Journal*, 9, 41-5
22. Lippman S. A. and Rumelt R. P., (1982), “*Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*”, *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, no. 2, 418-438
23. McKelvey B., (1988), “*Middle Range Theory and the Study of Organizations*”, Publisher Martinus Nijhoff
24. OECD (2005), *Health at a glance - OECD Indicators 2005*, OECD, Paris
25. OECD (2006), *OECD Health Data 2006*, OECD, Paris
26. Pickton, D. W., & Wright, S., (1998), *What’s swot in strategic analysis?*, *Strategic Change*, 7(2), 101–109
27. Porter M., (1985), “*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Free Press, New York, 557
28. Porter M., (1985), “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, New York,
29. Rumelt, R.P., (1984), “*Towards a Strategic Theory of the Firm*”, *Competitive Strategic Management*, 26, 556-570
30. Sarsby Alan, (2016), *SWOT Analysis – A guide to SWOT for business studies student*, Publisher Spectaris Limited, England
31. Stoffels John D., (1994), *Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning*, Publisher Pergamon
32. Sutton Richard, (1988), *Learning to predict by the methods of temporal differences*, *Machine Learning volume 3*, 9–44
33. Voros Joseph, (2003), *Reframing Environmental Scanning*, Australian Foresight Institute, Melbourne
34. Vries, H. D., Backbier, E., Kok, G., & Dijkstra, M., (1995), *The Impact of Social Influences in the Context of Attitude, Self-Efficacy, Intention, and Previous Behavior as Predictors of Smoking Onset*, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(3), 237–257
35. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, (2015), *Blue ocean strategy*, Harvard business review press, Boston Massachusetts
36. West Robert, (2006), *Tobacco control: present and future*, Department of Epidemiology and Public Health, University College London, 2-16 Torrington Place, London

37. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education, London
38. Wikipedia – ([SWOT analysis - Wikipedia](#))
39. World Health organization, (2019), *WHO global report on trends in prevalence of tobacco use 2000-2025*, third edition, Geneva

Διαδικτυακοί τόποι

1. ΑΑΔΕ – Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, (2021), *Ειδικοί Φόροι Κατανάλωσης – Αυτοκίνητα / Βιομηχανοποιημένα Καπνά*, , [πρόσβαση: 15 Σεπτεμβρίου 2022], [FAQs biomixanopoiimena_kapna_0.pdf \(aade.gr\)](#)
2. Αγρότης της Χρονιάς, (2022), *Η Παπαστράτος 85 χρόνια στο πλευρό των καπνοπαραγωγών*, , [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ 85 ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟ ΠΛΕΥΡΟ ΤΩΝ ΚΑΠΝΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ | Αγρότης της Χρονιάς \(agrotistisxronias.gr\)](#)
3. Διοικητικό εφετείο Αθηνών-Τμήμα 14ο Τριμελές, (2017), *Αριθμός απόφασης: 3957/2017*, [ΤΟ \(epant.gr\)](#)
4. Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2021), *Έρευνα Οικογενειακών προϋπολογισμών 2020*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [A0801_SFA01_DT_AN_00_2020_01_F_GR \(statistics.gr\)](#)
5. Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2021), *Έρευνα Εισοδήματος και Συνθηκών Διαβίωσης των Νοικοκυριών: Έτος 2020*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [A0802_SFA10_DT_AN_00_2020_01_F_EL \(statistics.gr\)](#)
6. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (2016), *Η υπερφορολόγηση τσιγάρων στερεί από το κράτος ετήσια έσοδα 800 εκατ.*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η υπερφορολόγηση τσιγάρων στερεί από το κράτος ετήσια έσοδα 800 εκατ. | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)
7. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, (2018), *Στην αγορά ηλεκτρονικού τσιγάρου μπαίνει η BAT σε συνεργασία με τη Nobacco*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Στην αγορά ηλεκτρονικού τσιγάρου μπαίνει η BAT σε συνεργασία με τη Nobacco | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)
8. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2019), *Με νέα προϊόντα και εξαγωγές ανακάμπτουν οι καπνοβιομηχανίες*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1047970/me-nea-proionta-kai-exagoges-anakamptoun-oi-kapnoviomichanies/>
9. Οικονομικός Ταχυδρόμος, (2022), *Παπαστράτος: Επενδύσεις 520 εκατ. ευρώ – Στο 20% το μερίδιο του IQOS στην ελληνική αγορά*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος: Επενδύσεις 520 εκατ. ευρώ - Στο 20% το μερίδιο του IQOS στην ελληνική αγορά - Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr](#)
10. Π ΜΑΖΙ, (2021), *Νέα μεγάλη επένδυση €125 εκατομμυρίων και Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος: Νέα Μεγάλη Επένδυση & το Πλάνο Βιώσιμης Ανάπτυξης \(papastratosmazi.gr\)](#)
11. Π ΜΑΖΙ, (2021 Π ΜΑΖΙ, (2021), *Νέα μεγάλη επένδυση €125 εκατομμυρίων και Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [90 χρόνια Παπαστράτος: Πρωτοπορία, καινοτομία & προσφορά \(papastratosmazi.gr\)](#)
12. ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑ, *Σχετικά με εμάς*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Σχετικά με Εμάς | PMI - Greece - EL](#)
13. ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ, (2020), *Τα ποτά και τα τσιγάρα: Έσοδα και ελαστικότητες*, [πρόσβαση: 15 Σεπτεμβρίου 2022], [Τα ποτά και τα τσιγάρα: Έσοδα και ελαστικότητες - ΑΠΕ-ΜΠΕ \(amna.gr\)](#)
14. The Economic Times, (2022), *What is 'Blue Ocean Strategy'*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], www.economictimes.indiatimes.com/definition/blue-ocean-strategy

15. BLUE OCEAN, (2022), *What is Blue Ocean strategy?*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [What is Blue Ocean Strategy | About Blue Ocean Strategy](#)
16. Business Daily, (2021), «Απογειώθηκε» σε τρία χρόνια η ΣΕΚΑΠ: Το Winston και η 7πλάσια παραγωγή, , [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [«Απογειώθηκε» σε τρία χρόνια η ΣΕΚΑΠ: Το Winston και η 7πλάσια παραγωγή | Business Daily](#)
17. Capital.gr, (2021), *Ειδικό φόρο σε καύσιμα, αλκοόλ, καπνό: Θα μπορούσαν να ωφελήσουν την υγεία; Τι δείχνει μελέτη του IOBE*, [πρόσβαση: 15 Νοεμβρίου 2022], [Ειδικό φόρο σε καύσιμα, αλκοόλ, καπνό: Θα μπορούσαν να ωφελήσουν την... \(capital.gr\)](#)
18. Capital.gr, (2019), *Η Imperial Tobacco εισέρχεται δυναμικά στην κατηγορία των ηλεκτρονικών τσιγάρων με το myblu*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η Imperial Tobacco εισέρχεται δυναμικά στην κατηγορία των ηλεκτρονικών... \(capital.gr\)](#)
19. CNN GREECE, (2017), *Η JTI λανσάρει στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό τσιγάρο LOGIC!*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Η JTI λανσάρει στην Ελλάδα το ηλεκτρονικό τσιγάρο LOGIC! - CNN.gr](#)
20. NOBACCO, (2021), *Παπαστράτος – NOBACCO ενώνουν δυνάμεις*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Παπαστράτος – NOBACCO ενώνουν δυνάμεις](#)
21. OECD (2021), *Daily Smokers*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], ([Health risks - Daily smokers - OECD Data](#))
22. Philip Morris International, (2022), *PMI's Statement of Purpose*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [PMI's Statement of Purpose| PMI - Philip Morris International](#)
23. Philip Morris International, (2022), *Achieving a smoke-free future together*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Achieving a smoke-free future together | PMI - Philip Morris International](#)
24. PIREORAMA, (2020), *Το εργοστάσιο Καπνοβιομηχανίας των Αδελφών Παπαστράτου στον Πειραιά*, , [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Το εργοστάσιο Καπνοβιομηχανίας των Αδελφών Παπαστράτου στον Πειραιά | Pireorama](#)
25. PLOS ONE, (2018), *The association between cigarette affordability and consumption: An update*, [πρόσβαση 15 Σεπτεμβρίου 2022], [The association between cigarette affordability and consumption: An update | PLOS ONE](#)
26. Reporter (2021), *Νέος διευθυντής στο εργοστάσιο της JTI στην Ξάνθη (ΣΕΚΑΠ)*, [πρόσβαση 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Νέος διευθυντής στο εργοστάσιο της JTI στην Ξάνθη \(ΣΕΚΑΠ\) \(reporter.gr\)](#)
27. Strategic Management Insight, (2021) *Vertical Integration* [πρόσβαση 15/11/2022], [Vertical Integration \(The Ultimate Guide\) - SM Insight \(strategicmanagementinsight.com\)](#)
28. Wikipedia, *Electronic cigarette* ([Electronic cigarette - Wikipedia](#))
29. Wikipedia, *Απαγόρευση καπνίσματος στην Ελλάδα*, [Απαγόρευση καπνίσματος στην Ελλάδα - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](#)
30. Smoke Free Greece, (2019), *Το Κάπνισμα στην Ελλάδα – Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους*, [πρόσβαση: 20 Σεπτεμβρίου 2022], [Το Κάπνισμα στην Ελλάδα - Δεδομένα από πρόσφατες Πανελλαδικές Έρευνες, για ενήλικες και εφήβους | Smoke Free Greece](#)
31. Stockwatch, (2017), *Φόρος στο ηλεκτρονικό τσιγάρο*, [πρόσβαση: 10 Σεπτεμβρίου 2022], [Φόρος στο ηλεκτρονικό τσιγάρο | Stockwatch - Παράθυρο στην Οικονομία](#)
32. Yraithros.gr, (2021), *Καπνοκαλλιέργεια: Φεύγουν οι αγοραστές, εγκαταλείπουν οι παραγωγοί*, [πρόσβαση: 20 Σεπτεμβρίου 2022], [Καπνοκαλλιέργεια: Φεύγουν οι αγοραστές, εγκαταλείπουν οι παραγωγοί \(yraithros.gr\)](#)
33. Yraithros.gr, (2018), *Ισχυρό το «αποτύπωμα» της Παπαστράτος στην Ελληνική κοινωνία και οικονομία*, [πρόσβαση: 25 Σεπτεμβρίου 2022], [Ισχυρό το «αποτύπωμα» της Παπαστράτος στην ελληνική κοινωνία και οικονομία \(yraithros.gr\)](#)

Παραρτήματα

**Συνέντευξη από την Director Marketing & Digital, κα. Ψαρράκου
Κωνσταντίνα**

1. Πόσο σημαντική θεωρείται η μελέτη του περιβάλλοντος για την εταιρία;

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια είναι ραγδαίες. Επίσης, είναι συχνές και πολλές φορές πολύ ξαφνικές και έκτακτες. Η παρακολούθησή του είναι όχι μόνο σημαντική, είναι απαραίτητη για μια εταιρία που θέλει να δημιουργεί τις εξελίξεις και όχι απλά και μόνο να τις ακολουθεί ή να τις κυνηγάει. Το εξωτερικό περιβάλλον έπαιζε πάντα σημαντικό ρόλο για μας γι' αυτόν το λόγο είναι μέρος της καθημερινότητας και της κουλτούρας μας η μελέτη του. Ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας χαρακτηριζόταν για δεκαετίες από μεγάλη σταθερότητα αλλά οι επιστημονικές αποδοχές για τις βλαβερές επιπτώσεις του σε συνδυασμό με τις μεγάλες καμπάνιες καταπολέμησής του και την έντονη αναζήτηση εναλλακτικών μορφών καπνίσματος από τους καταναλωτές έχουν οδηγήσει σε τρομερές αλλαγές. Βασιζόμενοι σε αυτές τις συνεχείς αλλαγές έχουμε δημιουργήσει τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να μπορούμε να έχουμε άμεση πληροφόρηση και να έχουμε την ευκαιρία να δράσουμε εγκαίρως όταν και όπου είναι απαραίτητο. Το να έχουμε τα μάτια μας στο περιβάλλον είναι αυτό που μας επιτρέπει να είμαστε ένα βήμα μπροστά και να μπορούμε να ανταποκρινόμαστε γρήγορα στις επερχόμενες αλλαγές

2. Πώς σκανάρουν τα στελέχη της επιχείρησης το εξωτερικό περιβάλλον? (μακρο- μικρο); Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μέθοδοι; Κι αν ναι, ποιες είναι αυτές;

Ξεκινώντας από το μακρο-περιβάλλον, οι κατηγορίες οι οποίες μάς αφορούν άμεσα σαν εταιρία και μπορούν να έχουν επιπτώσεις στη δραστηριότητά μας σχετίζονται κυρίως με τη φορολόγηση και τους κανονισμούς για τα καπνικά προϊόντα. Για τη συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων σε αυτούς τους τομείς υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα, το External Affairs, το οποίο είναι αρμόδιο να ελέγχει και να μας ενημερώνει για όλες τις σχετικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα. Παράλληλα, όμως, ένας πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος είναι να μπορεί να προβλέπει τις πιθανές επερχόμενες

μεταρρυθμίσεις ώστε να προετοιμαζόμαστε σαν εταιρία, με τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις, να προσαρμοζόμαστε ανάλογα για την αντιμετώπιση των αλλαγών. Οι αλλαγές σε αυτές τις κατηγορίες δεν είναι πολύ συχνές παρόλα αυτά όταν συμβαίνουν είναι πολύ σημαντικές και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο.

Για την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, αρμόδιο είναι το τμήμα της Επικοινωνίας. Καθημερινά το τμήμα λαμβάνει σχετική ενημέρωση από εξωτερική εταιρία, με την οποία συνεργαζόμαστε, για τα πιο σημαντικά σημεία νέα και γεγονότα που μπορεί να μας αφορούν ως εταιρία. Στη συνέχεια, φιλτράροντας την σημαντικότητά τους και το μέγεθος της πιθανής επιρροής, ενημερώνεται σχετικά η ανώτερη διοίκηση. Το βάθος της ενημέρωσης έχει δύο επίπεδα ανάλογα και με την βαρύτητα του περιεχομένου της. Το πρώτο αφορά σε μια σύντομη αναφορά με σκοπό την απλή πληροφόρηση και το δεύτερο πραγματοποιείται με γραπτή λεπτομερή αναφορά όπου αναλύονται και οι πιθανές επιπτώσεις των αλλαγών στον οργανισμό και τον κλάδο. Στην εβδομαδιαία συνάντηση της ομάδας διοίκησης συζητούνται εκτενέστερα τα θέματα που προκαλούν ενδιαφέρον και πιθανόν να πραγματοποιείται πιο αναλυτική παρουσίαση για ορισμένα από αυτά.

Από την άλλη πλευρά, για την παρακολούθηση του μικρο-περιβάλλοντος, οι πηγές που χρησιμοποιούμε είναι τελείως διαφορετικές. Ένα από τα βασικά κανάλια τροφοδότησής μας είναι το κανάλι του τμήματος των ανθρώπων που εργάζονται στην αγορά. Το κανάλι αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί είναι σε άμεση επαφή με τα κανάλια διανομής μας, τον τελικό καταναλωτή και έρχεται άμεσα αντιμέτωπο με την πλειονότητα των κινήσεων του ανταγωνισμού. Οι πληροφορίες συλλέγονται συνήθως από ένα άτομο του τμήματος και μοιράζονται εσωτερικά με τους managers της εταιρίας όπου στη συνέχεια φιλτράρονται και οι πιο σημαντικές από αυτές κοινοποιούνται στην ανώτερη διοίκηση.

Επίσης, για την παρακολούθηση του ανταγωνισμού χρησιμοποιούμε το πάνελ της INTALE απ' όπου παίρνουμε ενδεικτικά κάποια μετρήσιμα δεδομένα από τελικά σημεία πώλησης. Επιπλέον, μια φορά το μήνα λαμβάνουμε δεδομένα από τη NIELSEN για πραγματικά μερίδια και πωλήσεις όπου παρακολουθούμε την εξέλιξη του ανταγωνισμού αλλά και των δικών μας προϊόντων.

Εσωτερικά της εταιρίας, το τμήμα του Marketing είναι αυτό που αναλαμβάνει την παρακολούθηση των ενεργειών του ανταγωνισμού από την οπτική του καταναλωτή,

παρακολουθώντας τα site των εταιριών, όντας εγγεγραμμένοι στα newsletters ώστε να λαμβάνουμε σχετικές επικοινωνίες και ενημερώσεις.

Τέλος, πραγματοποιούμε και ad hoc έρευνες που πραγματοποιούνται από το τμήμα του Market Research και τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στην ανώτερη διοίκηση, σε συχνότητα περίπου μία φορά το τρίμηνο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολύ σημαντική για εμάς είναι η παρακολούθηση του ίδιου του καταναλωτή και του ταξιδιού του (consumer journey) όπου υπάρχει εξιδικευμένο τμήμα που ασχολείται με αυτό. Μια φορά το μήνα συλλέγουμε όλα τα μετρήσιμα που έχουν για μας ενδιαφέρον ώστε να σχεδιάζουμε τις επόμενες κινήσεις μας.

Συνοψίζοντας, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί πηγή πληροφοριών καίριας σημασίας οι οποίες είναι ικανές να επηρεάσουν ολόκληρη την στρατηγική μας είτε να οδηγήσουν σε άμεσες ενέργειες που δεν υπήρχαν στον αρχικό σχεδιασμό. Γι' αυτό και στην παρακολούθησή του στην πραγματικότητα συμμετέχουν, εκτός από τα σχετικά τμήματα, όλα τα στελέχη της εταιρίας άμεσα ή έμμεσα.

3. Πώς μεταφέρονται οι πληροφορίες στην ανώτερη διοίκηση?

Είναι σαφές ότι η έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση της ανώτερης διοίκησης αποτελεί ένα από τα βήματα που μπορούν να καθορίσουν την αποτελεσματική ή μη αντίδραση της εταιρίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Γι' αυτόν το λόγο έχουμε δώσει πολύ μεγάλη έμφαση όχι μόνο στην μονόδρομη κοινοποίηση των πληροφοριών αλλά και στην δυνατότητα συζήτησης και ανάλυσης αυτών ανάλογα με την σημαντικότητά τους.

Όλες οι πληροφορίες μοιράζονται στα στελέχη της ανώτερης διοίκησης με ηλεκτρονική αλληλογραφία όποτε είναι διαθέσιμες και κάθε εβδομάδα συντελείται μια συνάντηση όλων των στελεχών όπου παρουσιάζονται και συζητούνται πιο αναλυτικά και σε βάθος οι πιο σημαντικές από αυτές, αξιολογούνται όλα τα δεδομένα και γίνεται αναπροσαρμογή της στρατηγικής όποτε κρίνεται απαραίτητο.

Το σημαντικό για εμάς είναι ότι σε αυτές τους συναντήσεις πολύ συχνά συμμετέχουν στελέχη μικρότερης βαθμίδας από διάφορα τμήματα, των οποίων οι αρμοδιότητες συνήθως επηρεάζονται άμεσα από τους εκάστοτε αλλαγές, ώστε να μπορούμε να συζητάμε ανοιχτά για τους πιθανές επιπτώσεις, να λαμβάνουμε άμεση ανατροφοδότηση

και να εκτιθέμεθα σε πιθανές προτάσεις και λύσεις που έχουν να τους προτείνουν από την δική τους οπτική.

4. Ποιοι ήταν οι πιο σημαντικοί παράγοντες και οι κρίσιμες αλλαγές περιβάλλοντος που οδήγησαν την εταιρία στην απόφαση αλλαγής από το τσιγάρο στο IQOS και στα μη καιόμενα προϊόντα γενικότερα? Είτε σε παγκόσμιο επίπεδο είτε εγχώρια.

Το τσιγάρο έχει περάσει από πολλές διαφορετικές φάσεις χρήσης και κατανάλωσης. Έχει υπάρξει προϊόν μόδας, προϊόν καθαρά αντρικό, προϊόν στυλ για τις γυναίκες, προϊόν που υποδεικνύει δυναμισμό σε όποιον το κρατάει στα χέρια του. Εδώ και αρκετά χρόνια έχει αποδειχτεί ότι το προϊόν μας, το τσιγάρο, είναι επιβλαβές για την υγεία του ανθρώπινου οργανισμού. Η επιστημονική του απόδειξη και τεκμηρίωση είχε πυροδοτήσει την διεξαγωγή πολύ μεγάλων καμπανιών για την καταπολέμησή του παγκοσμίως και την σχετική ενημέρωση των καταναλωτών. Τις τελευταίες δεκαετίες πολύ ενεργό ρόλο διαδραματίζουν και οι κυβερνήσεις των χωρών ανά τον κόσμο με πολύ αυστηρά αντικαπνιστικά μέτρα που λαμβάνουν με σκοπό την μείωση του αριθμού των καπνιστών.

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ενεργειών δεν είναι γρήγορα εμφανή αλλά χρόνο με το χρόνο ο αριθμός των καπνιστών μειώνεται σταδιακά και πλέον σε κοινωνικό επίπεδο το κάπνισμα έχει αλλάξει χαρακτήρα, δεν αποτελεί πλέον ούτε μόδα ούτε υποδεικνύει δυναμισμό. Ίσα ίσα που είναι αποδεκτό ως μια κακή συνήθεια, ακόμα και από τους ίδιους τους χρήστες, η οποία θα πρέπει κάποια στιγμή να πάψει.

Από την άλλη, η απόδειξη των βλαβερών συνεπειών του τσιγάρου έφερε την εταιρία αντιμέτωπη με την ευθύνη που έχει η ίδια απέναντι στην κοινωνία και την δημόσια υγεία. Ως πρωτοπόρος εταιρία ανέκαθεν στον κλάδο της και με υψηλό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, πριν περίπου 15 χρόνια η Philip Morris αποφάσισε ότι οφείλει να προσφέρει στους καταναλωτές της μια καλύτερη εναλλακτική καπνίσματος οπότε και ίδρυσε ένα ερευνητικό κέντρο στα κεντρικά της στη Λωζάνη, αφιερωμένο στην έρευνα και ανάπτυξη εναλλακτικών προϊόντων. Μετά από πολλές προσπάθειες αναπτύχθηκε το IQOS, μια ηλεκτρονική συσκευή που έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί καπνό τσιγάρου αλλά χωρίς να υπάρχει καύση, μέσω της θέρμανσης. Αυτή η εναλλακτική προσφέρει σε έναν καπνιστή ένα προϊόν όχι ακίνδυνο αλλά δυνητικά μειωμένου κινδύνου.

Ο ένας άξονας λοιπόν για την ανάπτυξη του IQOS έχει να κάνει με την αποδοχή των βλαβερών συνεπειών του τσιγάρου και την απόφαση να καταφέρουμε να προσφέρουμε στους καπνιστές μια καλύτερη εναλλακτική και ο άλλος άξονας αφορά την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση όλων των καταναλωτών μέσα από τα κατάλληλα κανάλια για την νέα επιλογή που μπορούν να έχουν.

5. Σε περιπτώσεις αποφάσεων αλλαγής της τρέχουσας στρατηγικής, πως μεταφέρεται η πληροφορία στους εκάστοτε εμπλεκόμενους;

Σε περιπτώσεις αλλαγής στρατηγικής από την μητρική εταιρία, ενημερώνεται η αντίστοιχη τοπική ομάδα διοίκησης από το αντίστοιχο τμήμα. Για παράδειγμα, αν υπάρχει κάποια αλλαγή στο Marketing, θα επικοινωνηθεί από το κεντρικό marketing στον director του marketing Ελλάδας. Στην συνέχεια αναλύεται στην εβδομαδιαία συνάντηση της ανώτερης διοίκησης και μετέπειτα ανάλογα με το ποια τμήματα και ποιες ομάδες επηρεάζονται, ο κάθε director και manager αναλαμβάνει να ενημερώσει την ομάδα του είτε με γραπτή επικοινωνία είτε με φυσική συνάντηση ανάλογα με την περίπτωση και την κατάσταση.

Σε περιπτώσεις αλλαγής στρατηγικής τοπικά στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια προσπαθούμε αυτό να μη γίνεται αυτό top down, δηλαδή αποφεύγουμε να λαμβάνεται μια απόφαση από τον πρόεδρο και απλά να προς ανακοινώνεται. Αντιθέτως, συζητάμε στην ομάδα διοίκησης τα δεδομένα και ο καθένας στην συνέχεια με προς ομάδες του όταν κρίνεται απαραίτητο και λαμβάνουμε μια απόφαση όλοι μαζί. Αυτό σχετίζεται άμεσα και με την φιλοσοφία και κουλτούρα προς εταιρίας όπου προσπαθούμε να μεταφέρουμε την ευθύνη προς απόφασης προς τα κάτω αφενός γιατί αυτοί οι άνθρωποι έχουν περισσότερες πληροφορίες και λεπτομέρειες οπότε μπορεί να προσλάβουν κάποιες καταστάσεις ή να έχουν κάποιες εναλλακτικές στο μυαλό προς που η μάδα διοίκησης δεν έχει, και αφετέρου για να υπάρχει και το buy-in και η κινητοποίηση των στελεχών ότι δεν αποφάσισε κάποιος άλλος για μένα, πρέπει οι άνθρωποι να έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που λαμβάνουν.

6. Ποια ήταν η πιο σημαντική απόφαση που χρειάστηκε να ληφθεί στον αρχικό σχεδιασμό της στρατηγικής για το λανσάρισμα του IQOS;

Όταν σχεδιάζαμε το business plan, έπρεπε να αποφασίσουμε αν θα ανοίξουμε φυσικό κατάστημα IQOS από την αρχή του λανσαρίσματος ή αργότερα. Η κατεύθυνση της

μητρικής εταιρίας ήταν το κατάστημα να ανοίξει τουλάχιστον ένα χρόνο αργότερα ώστε να έχει αποκτήσει το προϊόν αναγνωρισιμότητα και να έχει χτίσει το πρώτο κύμα καταναλωτών με στόχο να υπάρχει επισκεψιμότητα. Το πρόωρο άνοιγμά του εγκυμονούσε τον κίνδυνο να παραμένει άδειο για πολλές ώρες και να λειτουργήσει αρνητικά για την εικόνα και αντίληψη του προϊόντος, το λεγόμενο *perception*.

Από την άλλη, γνωρίζοντας καλύτερα την κουλτούρα των Ελλήνων καταναλωτών και καπνιστών, πιστεύαμε πολύ έντονα ότι ένα τόσο νέο προϊόν, με νέα τεχνολογία που δεν είναι καθόλου οικεία στην χώρα μας, θα ήταν πάρα πολύ δύσκολο να πείσει και να υιοθετηθεί. Έτσι, για να αποκτήσουμε φυσικό κατάστημα μειώνοντας όσο το δυνατόν το ρίσκο και το budget αποφασίσαμε να μετατρέψουμε ένα ήδη κατάστημα μας καπνικών σε κατάστημα IQOS, αυτό στο εμπορικό The Mall. Εκ των υστέρων, αποδείχθηκε πολύ σημαντική αυτή η απόφαση καθώς το κατάστημα συνέβαλε στο μέγιστο στην αποδοχή του προϊόντος κυρίως γιατί οι καταναλωτές είχαν την δυνατότητα και την ευκαιρία να δουν από κοντά το προϊόν, να ενημερωθούν πλήρως από το καταρτισμένο προσωπικό και κυρίως να δοκιμάσουν αυτό το απόλυτα νέο προϊόν και να διαπιστώσουν μόνοι τους την εγκυρότητα των ισχυρισμών μας.

7. Ποιο ή ποια θα έλεγες ότι είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας που τη διατηρούν στην πρώτη θέση εδώ και πολλά χρόνια; Και πως αυτά δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό;

Το πρώτο βασικό μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι άνθρωποι. Με ποια έννοια όμως οι άνθρωποι; Είναι η προσοχή που δίνει η εταιρία στους ανθρώπους και ο χρόνος που επενδύει σε κάθε έναν από αυτούς. Από την εκπαίδευση μέχρι την αξιολόγηση, όλοι οι μηχανισμοί έχουν χτιστεί με στόχο την ανάπτυξη των ανθρώπων που οδηγεί στην ανάπτυξη του οργανισμού μας. Μηχανισμοί όπως η ανασκόπηση και αξιολόγηση ταλέντων, οι συνεχείς συζητήσεις με τις ομάδες και τον κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά σχετικά με τα δυνατά και προς βελτίωση σημεία, οι ετήσιες αξιολογήσεις και πολλοί άλλοι μηχανισμοί είναι διαδικασίες που άλλες εταιρίες δεν τις ακολουθούν και αυτό μας κάνει να ξεχωρίζουμε. Η συνεχής επένδυση στην ανάπτυξη των ανθρώπων μας είναι μέσα στην κουλτούρα της Παπαστράτος εδώ και πολλές δεκαετίες. Πιστεύουμε ότι «η εταιρία είναι οι άνθρωποί της» και το κάνουμε πράξη.

Το δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μας είναι το πολύ μεγάλο αποτύπωμα που έχουμε στην Ελληνική αγορά και την Ελληνική κοινωνία το οποίο προσπαθούμε να

τροφοδοτούμε συνεχώς και να κρατάμε ζωντανό. Αυτό ξεκινάει από το τεράστιο δίκτυο που έχουμε χτίσει τόσα χρόνια στην ελληνική αγορά με αποκλειστικούς διανομείς, τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων που έχουμε εσωτερικά, το outsourced προσωπικό μας, και ενισχύεται με τις πολλές κοινωνικές δράσεις της Παπαστράτος όπως ήταν ενίσχυση της Πυροσβεστικής με την δωρεά οχημάτων, η δωρεά αναπνευστήρων την περίοδο του Covid-19, η συμμετοχή της εταιρίας στην ενεργειακή μετάβαση της Χάλκης και την αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και πάρα πολλές άλλες εθελοντικές δράσεις. Τα τελευταία χρόνια η Παπαστράτος είναι στο προσκήνιο τέτοιων ενεργειών και πλέον αποτελεί σημείο αναφοράς.

Αυτό ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να το αντιγράψει γιατί είναι συνδυασμός δύο βασικών συστατικών. Πρώτον του τοπικού στοιχείου, η εταιρία έχει διατηρήσει την ελληνική της επωνυμία ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ακόμα και μετά την εξαγορά της, το οποίο οι πολυεθνικές JTI και BAT δεν διαθέτουν και δεύτερον του μεγέθους και δύναμης της εταιρίας, τα οποία ο ΚΑΡΕΛΙΑΣ που είναι ελληνική εταιρία δεν διαθέτει για να μπορεί να μας συναγωνιστεί.

Συνοψίζοντας, ο συνδυασμός των δύο στοιχείων, άνθρωποι και δράσεις, είναι αυτά που της ξεχωρίζουν και της διατηρούν στην πρώτη θέση.

8. Ποια είναι η στάση της Ελληνικής κοινωνίας απέναντι στο κάπνισμα και το τσιγάρο;

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι αυξάνεται συνεχώς η ανάγκη των καπνιστών για περισσότερη και έγκυρη πληροφόρηση. Η κυκλοφορία του IQOS και των προϊόντων του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τα ηλεκτρονικά τσιγάρα που προ-υπήρχαν έχει δημιουργήσει πολλά ερωτηματικά στους καταναλωτές σχετικά με το αν είναι ασφαλέστερα, πως χρησιμοποιούνται, ποιες είναι οι διαφορές. Ταυτόχρονα, οι βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος επικοινωνούνται συνεχώς από όλα τα μέσα με πολύ μεγάλες αντικαπνιστικές καμπάνιες και κάνουν ακόμα πιο έντονη την ανάγκη του καπνιστή για ενημέρωση και πιθανές εναλλακτικές. Ο αντικαπνιστικός νόμος μετά από αρκετές προσπάθειες έχει πλέον εφαρμοστεί και στη χώρα μας και πολλοί είναι οι καταναλωτές που φαίνεται να θέλουν να πληροφορηθούν σωστά και σε βάθος ώστε να κατανοήσουν και να αποδεχθούν τις νέες συνθήκες.

Αυτήν την ανάγκη των καπνιστών έχουμε ήδη εντοπίσει και προσπαθούμε συνεχώς με διάφορες ενέργειες να είμαστε κοντά στο κοινό και πάντα διαθέσιμοι να ενημερώσουμε

και να εξηγήσουμε. Παράλληλα, μέσα στην πανδημία φαίνεται να αυξήθηκε η κατανάλωση του τσιγάρου κυρίως λόγω των περιορισμών στις κοινωνικές επαφές και των ψυχολογικών επιπτώσεων αυτών. Η αύξηση της κατανάλωσης κάνει ακόμα πιο έντονη και επιτακτική την ανάγκη ενημέρωσης και γι' αυτό προσπαθούμε συνεχώς να είμαστε κοντά στους καταναλωτές μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών.

9. *Εδώ και πολλά χρόνια, η επιστημονική τεκμηρίωση των επιπτώσεων του καπνίσματος έχει υποκινήσει πολύ μεγάλες καμπάνιες για την καταπολέμησή του. Παρόλο που παγκοσμίως η μείωση των καπνιστών είναι τρομερά αισθητή, η Ελλάδα παραμένει στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως σε ποσοστό καπνιστών. Που πιστεύεις ότι οφείλεται αυτό;*

Αυτό είναι αλήθεια και πιστεύω ότι συμβαίνει για δύο βασικούς λόγους. Ο πρώτος είναι ότι είμαστε μια χώρα μεγάλης καπνοπαραγωγής σε παγκόσμια κλίμακα. Τις προηγούμενες δεκαετίες και για πολλά χρόνια η καπνοκαλλιέργεια μεσουρανούσε στην Ελλάδα και πολύ μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού ζούσε από αυτό με αποτέλεσμα να έχει κατά κάποιον τρόπο απενοχοποιήσει το κάπνισμα και το τσιγάρο. Το προϊόν που παράγεις και προωθείς σαν χώρα είναι δύσκολο να κατανοήσεις και να αποδεχθείς ότι είναι βλαβερό γιατί στη συνέχεια θα πρέπει να το καταπολεμήσεις.

Ο δεύτερος λόγος πιστεύω ότι είναι η κουλτούρα μας. Σαν λαός δεν έχουμε τον ίδιο βαθμό «ανησυχίας» όπως συμβαίνει με άλλους λαούς και κυρίως της βόρειας Ευρώπης. Είμαστε λίγο αντιδραστικοί και η κουλτούρα «πρόληψης» δεν μας χαρακτηρίζει. Το ίδιο βλέπουμε να συμβαίνει και στην Τουρκία που γειτονεύουμε και έχουμε κοινά ως λαοί.