



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (AGRINO)**

**Χριστίνα Μολώνη**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος**

**Πειραιάς,**

**Οκτώβριος 2023**

**Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας****ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ****ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ  
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 Φοιτήτριας

Όνοματεπώνυμο: Μολώνη Χριστίνα

Ημερομηνία: 21/10/2022

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
Η σημασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του στρατηγικού μάνατζμεντ...7	
Ερευνητικός στόχος.....	8
Μεθοδολογία: Η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης.....	8
Δομή της Έρευνας .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	11
1.1 Πρωτοπόροι ερευνητές της Στρατηγικής .....	11
1.2 Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	14
1.3 Οι φάσεις της Στρατηγικής.....	22
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής .....	24
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	32
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	32
2.1 Έννοια .....	32
2.2 Πρόταση αξίας.....	34
2.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	37
2.3.1 PESTEL.....	38
2.3.2 Porter’s 5 forces .....	41
2.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	43
2.4.1 SWOT .....	44
2.4.2 Εναλλακτικές προς την ανάλυση SWOT: SOAR και NOISE .....	46
2.5 VRIO: Μια ανάλυση ιδανική για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα .....	48

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	54
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ .....	54
3.1 Η Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης.....	54
3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	55
3.3 Ερευνητική προσέγγιση .....	55
3.4 Δομή της Ανάλυσης .....	56
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	58
Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΡΥΖΙΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	58
4.1 Παγκόσμιες τάσεις .....	58
4.2 Τάσεις για την Ελλάδα .....	62
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	67
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ AGRINO .....	67
5.1 Όραμα και στόχοι.....	67
5.1.1 Ιστορία.....	67
5.1.2 Όραμα.....	71
5.2 Τρόπος λειτουργίας.....	73
5.2.1 Οργανόγραμμα και εγκαταστάσεις .....	73
5.2.2 Γραμμή παραγωγής .....	75
5.3 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και διαφοροποίηση .....	78
5.4 Μάρκετινγκ.....	80
5.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σχέση με την κοινότητα.....	86
5.5.1 Εργατικό δυναμικό και χώροι εργασίας .....	86
5.5.2 Αγορά .....	89
5.5.3 Περιβάλλον .....	91

5.5.4 Κοινωνία και Κοινότητα.....	94
5.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	96
5.6.1 Ανάλυση PESTEL .....	96
5.6.2 Porter’s Five Forces .....	99
5.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT).....	101
5.8 Ανάλυση VRIO .....	104
5.9 Εναλλακτικές στρατηγικές .....	107
5.10 Προτεινόμενη στρατηγική .....	109
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου .....	111
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	112
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία .....	114
ΒΙΒΛΙΑ .....	114
ΑΡΘΡΑ .....	115
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ .....	118

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως οι βασικές τους αρχές εξετάζονται μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της Agrino, ενός εξέχοντος παίκτη στην ελληνική αγορά ρυζιού και οσπρίων. Χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μελέτης περίπτωσης, η έρευνα διερευνά τις στρατηγικές της επιχείρησης, εστιάζοντας σε τρέχουσες αλλά και εναλλακτικές στρατηγικές. Στην αρχή της μελέτης, παρατίθεται θεωρητική ανασκόπηση των εννοιών του στρατηγικού μάνατζμεντ και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ενώ αναλύονται και τα εργαλεία ανάλυσης που αξιοποιήθηκαν για την ανάλυση. Το κεφάλαιο της μεθοδολογίας αφορά τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, ενώ στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία για την καλλιέργεια ρυζιού, τόσο παγκοσμίως όσο και στην Ελλάδα, όπως αυτή επηρεάζεται από την κλιματική αλλαγή, αλλά και αφορά μια τεράστια βιομηχανία που σιτίζει μεγάλο ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού. Η Agrino, πρωτοπόρος εταιρεία στην αγορά ρυζιού στην Ελλάδα, εξετάζεται στα πλαίσια της μελέτης ως προς όλες τις διαστάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ: το οργανόγραμμα, το μάρκετινγκ, την αποστολή, τη ροή της παραγωγής και πολλές ακόμη, με στόχο την πρόταση ενδεικτικών στρατηγικών και την κατανόηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από το παράδειγμα μιας εταιρείας που έχει καταφέρει μέσα από αυτά να πρωτοστατεί εδώ και πολλές δεκαετίες στον κλάδο της.

## **ABSTRACT**

The topic of this study is strategic management and competitive advantages, as their basic principles are examined through the case study of Agrino, a prominent player in the Greek market of rice and pulses. Using an integrated case study approach, the research explores the firm's strategies, focusing on current as well as alternative strategies. At the beginning of the study, a theoretical review of the concepts of strategic management and competitive advantages is presented, while the analytical tools used for the analysis are also analyzed. The methodology chapter concerns the case study method, while data on rice cultivation, both worldwide and in Greece, as it is affected by climate change, but also concerns a huge industry that feeds a large percentage of the world's population, is listed. Agrino, a pioneer company in the rice market in Greece, is examined in the context of the study in terms of all dimensions of strategic management: organizational chart, marketing, mission, production flow and many more, with the aim of proposing indicative strategies and understanding of competitive advantages through the example of a company that has managed to lead through them for many decades in its industry.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο των παγκόσμιων επιχειρήσεων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν αναδειχθεί ως δύο βασικοί παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας ενός οργανισμού και της παρακμής του. Καθώς περιηγούμαστε στην πολυπλοκότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα, γίνεται όλο και πιο προφανές ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων κρατά το κλειδί όχι μόνο για την επιβίωση, αλλά και για την άνθηση στις σημερινές εξαιρετικά ανταγωνιστικές αγορές.

### **Η σημασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν αποκτήσει πρωτόγνωρη σημασία στα σύγχρονα επιχειρηματικά σενάρια. Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και έντονο ανταγωνισμό, οι οργανισμοί αναγκάζονται να επαναπροσδιορίζουν συνεχώς τις στρατηγικές τους για να παραμείνουν σχετικοί και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο αδυσώπητος ρυθμός της αλλαγής, τόσο όσον αφορά τη δυναμική της αγοράς όσο και τις τεχνολογικές καινοτομίες, έχει ασκήσει τεράστια πίεση στις εταιρείες να καινοτομήσουν, να προσαρμοστούν και να δημιουργήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για να κατακτήσουν και να διατηρήσουν μερίδιο αγοράς.

Η σημασία αυτών των παραγόντων υπογραμμίζεται από το γεγονός ότι οι οργανισμοί δεν περιορίζονται πλέον από γεωγραφικά όρια. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι εταιρείες, όχι μόνο ανταγωνίζονται στις εγχώριες αγορές τους, αλλά αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις και ευκαιρίες σε παγκόσμια



κλίμακα. Αυτό το αυξημένο επίπεδο ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τη δύναμη των ψηφιακών τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έχει μεταμορφώσει το επιχειρηματικό τοπίο, καθιστώντας επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν στρατηγικές για όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να ευδοκιμήσουν.

### **Ερευνητικός στόχος**

Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει να εμβαθύνει στον περίπλοκο ιστό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του στρατηγικού μανάτζμεντ διενεργώντας μια εις βάθος ανάλυση ενός αξιοσημείωτου παίκτη στο ελληνικό εταιρικό τοπίο: της Agrino. Η Agrino, ένας ιδιαίτερα σημαντικός παραγωγός ρυζιού στην ελληνική αγορά, χρησιμεύει ως μια ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης για διάφορους λόγους. Εξετάζοντας τις λειτουργίες, τις στρατηγικές επιλογές και τη θέση της Agrino στην αγορά, αυτή η μελέτη επιδιώκει να αποκαλύψει τις στρατηγικές και τις τακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία. Επιπλέον, προσπαθεί να ρίξει φως στο πώς η Agrino μπορεί να ενισχύσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στη δυναμικά εξελισσόμενη βιομηχανία παραγωγής ρυζιού.

### **Μεθοδολογία: Η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης**

Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η μελέτη περίπτωσης. Οι μελέτες περιπτώσεων είναι ευρέως αναγνωρισμένες στις επιστήμες της Διοίκησης Επιχειρήσεων για την ικανότητά τους να παρέχουν ιδιαίτερες γνώσεις σχετικά με τις στρατηγικές αποφάσεις και λειτουργίες διαφόρων εταιρειών. Προσφέροντας μια εις βάθος εξέταση ενός συγκεκριμένου οργανισμού, οι μελέτες περιπτώσεων επιτρέπουν στους ερευνητές να εξερευνήσουν πραγματικές καταστάσεις, να παρατηρήσουν από κοντά πώς εφαρμόζονται οι θεωρίες και να αντλήσουν πολύτιμα μαθήματα. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διερεύνηση της πολύπλοκης και

πολύπλευρης φύσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### **Δομή της Έρευνας**

Με στόχο την καλύτερη πραγμάτευση των θεμάτων που αναλύθηκαν στους στόχους της έρευνας, η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται σε έξι ξεχωριστά κεφάλαια εκτός, βέβαια, από την παρούσα εισαγωγική ενότητα:

1. Θεωρητικό Πλαίσιο για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Αυτό το κεφάλαιο θέτει το σκηνικό διευκρινίζοντας τα θεωρητικά θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των αρχών και της σημασίας του στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
2. Θεωρητικό πλαίσιο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Με βάση τα θεμέλια που τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αυτή η ενότητα εμβαθύνει στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στις διάφορες μορφές του και στον κεντρικό ρόλο του στην οργανωτική επιτυχία.
3. Μεθοδολογία: Εδώ, διευκρινίζουμε τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης, εξηγώντας γιατί είναι ένα απαραίτητο εργαλείο στην έρευνα μάρκετινγκ και διαχείρισης.
4. Έρευνα του κλάδου: Αυτό το κεφάλαιο προσφέρει μια επισκόπηση των τάσεων και των μεριδίων της αγοράς της παραγωγής ρυζιού στην Ελλάδα και παγκοσμίως, παρέχοντας ουσιαστικό πλαίσιο για τη στρατηγική ανάλυση της Agrino.
5. Έρευνα: Μια ανάλυση της Agrino: Ο πυρήνας αυτής της μελέτης, αυτό το κεφάλαιο εξετάζει σχολαστικά τις λειτουργίες, τις στρατηγικές επιλογές και την ανταγωνιστική θέση της Agrino.

6. Συμπεράσματα, Προτάσεις, Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα: Το τελευταίο κεφάλαιο συνθέτει τα ευρήματα, εξάγει συμπεράσματα και παρουσιάζει υποδείξεις για τις μελλοντικές στρατηγικές της Agrino. Επιπλέον, προτείνει τρόπους για περαιτέρω έρευνα σε αυτό το δυναμικό πεδίο.

Η μελέτη αυτή έχει ως απώτερο σκοπό τη συλλογή πολύτιμων γνώσεων, αλλά και τον κριτικό αναστοχασμό πάνω σε αυτές, ώστε όχι μόνο να πραγματοποιηθούν προτάσεις που ωφελούν την Agrino, αλλά να υπάρξει, επίσης, μια συμβολή στον ευρύτερο διάλογο σχετικά με αυτές τις κρίσιμες πτυχές της σύγχρονης επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 1.1 Πρωτοπόροι ερευνητές της Στρατηγικής

Η ιδέα της στρατηγικής υπήρξε θέμα συζήτησης για πολλούς ερευνητές. Πριν από την έννοια αυτή, όλοι βασίζονταν σε οικονομικά μοντέλα, που θεωρούνται το θεμέλιο της οικονομικής επιστήμης, καθώς και στις αόρατες δυνάμεις της αγοράς. Αυτό που ενθάρρυνε τους οικονομολόγους να εισαγάγουν την έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής και να την εξερευνήσουν περαιτέρω ήταν το γεγονός ότι παρατήρησαν επιχειρήσεις με παρόμοια εταιρικά χαρακτηριστικά να επιτυγχάνουν διαφορετικά επίπεδα **επίδοσης**, ένα φαινόμενο που δεν μπορούσε να ερμηνευθεί μέσα από τα συμβατικά οικονομικά μοντέλα. Αυτό συνέβαινε επειδή κρίσιμο στοιχείο δεν ήταν μόνο το ποια περιουσιακά στοιχεία είχε μια εταιρεία, αλλά και το πώς επέλεγε να τα αξιοποιήσει. Ουσιαστικά, παρατηρήθηκε ότι κάθε οργανισμός είχε επινοήσει μια στρατηγική για να αξιοποιήσει στο έπακρο τους διαθέσιμους πόρους του, πράγμα που μελετά το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαδάκης, 2016). Η πρώτη τεκμηριωμένη χρήση του όρου σε έντυπη μορφή χρονολογείται από το 1951 όταν ο William H. Newman τον ανέφερε σε ένα από τα βιβλία του (Παπαδάκης, 2018). Από τότε, πολλοί οικονομολόγοι έχουν εμβαθύνει σε αυτό το θέμα, προσφέροντας ο καθένας τη δική του οπτική για τις θεωρητικές αλλά και πρακτικές πτυχές του όρου.

Στη δεκαετία του 1960, ο Alfred Chandler, καθηγητής στο Harvard Business School και στο Πανεπιστήμιο Johns Hopkins, εισήγαγε μια μοναδική προσέγγιση στη στρατηγική. Ο ίδιος όρισε τη στρατηγική ως *τον καθορισμό της μακροπρόθεσμης στοχοθεσίας μιας επιχείρησης, καθώς και την υιοθέτηση ενεργειών και τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων*

για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτή η προοπτική τονίζει τη σημασία του σχεδιασμού και της διαχείρισης πόρων για την επιδίωξη των στόχων μιας επιχείρησης (Fuertes, 2020). Στη συνέχεια, ο Michael Porter συνέβαλε σημαντικά στη θεωρία για τις στρατηγικές, εντοπίζοντας και ταξινομώντας συστηματικά ορισμένες θεμελιώδεις στρατηγικές προσεγγίσεις γνωστές ως «βασικές στρατηγικές» (generic strategies). Αυτές περιλαμβάνουν στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης η οποία διακρίνεται είτε με βάση το κόστος, είτε με βάση τη διαφοροποίηση. Η θεωρία του Porter, που συχνά παρουσιάζεται με τη μορφή του πίνακα 1.1, υπογραμμίζει την αναγκαιότητα τοποθέτησης μιας επιχείρησης σε μία από αυτές τις στρατηγικές κατηγορίες. Επιτρέπει στους εργαζόμενους και τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν πού υπερέχει μια εταιρεία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους της πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά για να εξασφαλίσει όχι μόνο την επιβίωση, αλλά και την κερδοφορία της επιχείρησης (Cescon, Costantini, Grassetti, 2019).

Πίνακας 1.1: Βασικές κατά Porter Στρατηγικές



Επιπλέον, η ακαδημαϊκή προσέγγιση του Igor Ansoff, που παρουσιάζεται επίσης στον πίνακα 1.2, εστιάζει στη γεωγραφική διάσταση της στρατηγικής. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο Ansoff έδωσε έμφαση στις στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς που στοχεύουν στην ανάπτυξη εντός νέων γεωγραφικών περιοχών. Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να προσδιορίσουν πιθανές επενδυτικές ευκαιρίες σε νέες αγορές ή επιχειρήσεις (Cescon, Costantini, Grassetti, 2019). Συμπερασματικά, αυτοί οι ακαδημαϊκοί έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις και τα οικονομικά. Οι διαφορετικές προοπτικές τους έχουν διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και εφαρμόζουμε στρατηγικές αποφάσεις, που κυμαίνονται από τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό έως την τοποθέτηση στην αγορά και την επέκταση. Η μελέτη της στρατηγικής συνεχίζει να εξελίσσεται, καθοδηγούμενη από τις ιδέες και τις θεωρίες αυτών των επιδραστικών μελετητών.

Πίνακας 1.2: Ο πίνακας του Ansoff



Πηγή: [imagist3ds.com](http://imagist3ds.com)

## 1.2 Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Μια επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που περιγράφει πώς μια εταιρεία τοποθετείται στο ανταγωνιστικό τοπίο (Mintzberg & Quinn, 1991). Η στρατηγική συχνά περιγράφεται ως ένα σκόπιμο σύνολο ενεργειών που στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας μια σαφή αίσθηση κατεύθυνσης και ενότητας για τον οργανισμό (O'Regan & Ghobadian, 2002). Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία προσδιορισμού του σκοπού ενός οργανισμού και επινόησης σχεδίων και ενεργειών για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Περιλαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που τελικά υπαγορεύουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής προσπάθεια που περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την επίβλεψη του οργανισμού και των βιομηχανιών εντός των οποίων δραστηριοποιείται. Συνεπάγεται την αξιολόγηση των ανταγωνιστών, τον καθορισμό στόχων και στρατηγικών για τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό με τους σημερινούς και πιθανούς αντιπάλους και την τακτική επανεκτίμηση της εφαρμογής και της επιτυχίας κάθε στρατηγικής. Αυτή η επαναξιολόγηση λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές στις συνθήκες, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τους αναδυόμενους ανταγωνιστές, τις εξελισσόμενες οικονομικές συνθήκες, καθώς και τις αλλαγές στο κοινωνικό, οικονομικό ή πολιτικό τοπίο.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ουσιαστικά οριοθετεί τον σκοπό του οργανισμού και τα μέτρα που λαμβάνονται για την υλοποίηση αυτού του σκοπού. Περιλαμβάνει τις διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν την επίδοση της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη βάση. Ο πυρήνας του περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικών που στοχεύουν στην ευθυγράμμιση του οργανισμού με το περιβάλλον του για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ

παρέχει γενική καθοδήγηση στην επιχείρηση. Οι οργανισμοί που δεσμεύονται στο βιώσιμο στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζονται στη διαμόρφωση, την εκτέλεση και την αξιολόγηση της στρατηγικής τους σε μια ενδελεχή ανάλυση των οικολογικών προκλήσεων, στην ευθυγράμμιση με τις αξίες που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα και στην εξέταση των οικολογικών ανησυχιών των ενδιαφερομένων τους.

Οι ερευνητές έχουν συνδέσει τις επιχειρηματικές στρατηγικές με την επίδοση, κάνοντας διάκριση μεταξύ στρατηγικών που σχετίζονται με υψηλή και χαμηλή επίδοση (Chell et al., 1991). Οι στρατηγικές που οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις συνδέονται με δραστηριότητες που συνήθως ευνοούν την επιτυχία του κλάδου -που συχνά αποκαλούνται βασικοί παράγοντες επιτυχίας. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες όπως η σταθερή εστίαση στην ποιότητα των προϊόντων, η καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες, η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών λειτουργίας και η εξερεύνηση νέων αγορών. Οι στρατηγικές υψηλής επίδοσης περιλαμβάνουν επίσης μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών, τις εκτεταμένες διαφημιστικές προσπάθειες και τη χρήση εξωτερικών οικονομικών πόρων (Covin, 1991).

Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν είτε μια ενιαία στρατηγική είτε πολλαπλές στρατηγικές και αυτές οι στρατηγικές λειτουργούν συνήθως σε τρία επίπεδα: εταιρικό επίπεδο (corporate level), επιχειρηματική μονάδα (business level) και λειτουργικό επίπεδο (functional level).

### **Στρατηγική εταιρικού επιπέδου (Επιχειρησιακή)**

Σε εταιρικό επίπεδο, η στρατηγική καθορίζει τη συνολική αποστολή και τους στόχους ομίλου και διαμορφώνει τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των δραστηριοτήτων της.



Διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην αξιολόγηση προτάσεων που προέρχονται από επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο, ενώ δίνει προτεραιότητα στην κατανομή των πόρων για να ευθυγραμμιστεί με τις στρατηγικές προτεραιότητες (Hax, 2001). Η εταιρική στρατηγική επικεντρώνεται στον προσδιορισμό της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση τόσο των επιχειρηματικών του μονάδων όσο και των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει (Γεωργόπουλος, 2013). Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, τα τρία επίπεδα στρατηγικής βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατόν στρατηγικές επιχειρησιακού επιπέδου να μπορούν κατά περιπτώσεις να περιορίσουν τις δυνατότητες σχεδιασμού σε άλλα επίπεδα, δηλαδή στο επιχειρηματικό και στο λειτουργικό. Οι πρωταρχικοί στόχοι στο συγκεκριμένο επίπεδο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικοί, και έχουν ως στόχο την αυξημένη κερδοφορία (Hill & Jones, 2014). Συνοπτικά, η Επιχειρησιακή Στρατηγική ασχολείται πρωτίστως με την αντιμετώπιση των ακόλουθων θεμάτων, τα οποία σχετίζονται με επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (Wheelen et al., 2018):

1. Η Κατεύθυνση της Επιχείρησης: Λήψη αποφάσεων περί του εάν η επιχείρηση θα επικεντρωθεί στην ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή τον περιορισμό (στρατηγική κατεύθυνσης).
2. Επιλογή αγοράς: Επιλογή των βιομηχανιών ή των αγορών στις οποίες θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (στρατηγική χαρτοφυλακίου).
3. Κατανομή πόρων και ανάπτυξη δυνατοτήτων: Καθορισμός του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση θα συντονίσει τις λειτουργίες, θα καταναίμει πόρους και θα αναπτύξει ικανότητες εντός των επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων (γονική στρατηγική).

Η εταιρική στρατηγική διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της συνολικής κατεύθυνσης και επιτυχίας ενός οργανισμού, λαμβάνοντας αποφάσεις σχετικά με τις αγορές που θα εισέλθουν ή θα εξέλθουν, πώς να κατανεμηθούν αποτελεσματικά οι πόροι και πώς να δημιουργηθεί ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρήσεων που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας. Παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσονται και εκτελούνται στρατηγικές επιχειρηματικού και λειτουργικού επιπέδου.

### **Στρατηγική Επιχειρηματικού Επιπέδου**

Η επιχειρηματική στρατηγική ή ανταγωνιστική στρατηγική εστιάζει στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες ή κλάδους. Περιστρέφεται γύρω από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα (Coulter, 2008). Βασικό στοιχείο στο συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής είναι οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU). Μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα είναι μια ξεχωριστή οντότητα μέσα σε εταιρείες που προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε διαφορετικό τμήμα της αγοράς από τις υπόλοιπες (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Κάθε SBU διαμορφώνει τη μοναδική στρατηγική της (Γεωργόπουλος, 2013), με την επιχειρηματική στρατηγική να περιστρέφεται κάθε φορά γύρω από τον τρόπο με τον οποίο κάθε ξεχωριστή SBU μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη από το κόστος που προκύπτει, καθιστώντας αυτή την αξία αισθητά ανώτερη από αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Στην ουσία, αυτό το στρατηγικό επίπεδο είναι αφιερωμένο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω τριών βασικών οδών (οι λεγόμενες βασικές κατά Porter στρατηγικές): ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Η ηγεσία κόστους περιλαμβάνει την επίτευξη του χαμηλότερου λειτουργικού κόστους διατηρώντας παράλληλα ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, επιτρέποντας στις εταιρείες να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε τιμές χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές (Porter, 1985). Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία διακριτικών προϊόντων ή υπηρεσιών με μοναδικά χαρακτηριστικά, ποιότητα ή καινοτομία, που τα ξεχωρίζει στην αντίληψη των καταναλωτών. Τέλος, η στρατηγική της εστίασης ενδιαφέρεται για πολύ συγκεκριμένα σημεία της αγοράς (niche), που μπορεί να διαφοροποιήσει μια εταιρεία από άλλες, μέσα από την προσφορά πολύ συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε ένα ειδικότερο κοινό (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση) ή μπορεί να εξυπηρετήσει με βάση το χαμηλό κόστος (εστίαση με βάση το κόστος) (Porter, 1985).

### **Στρατηγική Λειτουργικού Επιπέδου**

Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι βραχυπρόθεσμες, προσανατολισμένες στο στόχο αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνονται στους διάφορους λειτουργικούς τομείς του οργανισμού. Αυτοί οι λειτουργικοί τομείς περιλαμβάνουν το μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή, τα οικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους. Η εταιρεία πρέπει να διατηρήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της σε κάθε λειτουργικό τομέα για να υποστηρίξει αποτελεσματικά τόσο τις επιχειρηματικές όσο και τις εταιρικές στρατηγικές (Coulter, 2008).

Οι γενικές στρατηγικές που εισηγήθηκε ο Porter (1985) έχουν ως εξής (βλ. και παραπάνω, Πίνακας 1.1):

**(i) Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership):**

Αυτή η στρατηγική δίνει προτεραιότητα σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών έναντι του μάρκετινγκ και της επιχειρηματικής φήμης. Βασίζεται στην παραδοχή ότι οι αγοραστές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή στην οποία προσφέρεται ένα προϊόν. Η ηγεσία κόστους είναι πιο αποτελεσματική σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα, καθώς οι συχνές και απρόβλεπτες αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά μειονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να διατηρήσουν αυτή τη στρατηγική. Όταν η πλευρά της προσφοράς παραμένει σταθερή, ενθαρρύνει τον έντονο ανταγωνισμό που βασίζεται σε διαφορετικές ικανότητες και άλλους παράγοντες.

Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, πρέπει να λάβει υπόψη συγκεκριμένους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να απαιτούν μια οργανωτική δομή που να υποστηρίζει αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου κόστους, συστήματα πληροφοριών κόστους, τυποποιημένες διαδικασίες και πολλά άλλα. Οι Alozairi & Aga (2017) σε σχετική έρευνα υποστήριξαν ότι σε σενάρια όπου η τροποποίηση της παραγωγής είναι ο βασικός στρατηγικός παράγοντας, ο ανταγωνισμός τείνει να μειώνει τα κέρδη σε κανονικά επίπεδα, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιούν το κέρδος τους.

Από την άλλη πλευρά, με μια διαφοροποιημένη δομή κόστους, οι επιχειρήσεις μπορεί να κυριαρχήσουν στην τιμολόγηση και να γίνουν ηγέτες τιμών, είτε ως ηγέτες της αγοράς

είτε ως βαρομετρικά σημεία αναφοράς. Σε περίπλοκες καταστάσεις, αυτή η κυριαρχία γίνεται η κύρια μέθοδος για την επίτευξη ανώτερων αποτελεσμάτων. Το διαφοροποιημένο κόστος μπορεί να προκύψει από δομικά χαρακτηριστικά ή διαφορές αγοράς/μεγέθους-μεριδίου, δημιουργώντας μειονεκτήματα στο συνολικό κόστος (Wason & Charlton, 2015).

**(ii) Στρατηγική διαφοροποίησης:**

Αυτή η στρατηγική προϋποθέτει μια σταθερή πλευρά προσφοράς για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά συνεπάγεται πρόσθετο κόστος για τη διαφοροποίηση. Τονίζει τη σημασία των δραστηριοτήτων από την πλευρά της ζήτησης στην αγορά. Για την επιτυχή εφαρμογή της διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέσουν πρόσθετους πόρους για την καινοτομία και τη διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους, όπως μια αποτελεσματική προσέγγιση μάθησης, οικονομίες κλίμακας και υποκατάσταση κεφαλαίου/εργασίας. Μια αποτελεσματική προσέγγιση μάθησης περιλαμβάνει μάθηση από επιτυχημένες οικονομίες που προκύπτουν από την αναπαραγωγή και τη βελτίωση των επιδόσεων. Οι οικονομίες κλίμακας προέρχονται από την ανάπτυξη και τη συγκέντρωση, ενώ οι οικονομίες πεδίου προκύπτουν από την κοινή χρήση πόρων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων (Wood, et al., 2011).

**(iii) Στρατηγική εστίασης:**

Σε αυτή τη στρατηγική, η πλευρά της προσφοράς διαφέρει, αλλά η πλευρά της ζήτησης παραμένει παρόμοια με την προηγούμενη στρατηγική. Ο κεντρικός στόχος της στρατηγικής εστίασης είναι να καθιερώσει σύγχρονες διαδικασίες και χαρακτηριστικά ανάπτυξης. Για την επιτυχή εκτέλεση αυτής της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις πρέπει να

επιτύχουν ανώτερα αποτελέσματα που να δικαιολογούν υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Η στρατηγική εστίασης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε δυναμικά και εξελισσόμενα οργανωτικά περιβάλλοντα, όπου η κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των καταναλωτών μπορεί να είναι δύσκολη. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης είναι δημιουργικοί στην παροχή καινοτόμων τακτικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bello, et al., 2016).

Ενώ αυτές οι τρεις γενικές στρατηγικές παρέχουν πολύτιμες επιλογές στις εταιρείες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπάρχει ένας πιθανός κίνδυνος που είναι γνωστός ως “stuck in the middle”. Αυτό συμβαίνει όταν μια εταιρεία αποτυγχάνει να επιλέξει μία από τις τρεις στρατηγικές και αντ' αυτού προσπαθεί να επιδιώξει έναν συνδυασμό ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης χωρίς να διαπρέψει σε καμία από αυτές. Πρόκειται για μια κατάσταση που είναι επιβλαβής για τις εταιρείες, καθώς όταν αυτές βρεθούν στη μέση, χωρίς να έχουν ένα πλήρες πλεονέκτημα, μπορεί να συμβούν τα εξής:

- **Ανταγωνιστικό μειονέκτημα:** Οι εταιρείες που δεν επιτυγχάνουν ούτε χαμηλό κόστος ούτε διαφοροποίηση ενδέχεται να μην μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τους αντιπάλους που έχουν επιλέξει μία από τις σαφείς στρατηγικές. Κινδυνεύουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις τόσο ως προς το κόστος όσο και ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- **Ζητήματα κατανομής πόρων:** Η προσπάθεια ταυτόχρονης επιδίωξης μείωσης και διαφοροποίησης του κόστους μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική κατανομή των πόρων, να τους διασπείρει πάρα πολύ σε διάφορες πρωτοβουλίες και να μειώνει τον αντίκτυπό τους.

- Σύγχυση στην αγορά: Οι πελάτες μπορεί να μπερδευτούν σχετικά με την ταυτότητα και την πρόταση αξίας της εταιρείας, καθιστώντας δύσκολη τη δημιουργία μιας ισχυρής και συνεπούς εικόνας της επωνυμίας.
- Ευπάθεια στις αλλαγές της αγοράς: Οι επιχειρήσεις που έχουν κολλήσει στη μέση μπορεί να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς ή στις ανταγωνιστικές απειλές, καθώς δεν έχουν σαφή στρατηγική εστίαση.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν προσεκτικά και να εφαρμόσουν μία από τις Βασικές κατά Porter Στρατηγικές για να αποκτήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προσπάθεια συνδυασμού στρατηγικών χωρίς σαφή έμφαση και επιτυχία σε καμία από αυτές μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά μειονεκτήματα και άλλες προκλήσεις, καθιστώντας κρίσιμη την επιλογή και τη δέσμευση σε μια συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση (Porter, 1985).

### **1.3 Οι φάσεις της Στρατηγικής**

Με την πάροδο του χρόνου, έχουν αναπτυχθεί πολυάριθμες τεχνικές για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αρχικά, καταρτίζονται ετήσιοι προϋπολογισμοί από τους διευθυντές της εταιρείας. Ωστόσο, λόγω των περιορισμών σε ετήσια βάση, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι απαραίτητος. Σε αυτή τη φάση, γίνεται μια μελλοντική προβολή για την επιχείρηση, η οποία συνήθως εκτείνεται σε πέντε χρόνια και περιγράφει έργα που θα αναλάβει η εταιρεία κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού πλαισίου. Το επόμενο βήμα στη στρατηγική διαδικασία είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο στόχος εδώ είναι η χρήση συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού εντός του οργανισμού για την ενθάρρυνση της στρατηγικής σκέψης. Μέσω της στρατηγικής

σκέψης, η εταιρεία αναζητά λύσεις που αντιμετωπίζουν την αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς και τις αλλαγές στον ανταγωνισμό. Αυτή η φάση είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση της μελλοντικής κατεύθυνσης της επιχείρησης.

Η τελική φάση είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ, μια συλλογική προσπάθεια που περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους του οργανισμού. Η συνεισφορά κάθε εργαζομένου ποικίλλει ανάλογα με τον ρόλο του. Το στρατηγικό μανάτζμεντ περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, παρουσιάζοντας συγκεκριμένα μονοπάτια για την επίτευξη των στόχων της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μηχανισμών που διαμορφώνουν, εφαρμόζουν και παρακολουθούν την καθιερωμένη στρατηγική. Στην ουσία, η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου οράματος, την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη αυτού του οράματος και τη συλλογική εκτέλεση και παρακολούθηση αυτών των στρατηγικών από ολόκληρο τον οργανισμό.

Μετά την αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση όλων των απαιτούμενων διαδικασιών, μια επιχείρηση εντοπίζει τελικά τη βέλτιστη στρατηγική που πρέπει να υιοθετήσει. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες, τα μέλη του οργανισμού που είναι υπεύθυνα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων συγκλίνουν σε μια στρατηγική. Αυτό το είδος στρατηγικής που προκύπτει από την ανάλυση είναι γνωστό ως προγραμματισμένη στρατηγική. Ωστόσο, δεν είναι πάντα απαραίτητο να χρησιμοποιείται η προγραμματισμένη στρατηγική ως η πιο αποτελεσματική. Πολλές φορές, λόγω αλλαγών στους εξωτερικούς παράγοντες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα στελέχη αναγκάζονται να αλλάξουν και να προσαρμόσουν τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή θεωρείται απαραίτητο για την επιβίωση μιας επιχείρησης να



προσαρμοστεί στις αλλαγές που συμβαίνουν προκειμένου να συνεχίσει να υπάρχει στην αγορά. Αυτή η στρατηγική, η οποία δημιουργείται με βάση τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω και εκμεταλλεύονται την ευκαιρία για την επιβίωση και την επακόλουθη κερδοφορία της επιχείρησης, αναφέρεται ως αναδυόμενη στρατηγική (Παπαδάκης, 2016). Ουσιαστικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει όχι μόνο σχεδιασμό και εκτέλεση, αλλά και ετοιμότητα προσαρμογής και εξέλιξης όταν είναι απαραίτητο για να ευδοκιμήσει σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

#### 1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Το στάδιο διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, τον εντοπισμό αδυναμιών που εμποδίζουν την υγιή ανάπτυξη, τον καθορισμό επιχειρησιακών στόχων και πολιτικών (Wheelen et al., 2018). Ειδικότερα, οι έννοιες αυτές αναλύονται ως εξής:

**Αποστολή:** Η δήλωση αποστολής περιγράφει συνοπτικά την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και τον σκοπό της. Μια καλά διατυπωμένη αποστολή απαντά σε ερωτήσεις όπως «Ποιοι είμαστε;», «Τι κάνουμε;» και «Γιατί είμαστε εδώ;» (Thompson et al., 2016). Μέσα στην αποστολή μιας επιχείρησης βρίσκεται η πρωτογενής αγορά, η συνεισφορά της σε αυτή την αγορά και ο τρόπος με τον οποίο διαφοροποιείται από παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013). Είναι απαραίτητο να αποφεύγεται η σύγχυση της αποστολής με το όραμα. Το όραμα σχετίζεται με τη μελλοντική κατάσταση που στοχεύει να επιτύχει η επιχείρηση, χωρίς να υποτίθεται ότι αυτή η κατάσταση θα συμβεί. Ουσιαστικά η λέξη «αποστολή» θα πρέπει να μπορεί να αποδοθεί και ως «λόγος ύπαρξης» (Γεωργόπουλος, 2013).

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ ξεκινά με ένα κομβικό βήμα: τον καθορισμό της αποστολής και των βασικών σκοπών (objectives) ενός οργανισμού. Αυτό το θεμελιώδες έργο, που δημιουργήθηκε από στρατηγικούς, συμβούλους και κορυφαία στελέχη, είναι απαραίτητο σε διάφορους τύπους οργανισμών (Darbi, 2012). Οι Bart, Bontis, και Taggar. (2001) υποστηρίζουν ότι μια δήλωση αποστολής ασκεί απaráμιλλη επιρροή στην επίδοση ενός οργανισμού, ανάλογα με τη σαφήνεια και την ιδιαιτερότητά του. Οι Rao και άλλοι (2009) τονίζουν ότι η καθιέρωση της υπάρχουσας αποστολής, του σκοπού και των στόχων ενός οργανισμού σηματοδοτεί την ορθολογική γένεση για την οικοδόμηση των θεμελίων του στρατηγικού μανάτζμεντ. Διατυπώνει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, καθορίζοντας την πορεία για ποικίλα καθήκοντα που πρέπει να αναλάβει.

Οι οργανισμοί συνήθως προσπαθούν να επιτύχουν στόχους όπως η απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς, η αύξηση των κερδών και η ικανοποίηση των μετόχων (Senthilkumar et al., 2014). Ο Bartkus (2004) υποστηρίζει ότι μια καλά καθορισμένη αποστολή ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και των ενδιαφερομένων (stakeholders), διευκολύνοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η ανάπτυξη μιας δήλωσης αποστολής συνεπάγεται την επινοήση μεθόδων για την επίτευξη σκοπών εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων, ενεργώντας ως καταλύτης για τη νοοτροπία των εργαζομένων, επηρεάζοντας τελικά την επίδοσή τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Rigby (1994) υπογραμμίζει ότι μια δήλωση αποστολής είναι ένα ζωτικό συστατικό ενός συνεκτικού, ολοκληρωμένου οργανισμού όπου όλοι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και εργάζονται συνεκτικά. Ο Bartkus (2004) προτείνει ότι οι προσεκτικά σχεδιασμένες δηλώσεις αποστολής, όταν

κοινοποιούνται αποτελεσματικά, μπορούν να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους. Παράλληλα, αναφέρονται από τον Rigby (1994) μελέτες που δείχνουν πώς οι κοινές ιδεολογίες, οι αποστολές και τα οράματα επηρεάζουν την ικανοποίηση, τη συμπεριφορά, τα κίνητρα, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι Bart, Bontis και Tagger (2001) υποστηρίζουν ότι η ευθυγράμμιση των οργανωτικών πολιτικών και προγραμμάτων με τη δήλωση αποστολής μπορεί να επηρεάσει θετικά την προσωπική απόδοση των εργαζομένων, οδηγώντας σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση και συνολική εταιρική πρόοδο.

Οι αποτελεσματικές δηλώσεις αποστολής τηρούν συγκεκριμένες αρχές. Πρέπει να είναι σαφείς, συνοπτικές και πρακτικές, αντανακλώντας τον σκοπό της εταιρείας τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς. Η μοναδικότητα προσθέτει αξία αναδεικνύοντας αυτό που ξεχωρίζει την εταιρεία. Ωστόσο, οι δηλώσεις αποστολής δεν πρέπει να παραμένουν στατικές, αλλά θα πρέπει να εξελίσσονται ώστε να αντικατοπτρίζουν μεταβαλλόμενες προτεραιότητες σε μια συνεχώς μετασχηματιζόμενη αγορά και κοινωνία. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.1, από το σημείο Α, που αφορά το πώς έχει αυτή τη στιγμή η κατάσταση ενός οργανισμού, οι στρατηγικές είναι αυτές που οδηγούν στην εκπλήρωση του οράματος (σημείο Β) και στο πώς θα πρέπει να είναι ο οργανισμός στο μέλλον, μέσα από τη θέση συγκεκριμένων σκοπών και στόχων που σχετίζονται άμεσα με τις ίδιες τις αξίες του υπό εξέταση οργανισμού.



Διάγραμμα 1.1 Από την αποστολή μέχρι το όραμα, με όχημα τη στρατηγική

Πηγή: *okcommit.com*

**Σκοποί:** Οι σκοποί (objectives) αφορούν συγκεκριμένα αποτελέσματα που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει. Αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά τις προσδοκίες των στελεχών σχετικά με την επίδοση της εταιρείας. Ένας στόχος είναι καλά καθορισμένος όταν είναι μετρήσιμος και περιλαμβάνει χρονικό περιορισμό για την επίτευξή του (Thomson et al., 2016), σε αντίθεση με τους σκοπούς, οι στόχοι είναι δηλώσεις ανοιχτού τύπου χωρίς ποσοτικούς και χρονικούς περιορισμούς (Wheelen et al., 2018). Οι σκοποί πηγάζουν από τη δήλωση αποστολής, με την οποία μοιράζονται χαρακτηριστικά όπως η σαφήνεια και ο ρεαλισμός, αλλά είναι πολύ ειδικότεροι ως διατυπώσεις. Ενώ οι δηλώσεις αποστολής καθορίζουν την οργανωτική πορεία, οι σκοποί επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα θέματα, συχνά με αριθμητικές λεπτομέρειες. Αυτοί οι σκοποί θέτουν επιτεύξιμα ορόσημα και

ενισχύουν τη συνεργασία εντός του οργανισμού, χρησιμεύοντας ως σημεία αναφοράς για την αξιολόγηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας με βάση την επίδοση.

**Στρατηγικές:** Στρατηγική είναι η κατάρτιση ολοκληρωμένου σχεδίου, μέσα από το οποίο η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει (Subba Rao, 2016). Περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις αποφάσεις που θα μεγιστοποιήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες (Wheelen et al., 2018). Σχετικά με τη διαδικασία δημιουργίας μιας στρατηγικής, το ζήτημα έχει αναλυθεί σε προηγούμενη υποενότητα και θα αναλυθεί περαιτέρω και στη μελέτη περίπτωσης, με αφορμή τη συγκεκριμένη εταιρεία που έχουμε επιλέξει, τις υπάρχουσες στρατηγικές της, αλλά και διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει με βάση τη θεωρία.

**Πολιτικές:** Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες αρχές που παρέχονται από την ανώτατη διοίκηση για τη διασφάλιση της συνέπειας στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας. Με άλλα λόγια, υπάρχουν πολιτικές για να καθοδηγούν όλους τους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων που εξυπηρετούν την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές (Wheelen et al., 2018). Λειτουργούν ως σύνδεσμος μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εφαρμογής, δεδομένου ότι είναι συνήθως αυτές που εξειδικεύουν τη στρατηγική για συγκεκριμένη εφαρμογή σε διάφορες περιπτώσεις και διαστάσεις της αγοράς (David, 2011).

Συνοπτικά, η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων, από τον καθορισμό της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού έως τη διαμόρφωση στρατηγικών και πολιτικών. Είναι μια δομημένη προσέγγιση που ξεκινά από τα πιο

βασικά στοιχεία και φτάνει στις πιο συγκεκριμένες εφαρμογές, και εν τέλει διασφαλίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των σκοπών της εταιρείας και των ενεργειών της.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Bello, R. S., Brandau-Brown, F. E., & Ragsdale, J. D., 2016. “Managing boundary turbulence through the use of information manipulation strategies: A report on two studies”. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1-21.
2. Cescon, A., Constantini, A. & Grasseti, L., 2019. “Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms”, *Journal of Management & Governance*, 2019, 23(3): 605-636.
3. Chell E., Haworth J. & Brearley S., 1991. *The Entrepreneurial Personality, Concepts, Cases and Categories*. London, Routledge.
4. Coulter, M., 2008. *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
5. Covin J.G., 1991. “Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance”, *Journal of Management Studies* 28 (5), pp. 439–462.
6. Darbi, W., 2012. “Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution”. *International Journal of Business and Science*. Vol 3(14), 95.
7. David F. & Marion F., 2011. *Strategic Management, Concepts and Cases*. Pearson.
8. Fuertes et al., 2020. “Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive”. *Journal of Engineering*, v. 2020, <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
9. Hax, A., 2001. “Defining the concept of strategy”. In R. Wit, & R. Meyer, *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
10. Hill, C.W.L. & Jones, G.R., 2014. *Strategic management theory an integrated approach*. Australia: South-Western.

11. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
12. Mintzberg, H. & Quinn, J.B., 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
13. O'Regan, N. & Ghobadian, A., 2002. "Formal strategic planning: The key to effective business process management?" *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
14. Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*. New York: The Free Press.
15. Senthilkumar S., Durai, M., Sharmila A. & Poornima J. 2014. *Business policy and strategic management*. S. Chand Publishing.
16. Subba Rao, P. 2016. *Business Policy and Strategic Management*. S.L.: Himalaya Publishing House Thompson et al., 2016
17. Wason, H., & Charlton, N., 2015. "How positioning strategies affect co-branding outcomes". *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-12.
18. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2018. *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education.
19. Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Dabrowski, R.V. and Zheng, C., 2011. "Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa". *Journal of Small Business management*, 49(2), 252-282.
20. Γεωργόπουλος Β. Ν. 2013. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
21. Παπαδάκης Β., 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α΄: θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

#### 2.1 Έννοια

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασικό στοιχείο της οργανωτικής επιτυχίας, χαρακτηρίζεται ως απτό και αξιολογήσιμο. Σύμφωνα με τους Kenyon και Sen (2015), αποτελεί τη θεμελιώδη ουσία της ανάπτυξης και της βιωσιμότητας μιας εταιρείας, καθώς η προσέλκυση και η διατήρηση των πελατών θα ήταν μια πρόκληση χωρίς αυτήν. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται συνήθως από μια επιχείρηση μέσω δύο βασικών οδών: είτε προσφέροντας πανομοιότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, που αναφέρεται ως πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους, είτε παρέχοντας μοναδικά οφέλη που δεν είναι διαθέσιμα στις προσφορές των ανταγωνιστών, γνωστό ως μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.

Στις σημερινές κορεσμένες αγορές, οι καταναλωτές παρουσιάζονται με μια πληθώρα επιλογών προϊόντων από πολλούς παρόχους. Επομένως, κάθε προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες επιθυμίες των πελατών. Κατά συνέπεια, είναι επιτακτική ανάγκη για τους προμηθευτές να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους για να διατηρήσουν μια επαρκή πελατειακή βάση. Μια σταθερή βάση πελατών είναι απαραίτητη για την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει σταθερά κέρδη. Χωρίς αυτή τη σταθερότητα, οι εταιρείες μπορεί να δυσκολεύονται να εξασφαλίσουν το απαραίτητο κεφάλαιο για τη συντήρηση, την αντικατάσταση ή την επισκευή του εξοπλισμού, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη την αναπόφευκτη απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, η έλλειψη επαρκών κεφαλαίων μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, να προσαρμοστεί

στις αλλαγές του εργατικού δυναμικού, να αντιμετωπίσει τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων ή να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες για να καλύψει τις απαιτήσεις της αγοράς.

Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι Kenyon & Sen (2015) συνιστούν στις εταιρείες να θεσπίσουν μια κατευθυντήρια γραμμή που θα αποτελέσει τη βάση για στρατηγικές που στοχεύουν στη δημιουργία μοναδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το αρχικό βήμα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η βαθιά κατανόηση του τοπίου της ζήτησης. Οι εταιρείες πρέπει να κατανοούν πλήρως τις θεμελιώδεις ανάγκες των πελατών και να λαμβάνουν υπόψη διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές τους. Περιορίζοντας το τμήμα της αγοράς και αντιμετωπίζοντας συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών που σχετίζονται με την τιμή, την πολυπλοκότητα των προϊόντων ή τις εξατομικευμένες υπηρεσίες, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν αποτελεσματικά τις προσφορές τους. Επιπλέον, απρόβλεπτες περιστάσεις, πέρα από τον έλεγχο μιας εταιρείας, μπορεί να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των πελατών και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, εάν ένα εστιατόριο υψηλής ποιότητας αντιμετωπίζει αύξηση των ποσοστών εγκληματικότητας στη γειτονιά του, μπορεί να επηρεάσει τις επιλογές φαγητού των πελατών και, κατά συνέπεια, την ίδια την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στην εικόνα της επωνυμίας τους αλλά και στην κατανόηση του τοπίου της ζήτησης και των πιθανών ανταγωνιστικών απειλών.

Επιπλέον, οι εταιρείες πρέπει να αξιολογούν τις προσφορές τους σε σύγκριση με εκείνες των ανταγωνιστών τους για να διασφαλίσουν ότι προσφέρουν μεγαλύτερη αξία. Σύμφωνα με τον Moses (2011), τα χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής διαφοροποίησης για

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνουν την ποιότητα των προϊόντων, την τεχνολογία και την καινοτομία, την αξιοπιστία, την εικόνα της επωνυμίας, τη φήμη της εταιρείας, την ανθεκτικότητα και την εξυπηρέτηση πελατών. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Ταυτόχρονα, είναι ζωτικής σημασίας να αποτυπώνονται με συνέπεια οι αξιολογήσεις των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, καθώς οι πελάτες δεν αγοράζουν απλώς προϊόντα, αλλά επενδύουν στην αξία που προσφέρουν. Η αξία, η ποιότητα και η τιμή μοιράζονται μια στενή σχέση, υπογραμμίζοντας τη σημασία της κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών, των προτύπων χρήσης, καθώς και της λειτουργικότητας και των πλεονεκτημάτων των προσφορών της εταιρείας. Κατά συνέπεια, μία από τις πιο εξέχουσες στρατηγικές στη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιστρέφεται γύρω από την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστική τιμή. Εν ολίγοις, ενώ η ανταγωνιστικότητα κόστους είναι απαραίτητη για την επιβίωση, η ανώτερη ποιότητα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην κατάκτηση των καταναλωτών.

## 2.2 Πρόταση αξίας

Για το στρατηγικό μάνατζμεντ, η έννοια της πρότασης αξίας για τον πελάτη (CVP) είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αντιπροσωπεύει την ουσία αυτού που μια εταιρεία προσφέρει στους πελάτες της –τη διαφορά μεταξύ των αντιληπτών οφελών και του σχετικού κόστους. Με απλούστερους όρους, μπορεί να εκφραστεί ως εξής: Αξία = Οφέλη / Κόστος (Clauss et al., 2019). Η έννοια της αξίας περιλαμβάνει ένα σύνολο σημαντικών διαστάσεων, που κυμαίνονται από τη λειτουργική και νομισματική αξία έως την κοινωνική και ψυχολογική αξία. Ωστόσο, η σημασία αυτών των διαστάσεων ποικίλλει μεταξύ των πελατών, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες τους. Για τις επιχειρήσεις, η ικανότητα να προσφέρουν αξία είναι πρωταρχικής σημασίας για την επιτυχία τους. Αυτό συνεπάγεται τη βελτίωση

της αναλογίας αξίας προς κόστος, διασφαλίζοντας ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αξία που λαμβάνουν ότι υπερβαίνει τις προσδοκίες τους. Αυτή η αντίληψη της αξίας όχι μόνο επιλύει τα προβλήματα των πελατών αλλά ενθαρρύνει επίσης την αφοσίωση και την ικανοποίηση.

Η κατασκευή μιας ισχυρής πρότασης αξίας για τον πελάτη συνεπάγεται μια δομημένη διαδικασία που ξεκινά με μια εις βάθος κατανόηση της αγοράς-στόχου. Αυτό περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των αναγκών, των προτιμήσεων των πελατών και του γενικότερου τοπίου της αγοράς. Τα βήματα θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

1. **Ορισμός της πρότασης αξίας για τον πελάτη:** Στον πυρήνα οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής βρίσκεται η διάγνωση των αναγκών του πελάτη. Έτσι, η προτεινόμενη πρόταση αξίας υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό άθροισμα των παροχών που προσφέρει ο οργανισμός στους αγοραστές. Αυτό το αρχικό βήμα απαιτεί μια ενδελεχή ανάλυση της στοχευμένης αγοράς (Clauss et al., 2019).
2. **Χάρτες αξίας:** Οι χάρτες αξίας περιγράφουν τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε μια ευρεία βάση πελατών. Λειτουργούν ως πυξίδα για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και την ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του οργανισμού, με έμφαση σε πτυχές όπως η ποιότητα, το κόστος και η δημιουργία αξίας.
3. **Παράδοση αξίας:** Η παράδοση αξίας σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχεδιάζουν τις προδιαγραφές προϊόντων για να μεγιστοποιήσουν την αξία για τους πελάτες. Αυτή η αξία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων, πλεονεκτημάτων ή ιδιοτήτων που ενισχύουν

την εμπειρία του πελάτη. Αναγνωρίζονται σε αυτά τα πλαίσια τρεις τύποι προτάσεων αξίας. Πρόκειται για τις εξής προσεγγίσεις:

- **Τεχνική αξία:** Αυτή η προσέγγιση περιστρέφεται γύρω από τεχνικές πτυχές που προέρχονται από το προϊόν ή τις υπηρεσίες.
- **Επιχειρηματική αξία (Business Value):** Δίνεται έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- **Προσωπική αξία:** Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να δημιουργήσει ευαισθητοποίηση σχετικά με πτυχές που βασίζονται στην αξία και να ευθυγραμμίσει τις προσφορές με τις ατομικές προτιμήσεις.

4. **Εντοπισμός αγοράς στόχου:** Αυτό το πλαίσιο βοηθά στον εντοπισμό πελατών-στόχων και στην αξιολόγηση των δεικτών επίδοσης που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση ολόκληρης της διαδικασίας πρότασης αξίας για τον πελάτη (Kristensen et al., 2019).
5. **Καμβάς CVP:** Ο πίνακας πρότασης αξίας, όπως φαίνεται με λεπτομέρεια στο διάγραμμα 2.2.1, παρέχει στους οργανισμούς πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και τις αξίες που αυξάνουν τη ζήτηση. Προσφέρει καθοδήγηση σχετικά με την εκπλήρωση των απαιτήσεων απόδοσης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα (Van Le & Suh, 2019).
6. **Χρηματική αξία:** Η χρηματική αξία αντιπροσωπεύει την αξία που αποδίδεται σε έναν πόρο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από την άποψη του αντιτίμου. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στις στρατηγικές τιμολόγησης και τη διασφάλιση ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται μια δίκαιη ανταλλαγή



Διάγραμμα 2.1 - Το πλαίσιο της πρότασης αξίας (CVP)

Πηγή: Piktochart.com

Εν ολίγοις, όπως μπορεί κανείς να δει και στο διάγραμμα 2.1, η δημιουργία και η παράδοση μιας πρότασης αξίας για τον πελάτη βρίσκεται στο επίκεντρο της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός οργανισμού. Απαιτεί μια βαθιά κατανόηση των αναγκών των πελατών, αποτελεσματικές διαδικασίες παράδοσης αξίας και μια σαφή στρατηγική για την παροχή αξίας που υπερβαίνει σταθερά τις προσδοκίες των πελατών.

### 2.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια κρίσιμη διαδικασία που στοχεύει στον εντοπισμό βιώσιμων ευκαιριών και πιθανών απειλών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η ανάλυση επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και τη συνολική επιβίωση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, των συνθηκών της χώρας υποδοχής, όπως πολιτικές, κοινωνιολογικές, τεχνολογικές πτυχές και προτιμήσεις των καταναλωτών. Αξίζει να αναφερθεί ότι αρκετές μεγάλες εταιρείες έχουν κάνει λάθη στο παρελθόν λόγω

ανεπαρκούς εξωτερικής ανάλυσης. Για παράδειγμα, τα McDonald's και Burger King, δύο από τις μεγαλύτερες αλυσίδες γρήγορου φαγητού στον κόσμο με χιλιάδες, αντιμετώπισαν προκλήσεις κατά την είσοδό τους στην αγορά του Βιετνάμ. Όπως τονίστηκε σε μια παρουσίαση του CNBC το 2018, η αποτυχία τους στο Βιετνάμ μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη ολοκληρωμένης έρευνας αγοράς. Τόσο τα McDonald's όσο και τα Burger King απέτυχαν να προβλέψουν ότι οι πλανόδιοι πωλητές και οι πάγκοι street food του Βιετνάμ θα τους ξεπερνούσαν σε τομείς για τους οποίους είναι γνωστοί: ταχύτητα, προσιτή τιμή και ευκολία. Η πρόταση αξίας των τοπικών ανταγωνιστών φάνηκε να ξεπερνά αυτή των δύο παγκόσμιων κολοσσών, ιδιαίτερα όσον αφορά την εξαιρετικά ανταγωνιστική τιμολόγηση σε σύγκριση με τις αλυσίδες fast-food (Nguyen, 2018). Ως εκ τούτου, εξωτερικοί παράγοντες όπως οι ανταγωνιστικές εταιρείες και η ανταγωνιστική θέση εξετάζονται προσεκτικά κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης ανάλυσης.

### **2.3.1 PESTEL**

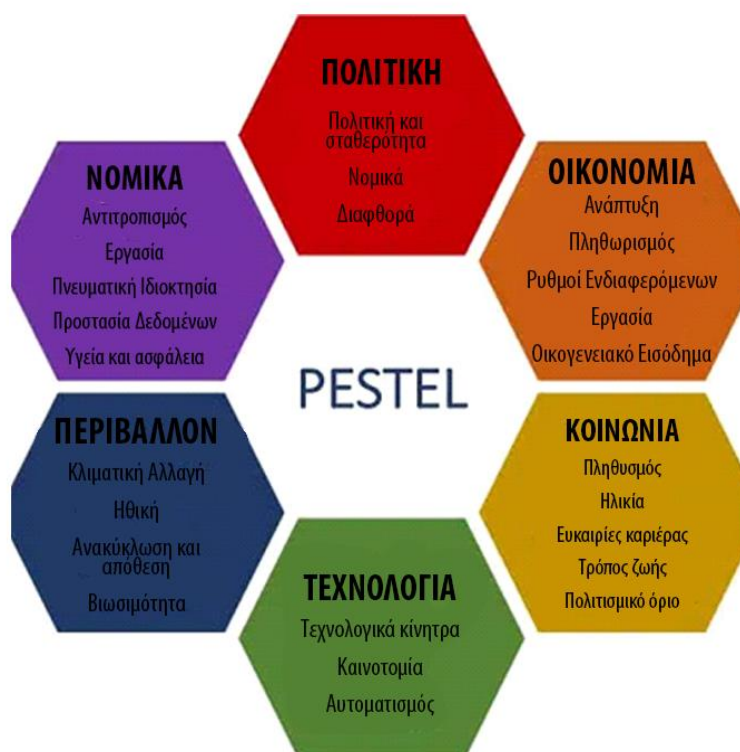
Η ανάλυση PESTEL είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό. Αντιπροσωπεύει Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς παράγοντες, οι οποίοι αξιολογούνται ως προς την επιρροή τους σε έναν οργανισμό:

1. Πολιτικοί Παράγοντες: Αυτοί οι παράγοντες εξετάζουν την επιρροή των κυβερνητικών πολιτικών και της σταθερότητας σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει πολιτικές πολιτικές, εμπορικούς κανονισμούς, δημοσιονομικές πολιτικές και φορολογικές πολιτικές. Οι πολιτικοί παράγοντες μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις.

2. Οικονομικοί παράγοντες: Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την οικονομική απόδοση ενός οργανισμού. Περιλαμβάνουν επιτόκια, επιτόκια απασχόλησης, κόστος πρώτων υλών και συναλλαγματικές ισοτιμίες. Οι οικονομικές συνθήκες μπορούν να καθορίσουν τα πρότυπα καταναλωτικών δαπανών και τη ζήτηση της αγοράς.
  3. Κοινωνικοί παράγοντες: Οι κοινωνικοί παράγοντες επικεντρώνονται στο κοινωνικό περιβάλλον και τις αναδυόμενες τάσεις. Αυτή η ανάλυση βοηθά τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να κατανοήσουν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών που επηρεάζονται από την κοινωνική δυναμική. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν δημογραφικές αλλαγές, επίπεδα εκπαίδευσης, πολιτισμικές τάσεις και αλλαγές στον τρόπο ζωής.
  4. Τεχνολογικοί παράγοντες: Οι τεχνολογικοί παράγοντες αξιολογούν τον ρυθμό των τεχνολογικών προόδων που μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο. Αυτό περιλαμβάνει καινοτομίες στην ψηφιακή τεχνολογία, τον αυτοματισμό, την έρευνα και ανάπτυξη και νέες μεθόδους διανομής. Το να ενημερώνεστε για τις τεχνολογικές τάσεις είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί.
  5. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες: Με την αυξανόμενη σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της βιωσιμότητας, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη παράγοντες όπως η κλιματική αλλαγή, οι πρακτικές ανακύκλωσης, οι εκπομπές άνθρακα, η διαχείριση των απορριμμάτων και οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.
- Νομικοί παράγοντες: Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την κατανόηση των νομικών πλαισίων και των κανονισμών στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει τους εργατικούς νόμους, τους νόμους περί προστασίας



των καταναλωτών, τους κανονισμούς για την υγεία και την ασφάλεια και τους νόμους του διεθνούς εμπορίου.



Διάγραμμα 2.2 - Ανάλυση PESTEL

Πηγή: *springworks.com*

Όπως ακριβώς παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2, ένα από τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η κυκλική της αντιμετώπιση. Πράγματι, σχολιάζοντας όλες αυτές τις διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν ιδιαίτερη σημασία η καθεμία από την πλευρά της, όπως αποδίδεται και σχηματικά, η ανάλυση PESTEL παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος και βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Καθοδηγεί τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με ανάλυση SWOT για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών. Η διεξαγωγή τακτικών

αναλύσεων PESTEL επιτρέπει στους οργανισμούς να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μένοντας συντονισμένοι στις αλλαγές στο μακρο-περιβάλλον.

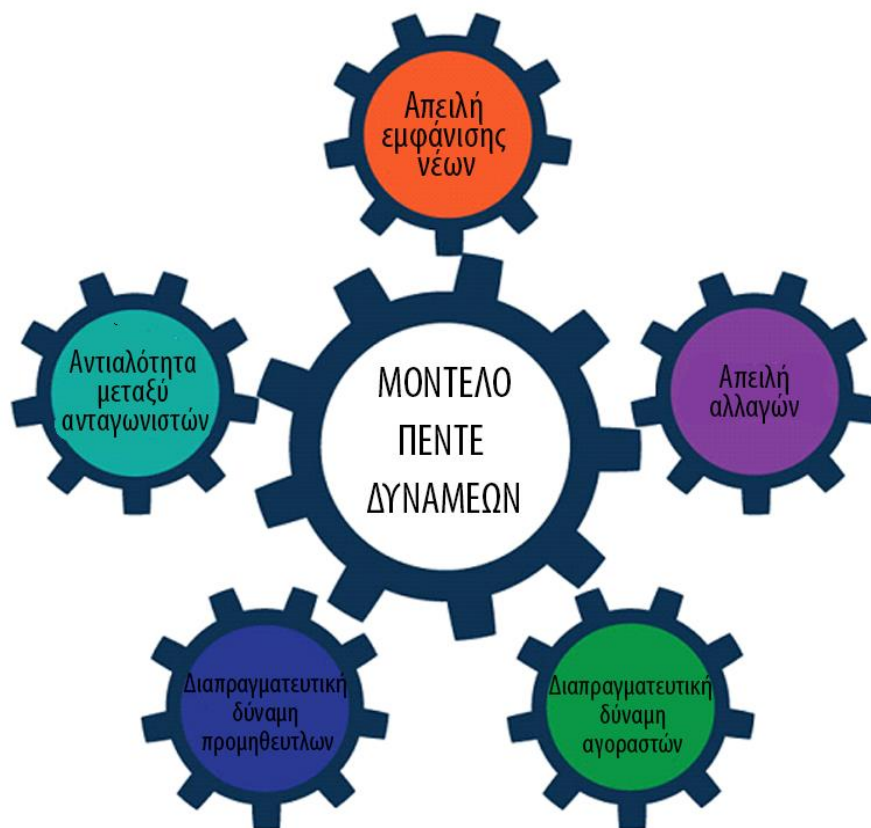
### **2.3.2 Porter's 5 forces**

Το μοντέλο του Porter (Porter's Five Forces) είναι ένα σημαντικό αναλυτικό μοντέλο που έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί και να κατανοεί τις ανταγωνιστικές δυνάμεις σε έναν κλάδο. Όπως παρουσιάζεται σχηματικά και στο διάγραμμα 2.3, πρόκειται για ένα μοντέλο που αναφέρεται σε πέντε παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν κινήσεις στην εκάστοτε αγορά και να κάνουν πιο εύκολη ή πιο δύσκολη την πορεία επιχειρήσεων σε αυτήν. Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό σε διάφορα τμήματα της αγοράς, προσφέροντας πληροφορίες για τα επίπεδα ανταγωνισμού και βοηθώντας τις εταιρείες να επιτύχουν μακροπρόθεσμη κερδοφορία:

1. Ανταγωνισμός Αυτή η δύναμη αξιολογεί την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών εντός του κλάδου. Βοηθά τις επιχειρήσεις να μετρήσουν την έκταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά.
2. Δυνατότητες νεοεισερχομένων στον κλάδο: Η αξιολόγηση της δυνατότητας εισόδου νέων εταιρειών στην αγορά είναι ζωτικής σημασίας. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου μπορούν να προστατεύσουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, ενώ τα χαμηλά εμπόδια διευκολύνουν τους νεοεισερχόμενους να διαταράξουν τον κλάδο.
3. Δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας μιας εταιρείας. Αυτή η δύναμη αναλύει την επιρροή και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στις επιχειρήσεις του κλάδου.
4. Δύναμη των πελατών: Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών μπορεί να επηρεάσει την τιμολόγηση και τη συνολική κερδοφορία. Η κατανόηση της

επιρροής που έχουν οι πελάτες είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ και τιμολόγησης.

5. Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα: Αυτή η δύναμη εξετάζει την πιθανότητα οι πελάτες να στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις με πολλά άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα ενδέχεται να αντιμετωπίσουν υψηλότερο ανταγωνισμό.



Διάγραμμα 2.3 - Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων

Πηγή: bobstanke.com

## 2.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εσωτερική ανάλυση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων μιας εταιρείας, που περιλαμβάνει τους πόρους, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Αυτή η διαδικασία βοηθά την εταιρεία να καταρτίσει μοναδικά στρατηγικά σχέδια για την πλοήγηση στο υπερανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Με την αξιολόγηση της ποσότητας και της ποιότητας των πόρων, μαζί με διακριτικές ικανότητες, και συγκρίνοντάς τες με τις διαθέσιμες ευκαιρίες, η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους της για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία και την πίστη των πελατών.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης συνεπάγεται τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προφίλ του οργανισμού, χαρτογράφησης των δραστηριοτήτων του, είτε βάσει λειτουργιών είτε στοιχείων που σχετίζονται με την κατασκευή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Αυτές οι προσδιοριζόμενες λειτουργίες ή δραστηριότητες προσφέρουν συλλογικά πληροφορίες για το ποιες πτυχές του οργανισμού συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών, στην αποδοτικότητα της παραγωγής, στην αύξηση των κερδών, στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της φήμης της εταιρείας. Μετά τον εντοπισμό αυτών των κρίσιμων δραστηριοτήτων ή τμημάτων, διενεργείται αξιολόγηση για την κατάταξή τους με βάση τη συμβολή τους στους σκοπούς της εταιρείας. Αυτό το αποτέλεσμα αξιολόγησης προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες λειτουργίες εντός του οργανισμού.

Έρευνα που διεξήχθη από τον Meesala (2015) προτείνει ότι η εσωτερική ανάλυση μπορεί να προσεγγιστεί χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένης της

ανάλυσης SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές). Η ανάλυση SWOT παρέχει μια ολοκληρωμένη εξέταση αυτών των στοιχείων. Χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο για τη σύγκριση της εσωτερικής ανάλυσης με την εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση για τη διατήρηση της ισορροπίας προσαρμόζοντας προγράμματα και υπηρεσίες στην επιδίωξη της βελτιστοποίησης της απόδοσης του οργανισμού (Harrison, 2010).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα στρατηγικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των βιομηχανιών. Αυτό που μπορεί να είναι δυνατό σε έναν κλάδο θα μπορούσε να είναι αδυναμία σε έναν άλλο. Αυτή η αρχή ισχύει επίσης για παράγοντες όπως οι χώρες λειτουργίας, οι συνθήκες εργασίας και οι γεωγραφικές τοποθεσίες. Επομένως, μια προσαρμοσμένη προσέγγιση στην εσωτερική ανάλυση είναι απαραίτητη για να ληφθούν υπόψη οι συγκεκριμένες αποχρώσεις του κλάδου και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

#### **2.4.1 SWOT**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και την κατανόηση διαφόρων πτυχών της κατάστασης μιας επιχείρησης ή ενός ατόμου, βοηθώντας στον εντοπισμό πιθανών πλεονεκτημάτων και προκλήσεων. Η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται ευρέως για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό πλαίσιο. Μια ανάλυση SWOT ξεκινά με τον σαφή καθορισμό του στόχου που στοχεύει να επιτύχει η ανάλυση. Μόλις καθοριστεί ο στόχος, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων εντοπίζουν και απαριθμούν τα ακόλουθα τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. **Δυνατά σημεία:** Αυτά είναι εσωτερικά χαρακτηριστικά και πόροι που συμβάλλουν σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν

μια διαφορετική σειρά προϊόντων, πιστούς πελάτες ή ισχυρή εξυπηρέτηση πελατών.

2. **Αδυναμίες:** Αυτοί είναι εσωτερικοί παράγοντες και πόροι που κάνουν πιο δυσχερή την επίτευξη του στόχου. Παραδείγματα μπορεί να είναι η αδύναμη επωνυμία, το υπερβολικό χρέος ή η ανεπαρκής στελέχωση και εκπαίδευση.
3. **Ευκαιρίες:** Εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να αξιοποιήσει ή να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός θεωρούνται ευκαιρίες. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ευνοϊκούς εξαγωγικούς δασμούς, φορολογικά κίνητρα ή αναδυόμενες τεχνολογίες.
4. **Απειλές:** Εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία της οντότητας ταξινομούνται ως απειλές. Τα παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, την αποδυνάμωση της ζήτησης ή μια αβέβαιη αλυσίδα εφοδιασμού.

Μια ανάλυση SWOT εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς και μπορεί να είναι χρήσιμη σε διάφορα πλαίσια επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αναλύσεις SWOT για να προσδιορίσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά, να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία, να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες, να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες και να μετριάσουν τις απειλές. Επιπλέον, οι αναλύσεις SWOT ενημερώνουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με την πρόσληψη, την προαγωγή ή άλλα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αξιολογώντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός ατόμου. Τέλος, μέσα από αυτήν την ανάλυση οι εταιρείες αξιολογούν τις επιδόσεις τους στην εξυπηρέτηση πελατών και εντοπίζουν τομείς προς βελτίωση για να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών. Το διάγραμμα 2.4 παρουσιάζει μια αφαιρετική αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρουσα εικόνα για το συγκεκριμένο μοντέλο ανάλυσης, το οποίο θέτει στο κέντρο τον οργανισμό και έχει

ως στόχο να αποδώσει το εσωτερικό του περιβάλλον, δίνοντας παράλληλα οπτικές για το μέλλον.



Διάγραμμα 2.4 – Ανάλυση SWOT

Πηγή: *rhythmsystems.com*

Ενώ η ανάλυση SWOT προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της οπτικής αναπαράστασης κρίσιμων παραγόντων και διαφορετικών προοπτικών από διεπιστημονικές ομάδες, έχει επίσης περιορισμούς. Αυτά περιλαμβάνουν την πιθανή παράλειψη σχετικών παραγόντων, την υποκειμενική εισροή και την αδυναμία να ληφθούν υπόψη οι μεταβαλλόμενες συνθήκες με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, όταν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, η ανάλυση SWOT μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων.

#### **2.4.2 Εναλλακτικές προς την ανάλυση SWOT: SOAR και NOISE**

Τα δύο εργαλεία SOAR και NOISE προτείνονται συχνά ως εναλλακτικές στην ανάλυση SWOT, διότι το καθένα προσφέρει μια μοναδική προοπτική και προσέγγιση στον

στρατηγικό σχεδιασμό. Ξεκινώντας από την ανάλυση NOISE, αυτή είναι ένα πλαίσιο προσανατολισμένο στην εύρεση λύσεων, που εστιάζει στα ακόλουθα στοιχεία:

1. Ανάγκες (N): Τι απαιτεί ο οργανισμός εσωτερικά για να επιτύχει τους στόχους του.
2. Ευκαιρίες (O): Στόχοι που δυνητικά μπορούν να επιτευχθούν.
3. Βελτιώσεις (I): Θετικές αλλαγές που μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως.
4. Δυνατά σημεία (S): Εσωτερικοί παράγοντες και πόροι που είναι επί του παρόντος αποτελεσματικοί στον οργανισμό.
5. Εξαιρέσεις (E): Περιπτώσεις ή παραδείγματα εξαιρέσεων από τα προηγούμενα τέσσερα βήματα.

Βασικό πλεονέκτημα της ανάλυσης αυτής είναι ότι μετατοπίζει την εστίαση από τις προκλήσεις στις λύσεις, καθιστώντας την πιο θετική προσέγγιση σε σύγκριση με το SWOT. Παράλληλα, ενσωματώνει ένα πλαίσιο εξαιρέσεων, που ενθαρρύνει τους οργανισμούς να σκεφτούν καινοτόμα και να εμπνευστούν από τις προηγούμενες επιτυχίες για την υπέρβαση των προκλήσεων. Η ανάλυση αυτή επαναπλαισιώνει τις συζητήσεις σε πιο θετικό τόνο, δίνοντας έμφαση στο τι μπορεί να γίνει για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Η ανάλυση SOAR, παρομοίως, έχει στοιχεία καινοτομίας, γιατί είναι μια προσέγγιση κινήτρων που ενθαρρύνει τις ομάδες να σκέφτονται θετικά και δημιουργικά. Αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Δυνατά σημεία (S): Προσδιορισμός πεδίων στα οποία υπερέχει ο οργανισμός.
2. Ευκαιρίες (O): Διερεύνηση πιθανών επιτευγμάτων και δυνατοτήτων.
3. Φιλοδοξίες (A): Καθορισμός των στόχων και των επιθυμιών του οργανισμού.
4. Αποτελέσματα (R): Περιγραφή των επιθυμητών αποτελεσμάτων ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.



Η ανάλυση αυτή προτείνεται επίσης γιατί δίνει έμφαση στις θετικές πτυχές και ενθαρρύνει τις νέες ιδέες και τη συμμετοχή της ομάδας. Θεωρείται, λοιπόν, ιδιαίτερα κατάλληλη για νέους οργανισμούς που βρίσκονται σε φάση διατύπωσης της αποστολής τους και των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Επιπροσθέτως, περιλαμβάνει μια διαδικασία προσανατολισμένη στη δράση (5-I) για την εφαρμογή πληροφοριών και τη μετατροπή τους σε σχέδια δράσης.

Τόσο οι αναλύσεις NOISE όσο και SOAR προσφέρουν μια νέα προοπτική σε σύγκριση με την πιο παραδοσιακή ανάλυση SWOT. Ωστόσο, ενδέχεται να μην αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις και τις αδυναμίες τόσο ολοκληρωμένα όσο το SWOT, καθιστώντας τα καλύτερα κατάλληλα για ορισμένα σενάρια. Η ανάλυση NOISE είναι πολύτιμη για καθιερωμένους οργανισμούς που θέλουν να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους, ενώ η ανάλυση SOAR είναι ιδανική για νεότερους οργανισμούς που επιδιώκουν να σχεδιάζουν μακρόχρονα και να εμπνεύσουν την καινοτομία.

## **2.5 VRIO: Μια ανάλυση ιδανική για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

Το πλαίσιο VRIO αποτελεί μια ιδιαίτερα δυναμική ανάλυση στη σφαίρα του στρατηγικού μάνατζμεντ, χρησιμεύοντας ως ανεκτίμητη πυξίδα για τις επιχειρήσεις που αναζητούν όχι μόνο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά και μια διαρκή πορεία προς την υπεροχή. Στην ουσία του, το VRIO αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο εσωτερικής ανάλυσης, που περικλείει τους τέσσερις πυλώνες της Αξίας, της Σπανιότητας, της Μιμητικότητας και της Οργάνωσης, όπως προκύπτουν από το ακρωνύμιο (Value, Rarity, Imitation, Organization). Κάθε επιχείρηση, ήδη από τη φάση του σχεδιασμού των ενεργειών της προσπαθεί να προσφέρει ένα μοναδικό πλεονέκτημα στην καθορισμένη αγορά στόχου της, το οποίο θα τη διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό. Το πλαίσιο VRIO, διευκολύνει

τον εντοπισμό αυτών των πλεονεκτημάτων και πόρων, αποτελώντας ουσιαστικά ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, που ενσαρκώνει την ίδια την ουσία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στα πλαίσια αυτά, πραγματοποιείται μια αναφορά στη θεωρητική αξία του μοντέλου, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια και στα πλαίσια της ανάλυσης για τη μελέτη περίπτωσης (Cardeal & Nelson 2012; Waleed, 2023).

### **1. Αξία:**

Αυτή η πτυχή, που αποτελεί και την πρώτη παράμετρο του μοντέλου, εμβαθύνει στις περίπλοκες ιδιαιτερότητες των αναγκών που καλύπτονται από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και τις διαφοροποιημένες δυνατότητες που παρέχει στους αγοραστές του. Πρωταρχική σημασία σε αυτό το πλαίσιο είναι η κρισιμότητα του να εξακριβωθούν οι λόγοι και τα κίνητρα που ωθούν τους καταναλωτές να επιλέγουν μια συγκεκριμένη επωνυμία για να αγοράσουν συγκεκριμένα είδη, έναντι των μυριάδων ανταγωνιστών της, ώστε να γίνει κατανοητό και το αν η πρόταση αξίας της συγκεκριμένης επιχείρησης αφορά εν τέλει τον καταναλωτή και είναι αρκετά ελκυστική για να τον οδηγήσει στην επιλογή της.

### **2. Σπανιότητα:**

Στο πλαίσιο του μοντέλου VRIO, σημαντικό στοιχείο είναι η εξέταση της σπανιότητας των πόρων και της προσβασιμότητάς τους στους ανταγωνιστές. Όταν μια επιχείρηση κατορθώνει να συνδυάσει στα πλαίσια της δράσης της τη σπανιότητα με την αξία, τότε συχνά καταφέρνει να θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία, εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ξεπερνά κατά κοινή ομολογία το συνηθισμένο, και εγγυάται συνεπώς μακροήμερευση στο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας.

### 3. Μίμηση:

Στη νοητή σκακιέρα του ανταγωνισμού, η μίμηση είναι ακριβώς εκείνο το στοιχείο που εξετάζει την ικανότητα του ανταγωνισμού να αναπαραγάγει τις μεθόδους και τις λύσεις που υιοθετεί η επιχείρηση που εξετάζουμε, με αποτέλεσμα να αναιρέσει έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι ένας πυλώνας κομβικής σημασίας για το μοντέλο VRIO, καθώς ακόμη και αν υπάρξουν οι προϋποθέσεις της αξίας και της σπανιότητας, εντούτοις αυτό λίγη πρακτική σημασία θα είχε αν μπορούσε εύκολα το μοντέλο της εταιρείας να γίνει αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές της.

### 4. Οργάνωση:

Ο τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός πυλώνας του VRIO περιλαμβάνει την εσωτερική οργάνωση μιας επιχείρησης. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βάθος χρόνου είναι εύλογο ότι επιτυγχάνεται και μέσα από την καλοσχεδιασμένη οργάνωση της επιχείρησης.

Στο πανόραμα των στρατηγικών αναλύσεων, το VRIO παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από το μοντέλο SWOT. Ενώ το SWOT στρέφει το βλέμμα του τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, το VRIO βυθίζεται στις περιπλοκές του εσωτερικού τοπίου μιας εταιρείας, προσφέροντας μια πιο βαθιά κατανόηση των μοναδικών δυνατοτήτων της. Το πλαίσιο VRIO, συνεπώς, χαρακτηρίζεται από μια σειρά πλεονεκτημάτων, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στα πλαίσια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1. Το πρώτο από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι ασφαλώς η δυνατότητα να προκύψει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το VRIO έχει εγγενώς τη δυνατότητα να εντοπίζει πόρους και δυνατότητες, δίνοντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
2. Το δεύτερο σημαντικό πλεονέκτημα έχει να κάνει με την εστίαση και κατανομή των πόρων στα πλαίσια του VRIO. Το μοντέλο σημειώνει θεαματικά

αποτελέσματα αναφορικά με την αποτελεσματική κατανομή των πόρων, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δε θα απειληθεί από τους ανταγωνιστές της μέσα από τη μίμηση.

3. Επιπλέον, η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά τη στρατηγική ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων. Ακόμη και το να υπάρχουν πόροι δεν εγγυάται την καλή πορεία των κύκλων εργασιών των οργανισμών. Αυτό που ουσιαστικά υπογραμμίζεται μέσα από αυτό το μοντέλο είναι ότι οι πόροι και οι δυνατότητες εντάσσονται στα πλαίσια μιας γενικότερης στρατηγικής προσέγγισης.
4. Τέλος, το μοντέλο VRIO έχει και ιδιαίτερη πρακτική χρησιμότητα, καθώς μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να λάβουν ενημερωμένες επενδυτικές αποφάσεις. Το VRIO, δείχνοντας σαφώς με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις μπορούν να εντάξουν τους πόρους και τις δυνατότητές τους σε ένα βιώσιμο σχέδιο για την εξασφάλιση διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, εξοπλίζει τους οργανισμούς με την απαιτούμενη οξυδέρκεια για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη συνετή κατανομή των πόρων.

Εν τέλει, με τα συμπεράσματα που βγάζουν από το VRIO, οι εταιρείες αποκτούν την ικανότητα να αξιολογούν την ανταγωνιστική τους θέση με διορατικό μάτι, επιτρέποντας στρατηγικές βελτιώσεις για τη διατήρηση ή την ενίσχυση της θέσης στην αγορά. Το πλεονέκτημα του VRIO, συνεπώς, έγκειται εν συνόλω στην προώθηση του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, παροτρύνοντας τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε πόρους που ενδέχεται να διατηρήσουν την αξία τους εν μέσω των ανέμων της αλλαγής.

Ωστόσο, παρ' όλα τα πλεονεκτήματά του, το πλαίσιο VRIO δεν είναι χωρίς περιορισμούς, και στην έρευνα απαντούν και αρκετά του μειονεκτήματα. Τα βασικότερα από αυτά είναι:

1. *Στατική αξιολόγηση:* Δεδομένου ότι και το VRIO, όπως άλλα μοντέλα, αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, το μοντέλο μπορεί να μην είναι αποτελεσματικό σε ιδιαίτερα δυναμικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπου η συνεχής αλλαγή είναι ο κανόνας.
2. *Έλλειψη προτεραιοτήτων:* Παρόλο που μέσα από το πλαίσιο VRIO μια εταιρεία μπορεί να εξετάσει πολύτιμους και σπάνιους πόρους, η εφαρμογή του μοντέλου υστερεί στην παροχή ενός μηχανισμού ιεράρχησης, αφήνοντας τις επιχειρήσεις σε δίλημμα όσον αφορά την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Είναι, συνεπώς, πιθανό οι προτάσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή του μοντέλου να είναι σε θεωρητικό επίπεδο ορθές σε διάφορες κατευθύνσεις, ενώ στην πραγματικότητα η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες από αυτές.
3. *Ετερογένεια πόρων:* Δεδομένου ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλούς τομείς επιχειρήσεων, το VRIO αντιμετωπίζει όλους τους πόρους και τις δυνατότητες εξίσου, αγνοώντας αρκετές φορές τους διάφορους βαθμούς στρατηγικής σημασίας που έχουν τα επίπεδα στρατηγικής.
4. *Υπερβολική έμφαση σε εσωτερικούς παράγοντες:* Ενώ κανένας δε θα μπορούσε να αρνηθεί τη σημασία των εσωτερικών παραγόντων, το εξωτερικό καλαιοσκόπιο των τάσεων της αγοράς, της πίστης των πελατών και των αλλαγών στον κλάδο δε θα πρέπει να αγνοηθεί.

Συνοψίζοντας, το πλαίσιο VRIO, με όλες τις διαστάσεις και τις αποχρώσεις του, αναδεικνύεται ως ένας σταθερός σύμμαχος για τις επιχειρήσεις που πλοηγούνται στο συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο του ανταγωνισμού. Αν και πρέπει κανείς να γνωρίζει τους περιορισμούς του, παραμένει ένα ισχυρό εργαλείο για εταιρείες που φιλοδοξούν όχι μόνο για στιγμιαία επιτυχία αλλά και για διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις σημερινές δυναμικές αγορές.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Cardeal, N. & Nelson, A., 2012. “Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?” *South African Journal of Business Management*. 6. 10159-10170. 10.5897/AJBM12.295.
2. Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J., 2019. “A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector”. *R&D Management*, 49(2), 180-203.
3. Harrison, J.P.. 2010. *Essentials of strategic planning in healthcare*. Health Administration Press.
4. Kristensen, H.S. & Remmen, A. 2019. “A framework for sustainable value propositions in product-service systems”, *Journal of Cleaner Production*, V 223, 25-35.
5. Nguyen, L. 2018. *Is McDonald's failure in Vietnam a unique case?* Available at:[https://www.researchgate.net/publication/343892717\\_Is\\_McDonald's\\_failure\\_in\\_Vietnam\\_a\\_unique\\_case](https://www.researchgate.net/publication/343892717_Is_McDonald's_failure_in_Vietnam_a_unique_case).
6. Van Le, H., & Suh, M.H., 2019. “Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer”. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 853-864.
7. Waleed, A.S., 2023. “VRIO Analysis Framework in Project Management (PM) Comprehensive Approach”. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(2): 57-72.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

#### 3.1 Η Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης

Μια μελέτη περίπτωσης είναι μια ερευνητική προσέγγιση που διευκολύνει μια εις βάθος εξερεύνηση και ανάλυση μιας συγκεκριμένης οντότητας, φαινομένου ή κατάστασης μέσα στο πραγματικό της πλαίσιο. Επιτρέπει στους ερευνητές να διερευνήσουν πολύπλοκα ζητήματα, θεωρίες και πρακτικές μέσα σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο, αποκτώντας έτσι πολύτιμες γνώσεις και κατανόηση (Stake, 1995). Οι μελέτες περιπτώσεων προσφέρουν μια ολιστική άποψη του υπό εξέταση θέματος και παρέχουν μια πλατφόρμα για την ενοποίηση θεωρητικών πλαισίων με πρακτικές παρατηρήσεις (Yin, 1994). Η επιλογή μιας μεθοδολογίας μελέτης περίπτωσης για αυτήν την έρευνα βασίζεται σε αρκετούς λόγους:

- Πλούσιες δυνατότητες για την κατανόηση του πλαισίου: Οι μελέτες περιπτώσεων επιτρέπουν μια εις βάθος εξερεύνηση των πραγματικών καταστάσεων, προσφέροντας μια λεπτή κατανόηση των πολυπλοκοτήτων που περιβάλλουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το στρατηγικό μάρκετινγκ σε ένα πραγματικό οργανωτικό πλαίσιο.
- Συνάφεια με την επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων: Οι μελέτες περιπτώσεων είναι ευρέως αναγνωρισμένες και αποδεκτές ως μια ισχυρή μεθοδολογία στους τομείς των επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων. Προσφέρουν μια ολιστική προοπτική που ευθυγραμμίζεται με την πολύπλευρη φύση των ερευνητικών μας στόχων (Lucas, 2018).
- Διερευνητική φύση της μελέτης: Καθώς επιδιώκουμε να εμβαθύνουμε στις περιπλοκές των λειτουργιών, των πολιτικών και των στρατηγικών της Agrino, μια

μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για αυτήν τη διερευνητική έρευνα.

### **3.2 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Στην ανάγκη συλλογής περιεκτικών και αυθεντικών δεδομένων για τη μελέτη περίπτωσης μας, ξεκινήσαμε επαφή με την Agrino, έναν εξέχοντα παίκτη στην ελληνική βιομηχανία παραγωγής ρυζιού. Στη συνέχεια, πραγματοποιήσαμε επιτόπια επίσκεψη στην εταιρεία, όπου είχαμε το προνόμιο να συμμετάσχουμε σε διορατικές συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους της Agrino. Το πνεύμα συνεργασίας και η ανοιχτότητα του προσωπικού της εταιρείας αποδείχθηκαν ανεκτίμητα για τη λήψη πληροφοριών από πρώτο χέρι σχετικά με τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις λειτουργικές αποχρώσεις της εταιρείας.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της επίσκεψής μας χρησίμευσαν ως κύρια πηγή ποιοτικών δεδομένων, επιτρέποντάς μας να αποκτήσουμε άμεσες γνώσεις για τις πρακτικές, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την ανταγωνιστική θέση της Agrino.

### **3.3 Ερευνητική προσέγγιση**

Η συγκεκριμένη έρευνα υιοθετεί μια πολύπλευρη προσέγγιση που συνδυάζει τις γνώσεις που συγκεντρώθηκαν από τη μελέτη περίπτωσης με δεδομένα που προέρχονται από την έρευνά μας. Αυτή η υβριδική προσέγγιση μας δίνει τη δυνατότητα να τριγωνοποιήσουμε τα ευρήματά μας, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας. Επιπλέον, χρησιμοποιούμε το θεωρητικό πλαίσιο για το στρατηγικό



μάνατζμεντ και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να κατασκευάσουμε και να εφαρμόσουμε διάφορα μοντέλα ανάλυσης προσαρμοσμένα στην περίπτωση της Agrino.

### **3.4 Δομή της Ανάλυσης**

Στα επόμενα κεφάλαια, θα χρησιμοποιήσουμε αυτόν τον πλούτο δεδομένων και τη θεωρητική μας βάση για να αναλύσουμε σχολαστικά τις στρατηγικές επιλογές, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τη θέση της Agrino στην αγορά. Στόχος μας είναι να παρέχουμε μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της εταιρείας και, στη συνέχεια, να διατυπώσουμε καλά ενημερωμένες συστάσεις σχετικά με τις στρατηγικές και τον ανταγωνισμό της στη δυναμική βιομηχανία παραγωγής ρυζιού.

**Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

1. Lucas, P., Fleming, J. & Bhosale, J., 2018. The utility of case study as a methodology for work-integrated learning research, *International Journal of Work-Integrated Learning, Special Issue*, 2018, 19(3), 215-222.
2. Stake, R.E., 1995. *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage.
3. Yin, R., 1994. *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΡΥΖΙΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ

#### ΕΛΛΑΔΑ

##### 4.1 Παγκόσμιες τάσεις

Το ρύζι είναι μια βασική τροφή για περισσότερο από το ήμισυ του παγκόσμιου πληθυσμού, με πάνω από 3,5 δισεκατομμύρια ανθρώπους να εξαρτώνται από αυτό για περισσότερο από το 20% της ημερήσιας θερμιδικής τους πρόσληψης. Η κατανάλωση ρυζιού είναι πιο σημαντική στην Ασία, τη Νότια Αμερική και την Υποσαχάρια Αφρική, καθιστώντας αυτές τις περιοχές τους μεγαλύτερους καταναλωτές αυτού του βασικού δημητριακού. Με 161 εκατομμύρια εκτάρια γης που συγκομίστηκαν για το ρύζι το 2017, κατατάσσεται ως η δεύτερη πιο καλλιεργούμενη βασική καλλιέργεια παγκοσμίως, μετά το καλαμπόκι (KPMG, 2019). Η ποικιλία των τύπων ρυζιού αντικατοπτρίζει το εύρος της καλλιέργειάς του. Τέσσερις κύριοι τύποι ρυζιού παράγονται παγκοσμίως:

1. Indica: Αποτελώντας το 75% της παγκόσμιας παραγωγής, αυτός ο τύπος ευδοκimeί σε τροπικές και υποτροπικές περιοχές, όπως η Ινδία, η Κεντρική και Νότια Κίνα και οι Φιλιππίνες.
2. Japonica: Αποτελώντας το 8% της παγκόσμιας παραγωγής, καλλιεργείται κυρίως στη Βόρεια και Ανατολική Κίνα, με εκτεταμένη καλλιέργεια σε ψυχρότερες υποτροπικές και εύκρατες ζώνες.
3. Αρωματικό (jasmine και basmati): Αντιπροσωπεύοντας το 15% της παγκόσμιας παραγωγής, αυτή η ποικιλία βρίσκεται κυρίως στη βορειοδυτική Ινδία και το Πακιστάν.
4. Κολλώδες ρύζι: Αποτελώντας λιγότερο από το 2% της παγκόσμιας παραγωγής, καλλιεργείται κυρίως στη Νοτιοανατολική και Ανατολική Ασία.

Η παραγωγή ρυζιού γνώρισε σημαντική ανάπτυξη από την έναρξη της «Πράσινης Επανάστασης» από τη δεκαετία του 1930 έως τα τέλη της δεκαετίας του 1960. Η πρόοδος στην έρευνα και την ανάπτυξη οδήγησε σε βελτιωμένες γεωργικές εισροές και διεργασίες, όπως η άρδευση, τα λιπάσματα, οι σπόροι υψηλής απόδοσης, τα φυτοφάρμακα και η μηχανοποίηση. Το 2017, παρήχθησαν περίπου 729 εκατομμύρια τόνοι ρυζιού, με το 90% να προέρχεται από ασιατικές χώρες. Η υποσαχάρια Αφρική παρήγαγε περίπου 3,5%, ενώ η Βόρεια Αφρική αντιπροσώπευε το 0,8%. Η Λατινική και η Κεντρική Αμερική, μαζί με την Καραϊβική, συνεισέφεραν περίπου 3,7% στην παγκόσμια παραγωγή ρυζιού. Το 2018, παρήχθησαν περίπου 700 εκατομμύρια τόνοι ρυζιού, με τις ασιατικές χώρες να συνεισφέρουν το 90% της συνολικής παραγωγής. Η Κίνα και η Ινδία, οι κορυφαίοι παραγωγοί ρυζιού στον κόσμο, αντιπροσωπεύουν σταθερά περίπου το 50% της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης (KPMG, 2018).

Ωστόσο, η διαφοροποίηση στη διατροφή των καταναλωτών λόγω της οικονομικής ανάπτυξης έχει ανακόψει την ανοδική τάση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης ρυζιού. Η παγκόσμια αγορά ρυζιού είναι μια δυναμική αρένα με σημαντικές τάσεις και προβλέψεις που επηρεάζουν τα δημητριακά με τη μεγαλύτερη κατανάλωση στον κόσμο. Από το 2019, η αγορά ρυζιού προβλεπόταν ότι θα παρουσίαζε σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 0,88% κατά την περίοδο που εκτείνεται από το 2019 έως το 2024. Το ρύζι, ως ζωτικής σημασίας βασική τροφή, παράγεται και καταναλώνεται εκτενώς, με ετήσια παγκόσμια παραγωγή υπερβαίνει τους 700 εκατομμύρια μετρικούς τόνους.

Η παγκόσμια κατανάλωση ρυζιού έχει παρουσιάσει μια σταθερή ανοδική τροχιά όλα αυτά τα χρόνια. Από το καλλιεργητικό έτος 2008/2009 έως το καλλιεργητικό έτος 2018/2019, ο κόσμος σημείωσε σταθερή αύξηση στην κατανάλωση ρυζιού. Το καλλιεργητικό έτος

2018/2019, η παγκόσμια κατανάλωση ρυζιού έφτασε τους περίπου 490,27 εκατομμύρια μετρικούς τόνους, μια σημαντική αύξηση από τα 437,18 εκατομμύρια μετρικούς τόνους που καταναλώθηκαν το καλλιεργητικό έτος 2008/2009. Το ρύζι σήμερα κατέχει κρίσιμη θέση ως βασική τροφή για περισσότερο από το ήμισυ του παγκόσμιου πληθυσμού, με ετήσια παγκόσμια παραγωγή που ξεπερνά τους 700 εκατομμύρια μετρικούς τόνους. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής και κατανάλωσης ρυζιού συμβαίνει στην περιοχή της Ασίας, που εκτείνεται από το Πακιστάν στα δυτικά έως την Ιαπωνία στα ανατολικά. Είναι η δεύτερη πιο σημαντική καλλιέργεια δημητριακών παγκοσμίως, μετά τον αραβόσιτο. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες της Ανατολικής Ασίας και της Νοτιοανατολικής Ασίας, το ρύζι είναι μια καλλιέργεια που διασφαλίζει την επισιτιστική ασφάλεια. Δεδομένης της ιδιότητάς του ως του δημητριακού με τη μεγαλύτερη κατανάλωση παγκοσμίως, η αγορά ρυζιού είναι έτοιμη για περαιτέρω ανάπτυξη (Akbarpur, 2023).

Το ρύζι, συνεπώς, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επισιτιστική ασφάλεια του πλανήτη, παρέχοντας έως και το 50% της διατροφικής προσφοράς θερμίδων για εκατομμύρια ανθρώπους στην Ασία. Στην υποσαχάρια Αφρική, είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη βασική τροφή, με ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση κατά μέσο όρο 27 κιλά. Το ρύζι καλλιεργείται σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων των αρδευόμενων, των πεδινών, των ορεινών και των πλημμυρικών περιοχών. Το αρδευόμενο ρύζι αντιπροσωπεύει το 54% της παγκόσμιας συγκομιδής και παρέχει το 75% της παγκόσμιας παραγωγής ρυζιού. Η πεδινή βροχή αντιπροσωπεύει το 30% της συγκομιδής και παράγει το 20% του παγκόσμιου ρυζιού. Τα ορεινά περιβάλλοντα με βροχή, που συμβάλλουν μόνο στο 4% περίπου της συνολικής παραγωγής ρυζιού στον κόσμο, αντιπροσωπεύουν το 9% της συγκομιδής. Τα επιρρεπή σε πλημμύρες περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων των περιοχών βαθέων υδάτων και των βάλτων, αντιπροσωπεύουν το 7% της συγκομιδής

και συμβάλλουν κατά 1% στη συνολική παγκόσμια παραγωγή ρυζιού. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η παραγωγή ρυζιού υπερβαίνει την κατανάλωση, με μέσο πλεόνασμα 7,8 εκατομμυρίων τόνων μεταξύ 2012 και 2018.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η παραγωγή και η κατανάλωση ρυζιού αυξήθηκαν με σύνθετους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης (CAGRs) 0,6% και 1,1%, αντίστοιχα. Ωστόσο, το 2015, η βιομηχανία ρυζιού αντιμετώπισε μείωση της παραγωγής και της κατανάλωσης λόγω του ισχυρού καιρικού φαινομένου El Niño, με αποτέλεσμα να καθυστερήσουν οι βροχές στις χώρες παραγωγής και να μειωθούν οι αποδόσεις. Στη συνέχεια, από το 2015, η παραγωγή και η κατανάλωση αυξήθηκαν με CAGR 1,3% και 1,6%, αντίστοιχα, με αποκορύφωμα 485 και 482 εκατομμύρια μετρικούς τόνους το 2018 (KPMG, 2019).

Το ρύζι είναι ζωτικής σημασίας γεωργικός τομέας και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), αποτελώντας έναν από τους 21 τομείς της Αγροτικής Αγοράς. Αν και η παγκόσμια συνεισφορά της Ευρώπης στην παραγωγή ρυζιού είναι μέτρια, με μόνο 430.479 εκτάρια το 2013, περίπου το 70% του ρυζιού που καταναλώνουν οι ευρωπαίοι πολίτες καλλιεργείται εγχώρια. Συγκεκριμένα, η Ευρώπη συμπληρώνει τη ζήτησή της με εισαγωγές, κυρίως μακρόσπερμου ρυζιού indica όπως το μασμάτι από την Ινδία και το Πακιστάν. Ενώ οι πληρωμές για το ρύζι για συγκεκριμένες καλλιέργειες διακόπηκαν το 2012, ορισμένες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, προσφέρουν συνδεδεμένες πληρωμές σε αγρότες που πληρούν συγκεκριμένα όρια παραγωγής. Η Ιταλία προηγείται στην παραγωγή ρυζιού στην ΕΕ, ακολουθούμενη από την Ισπανία, την Ελλάδα, την Πορτογαλία, με τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία ως δευτερεύοντες παίκτες (Petri & Perdikaris, 2016).

## 4.2 Τάσεις για την Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η καλλιέργεια του ρυζιού καλύπτει τεράστιες εκτάσεις, που συνήθως κυμαίνονται από 270.000 έως 300.000 στρέμματα. Οι κύριες περιοχές όπου καλλιεργείται το ρύζι περιλαμβάνουν τις πεδιάδες της Κεντρικής Μακεδονίας, αλλά εκτείνεται σε περιοχές όπως οι Σέρρες, η Καβάλα, η Φθιώτιδα, η Αιτωλία-Ακαρνανία, ο Έβρος, η Θεσπρωτία και η Μεσσηνία. Η συνολική παραγωγή ρυζιού στην Ελλάδα προσεγγίζει τους 250.000 τόνους. Αν και δεν είναι αμιγώς υδρόβιο, το ρύζι μπορεί να καλλιεργηθεί σε συνθήκες κατάκλυσης, συνήθως σε βάθος 5 έως 10 εκατοστών. Αυτή η μοναδική προσέγγιση του επιτρέπει να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά τα ζιζάνια και επίσης καθιστά προηγούμενες προβληματικές περιοχές, με θέματα όπως το υψηλό pH και τα εδάφη πλούσια σε νάτριο, καλλιεργήσιμα με επιτυχημένα αποτελέσματα.

Η καλλιέργεια του ρυζιού σήμερα απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό. Επιπλέον, η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων, όπως το GPS, τα drones, οι αισθητήρες και οι δορυφόροι, έχει κάνει πολλές εργασίες πιο αποτελεσματικές. Ωστόσο, η φυσική παρουσία τόσο των αγροτών όσο και των γεωπόνων στα χωράφια παραμένει καθοριστική. Η διαδικασία ξεκινά με ενδεδειγμένη προετοιμασία του σπόρου και ισοπέδωση του χωραφιού είτε με επίπεδη είτε με μικρή κλίση. Η άνοιξη σηματοδοτεί την εποχή της σποράς. Η λίπανση είναι ζωτικής σημασίας για τα φυτά του ρυζιού, καθώς συνήθως απαιτεί τουλάχιστον 25 μονάδες αζώτου, 5 μονάδες φωσφόρου και 8 μονάδες καλίου. Επιπλέον, μικροστοιχεία όπως το μαγνήσιο, ο ψευδάργυρος και το θείο ανταποκρίνονται θετικά.

Για την καταπολέμηση των ζιζανίων γίνονται 2 με 3 επεμβάσεις πριν ή μετά τη μεταφύτευση και για μυκητιακά θέματα αρκούν 1 με 2 επεμβάσεις. Αν και τα προβλήματα που σχετίζονται με τα έντομα είναι σχετικά σπάνια, συνιστάται επαγρύπνηση λόγω της

πιθανότητας εμφάνισης εστιών. Η συγκομιδή γίνεται στα μέσα του φθινοπώρου όταν η περιεκτικότητα σε υγρασία των κόκκων ρυζιού φτάνει το 15%-18%. Για να διασφαλιστεί η ασφαλής αποθήκευση, είναι απαραίτητο το στέγνωμα και ο σωστός αερισμός. Μετά την επεξεργασία στο ρυζόμυλο, το 54%-58% του ρυζιού είναι εμπορεύσιμο, με το υπόλοιπο να αποτελείται από σπασμένους ή κακοσχηματισμένους κόκκους, πίτουρο και φλοιούς που χρησιμοποιούνται για άλλους σκοπούς (AgroNews, 2021).

Οι ποικιλίες που καλλιεργούνται στην Ελλάδα περιλαμβάνουν το μακρόσπερμο ρύζι Indica (25%), το οποίο απευθύνεται κυρίως στις εγχώριες και ευρωπαϊκές αγορές ως λευκό ή μισοβρασμένο ρύζι. Το μακρόσπερμο ρύζι Japonica (5%) καταναλώνεται στην τοπική αγορά και το μεσαίου κόκκου Japonica (70%) προορίζεται για την ελληνική και την ευρωπαϊκή αγορά ως λευκό ή ψημένο ρύζι, με σημαντική μερίδα να κατευθύνεται στην Τουρκία και η Μέση Ανατολή. Η καλλιέργεια ρυζιού στην Ελλάδα όχι μόνο συμβάλλει στη βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά έχει επίσης σημαντική οικονομική σημασία, υποστηριζόμενη από σημαντικές εξαγωγές. Στην Ελλάδα, η καρδιά της καλλιέργειας του ρυζιού βρίσκεται στην Κεντρική Μακεδονία, ιδιαίτερα στην περιοχή NATURA της Χαλάστρας, όπου συγκλίνουν τέσσερα ποτάμια. Αυτή η περιοχή δεν είναι μόνο οικονομικά σημαντική, αλλά και κρίσιμη για περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς λόγους, φιλοξενώντας μια ποικιλία άγριων ειδών. Το ελληνικό ρύζι, που θεωρείται από τα πιο ποιοτικά παγκοσμίως, εξάγεται εκτενώς. Οι Μακεδονικοί Ρυζόμυλοι στο Καλοχώρι, το μεγαλύτερο στην Ελλάδα και το δεύτερο μεγαλύτερο στην Ευρώπη, είναι βασικός παράγοντας, συνεργαζόμενος με περίπου 1.500 Έλληνες παραγωγούς ρυζιού και εξαγωγές σε 45 χώρες. Η συνολική καλλιεργούμενη έκταση για το ρύζι στην Ελλάδα είναι περίπου 30.000 στρέμματα, με τη Χαλάστρα μόνο να αντιστοιχεί σε 20.000 στρέμματα. Το ρύζι σπέρνεται την άνοιξη στην Ελλάδα, στις



μεγάλες πεδιάδες της Θεσσαλονίκης, που διασχίζονται από τέσσερα ποτάμια. Όταν οι ορυζώνες πλημμυρίζουν, η περιοχή μεταμορφώνεται σε ένα από τα πιο σημαντικά φυσικά καταφύγια και υγροτόπους, όπου ζουν αμέτρητα είδη πουλιών. Και το ίδιο το ρύζι, τόσο το είδος japonica (μεσαίου και κοντού κόκκου) όσο και το είδος indica (μακρόσπερμο), είναι ιδιαίτερα νόστιμο χάρη στο φυσικό περιβάλλον και τη γειτνίαση με τη θάλασσα.

### **Προκλήσεις και ευκαιρίες:**

Παρά την ανάπτυξη της καλλιέργειας ρυζιού, οι προκλήσεις παραμένουν. Η έλλειψη τοπικού γενετικού υλικού εμποδίζει την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Οι προσπάθειες στο παρελθόν για την ανάπτυξη ελληνικού γενετικού υλικού αντιμετώπισαν οικονομικούς περιορισμούς και περιορισμένο ενδιαφέρον της βιομηχανίας. Η έκταση καλλιέργειας αυξάνεται σταθερά, φθάνοντας τα 300.000 εκτάρια το 2015, με την παραγωγή ρυζιού να αντιμετωπίζεται ευνοϊκά για τις εξαγωγικές της δυνατότητες. Ωστόσο, η βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί την αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με το γενετικό υλικό και την εξασφάλιση οικονομικής υποστήριξης (Petri & Perdikaris 2016).

### **Προφίλ των ορυζοκαλλιεργητών στην Ελλάδα:**

Μια δειγματοληπτική μελέτη από τον Οκτώβριο έως τον Δεκέμβριο του 2015 εξέτασε 637 παραγωγούς ρυζιού, που αντιπροσωπεύουν το 40% των ρυζοκαλλιεργητών της Κεντρικής Μακεδονίας. Τα βασικά ευρήματα περιλαμβάνουν (Petri & Perdikaris 2016):

- Γεωγραφική Εξάπλωση: 54% της καλλιέργειας σε διάφορες περιοχές της Κεντρικής Μακεδονίας, 18% στη Χαλάστρα και 12% στα Κύμينا.
- Κατανομή φύλου: 54,7% άνδρες και 45,3% γυναίκες αγρότες.

- Ηλικιακή κατανομή: Οι αγρότες κυμαίνονταν από 19 έως 75 ετών, με μέση ηλικία τα 46.
- Παραγωγή: Η μέγιστη παραδοθείσα ποσότητα ήταν 468.467 κιλά, με μέσο όρο 43.792 κιλά και ελάχιστο 1.170 κιλά.

Συνεπώς, είναι εμφανές ότι η ελληνική ρυζοκαλλιέργεια, ιδιαίτερα στη Χαλάστρα, συμβάλλει σημαντικά τόσο στην τοπική οικονομία όσο και στην παγκόσμια αγορά ρυζιού. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με το γενετικό υλικό και η συνέχιση της υποστήριξης των καλλιεργητών ρυζιού θα είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και την επέκταση αυτού του τομέα στην Ελλάδα.

**Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

AgroNews (2021). *Μεγάλες Καλλιέργειες*, Φεβ 2021, διαθέσιμο στο:  
[https://www.agronews.gr/files/02\\_21\\_megales\\_kalliergeies\\_OPT.pdf](https://www.agronews.gr/files/02_21_megales_kalliergeies_OPT.pdf).

Akbarpur, B. (2023). “The global rice crisis”. *Economist*, available at:  
<https://www.economist.com/asia/2023/03/28/the-global-rice-crisis>.

KPMG (2019). *Rice Industry Review*, available at:  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ng/pdf/audit/rice-industry-review.pdf>.

Petri, E. & Perdikaris, A. (2016). *Rice Sector in Greece*. European Institute for Evolution and Integration.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ AGRINO

#### 5.1 Όραμα και στόχοι

##### 5.1.1 Ιστορία

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1955, από τους αδελφούς Γεώργιο, Ευθύμιο και Ευστράτιο Πιστιόλα. Μέχρι το 1970 πωλούσε όλους τους τύπους ελληνικού ρυζιού, αλλά και ρύζι τύπου Αμερικής. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, η Agrino βρισκόταν στην πρώτη θέση στην προτίμηση των καταναλωτών. Το 1993, η εταιρεία επεκτείνεται και στην αγορά των οσπρίων, με αποτέλεσμα το 1998 να εγκαινιάσει ένα ακόμη εργοστάσιο στη Θεσσαλονίκη.

Η Agrino έχει τιμηθεί με πολλά βραβεία τις τελευταίες δεκαετίες, ξεκινώντας από το βραβείο για το καλύτερο ελληνικό προϊόν στην έκθεση τροφίμων SIAI το 2002. Το 2006, κυκλοφορούν νέα προϊόντα οσπρίων, αλλά και ρύζι γρήγορου βρασμού, ενώ το 2012 διατίθενται στην αγορά έτοιμα γεύματα με ρύζι Agrino. Μέχρι το 2015, η εταιρεία λάνσαρε και σειρά καστανού ρυζιού, ενώ από τότε συνεχίζει να κάνει ολοένα και πιο καινοτόμα τα προϊόντα της, με τελευταία τη ρυζογκοφρέτα της Agrino το 2019, που μάλιστα βραβεύτηκε για τη συσκευασία της. Στον Πίνακα 5.1, έχει δημιουργηθεί ένα timeline της πορείας της εταιρείας από το 1955 και μέχρι σήμερα, με βάση τα στοιχεία που μπορεί κανείς να πληροφορηθεί στον ιστότοπο της εταιρείας.

Πίνακας 5.1– Εξέλιξη της Agrino στον χρόνο από το 1955 μέχρι σήμερα

<b>Περίοδος</b>	<b>Γεγονός</b>
<b>1955</b>	Ίδρυση της εταιρείας από τους Ευστράτιο, Ευθύμιο και Γεώργιο Πιστιόλα στο Αγρίνιο.
<b>1970</b>	Εξάπλωση των προϊόντων ώστε να πωλείται κάθε ελληνική ποικιλία λευκού ρυζιού, αλλά και ρύζι τύπου Αμερικής (parboiled).
<b>Δεκαετία 1980</b>	Ανάδειξη της Agrino σε ηγέτιδα εταιρεία του κλάδου της
<b>1993</b>	Η Agrino καινοτομεί στον σχεδιασμό της συσκευασίας της, με διάφανα όρθια πακέτα, που έχουν τετράγωνο πάτο και προσφέρουν δυνατότητα εύκολου ανοίγματος. Επίσης κάνει τα πρώτα της βήματα στην αγορά οσπρίων.
<b>1998</b>	Η ολοκλήρωση του δεύτερου εργοστασίου της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη οδηγεί σε σημαντική αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων με υπερσύγχρονες μεθόδους.

<b>2001</b>	Η εταιρεία αποκτά τα πιστοποιητικά ISO 9002 και HACCP για όλες τις εγκαταστάσεις από τον φορέα TÜV Γερμανίας.
<b>2002</b>	Η Agrino κερδίζει το βραβείο «Επώνυμου Προϊόντος» του ΕΒΕΑ, ενώ βραβεύεται και στο εξωτερικό για τη σειρά Agrino Specialités στα πλαίσια της Διεθνούς Έκθεσης SIAI για τρόφιμα και ποτά, με κριτήριο την ποιότητα του προϊόντος αλλά και τη δημοφιλία του στην ελληνική αγορά.
<b>2006</b>	Η εταιρεία λανσάρει το πρώτο Ελληνικό πιστοποιημένο όσπριο Agrino Γίγαντες-Ελέφαντες Π.Γ.Ε. Καστοριάς, καθώς και το πρώτο ελληνικό ρύζι γρήγορου βρασμού σε σακουλάκια.
<b>2007</b>	Υιοθέτηση των αρχών της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής και της αναγραφής του ονόματος των παραγωγών και των περιεχών καλλιέργειας σε κάθε πακέτο, για πρώτη φορά στην Ελλάδα.
<b>2012</b>	Λανσάρισμα της σειράς Agrino Bistro, με έτοιμα γεύματα βασισμένα στο ρύζι.

<b>2015</b>	Η εταιρεία ανανεώνεται με νέο λογότυπο και συσκευασίες.
<b>2015</b>	Λανσάρεται η σειρά Brown Family, η μοναδική μέχρι στιγμής στην Ελλάδα ολοκληρωμένη σειρά καστανών ρυζιών.
<b>2016</b>	Η σειρά Bistro εμπλουτίζεται με ριζότο με ιδιαίτερα Ελληνικά συστατικά, όπως το αυγοτάραχο και τα βασιλομανίταρα.
<b>2017</b>	Η Agrino βραβεύεται με το Self Service Excellence Award για το επιτυχημένο λανσάρισμα της σειράς Agrino Brown Family.
<b>2019</b>	Λανσάρονται για πρώτη φορά τον Απρίλιο οι ρυζογοφρέτες Agrino, που σύντομα φτάνουν να κατακτήσουν την 1 <sup>η</sup> θέση στην κατηγορία τους εντός του ίδιου έτους.
<b>2019</b>	Οι ρυζογοφρέτες βραβεύονται για τη συσκευασία τους.

(στοιχεία από Agrino.gr)

Με βάση αυτές τις αξίες και την προσήλωση στην ποιότητα, η Agrino έχει αποκομίσει τα τελευταία χρόνια πολλά βραβεία. Αξίζει μια μικρή αναδρομή σε αυτά, όπως την προσφέρει ο ίδιος ο ιστότοπος της εταιρείας, παρόλα αυτά δε θα πραγματοποιηθεί εκτεταμένη ανάλυση. Γι' αυτόν τον σκοπό, κατασκευάσαμε το διάγραμμα 5.1, στο οποίο αναγράφονται με συντομία οι συγκεκριμένες βραβεύσεις:



*Διάγραμμα 5.1 – Βραβεύσεις της Agrino την τελευταία 15ετία  
(στοιχεία από Agrino.gr)*

### **5.1.2 Όραμα**

Το όραμα της εταιρείας όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της επιχείρησης είναι: *«Πρωταρχικός μας στόχος είναι να παράγουμε ασφαλή, σταθερής ποιότητας και υψηλής διατροφικής αξίας καινοτόμα προϊόντα, με σεβασμό στους ανθρώπους μας, στο περιβάλλον και στην κοινωνία, τα οποία να αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο των καθημερινών διατροφικών απολαύσεων και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και τελικών καταναλωτών».*

Με αυτές τις αρχές, η Agrino, μια 100% ελληνική εταιρεία με πάνω από 65 χρόνια παράδοση στην παραγωγή ρυζιού και περισσότερα από 20 χρόνια στην παραγωγή οσπρίων, συνεχίζει διαρκώς να εξελίσσεται. Το όραμα της Agrino είναι να παρέχει στους καταναλωτές ασφαλή, υγιεινά, σταθερά υψηλής ποιότητας προϊόντα, που προέρχονται κατά κύριο λόγο από την ελληνική γεωργία, με σεβασμό στο περιβάλλον και τις



παραδοσιακές τεχνικές καλλιέργειας. Αυτό περιλαμβάνει την παραγωγή ενέργειας από τα υποπροϊόντα της διαδικασίας παραγωγής ρυζιού.

Η Agrino καθοδηγείται, συνεπώς, από ένα όραμα γερά ριζωμένο στην ουσία της ελληνικής γεωργίας, της φυσικής επεξεργασίας και της στενής συνεργασίας με αφοσιωμένους παραγωγούς που εφαρμόζουν πρακτικές γεωργίας ακριβείας. Αναγνωρίζοντας τη φήμη της Ελλάδας για την ποιότητα των γεωργικών προϊόντων έναντι της ποσότητας, η Agrino δεσμεύεται να υπερασπιστεί την ποιότητα. Η εταιρεία υποστηρίζει ενεργά την τοπική αγροτική κοινότητα προμηθεύοντας το 20% της εγχώριας καλλιέργειας και καινοτομώντας τόσο στον πρωτογενή όσο και στον δευτερογενή τομέα. Η αφοσίωση στα αυστηρά πρότυπα της διεθνούς πιστοποίησης Globalgap διασφαλίζει αξιοπιστία, ασφάλεια τροφίμων, βιώσιμες μεθόδους παραγωγής, ελεγχόμενη καλλιέργεια, καλλιέργεια χωρίς υπολείμματα, ευημερία των αγροτών, ιχνηλασιμότητα, προστασία του περιβάλλοντος και ασφάλεια. Παρόλο που στον ιστότοπο της εταιρείας δε βρέθηκε κάποια δήλωση της αποστολής της, με βάση όσα έχουν λεχθεί για το όραμα είναι εμφανές ότι θα μπορούσε να διατυπωθεί με έμφαση σε δύο βασικά στοιχεία: έμφαση στην ποιότητα και έμφαση στην ελληνική κοινωνία.

Αυτό δικαιολογείται και από το γεγονός ότι ο πυρήνας της τεχνολογικής καινοτομίας της Agrino βρίσκεται στην ανάπτυξη ενός μοντέλου συνεργασίας με Έλληνες αγρότες, στην προώθηση της βιωσιμότητας της ελληνικής γεωργίας και στην προβολή της σκληρής δουλειάς των Ελλήνων παραγωγών. Επιπλέον, η Agrino συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη του αγροτικού πληθυσμού στις ευαίσθητες περιοχές της χώρας, στηρίζοντας έτσι τις περιφέρειες και την ελληνική οικονομία. Ουσιαστικά, το όραμα της Agrino περιστρέφεται γύρω από την καλλιέργεια της ελληνικής γεωργίας, την προώθηση της

βιωσιμότητας, την υποστήριξη των τοπικών οικονομιών και την παροχή προϊόντων εξαιρετικής διατροφικής αξίας, τιμώντας παράλληλα την παράδοση και με σεβασμό στο περιβάλλον. Η εταιρεία δεσμεύεται να διασφαλίσει την ευημερία των καταναλωτών και των τοπικών κοινωνιών, και τη συνεχή ανάπτυξη της ελληνικής γεωργίας.

## **5.2 Τρόπος λειτουργίας**

### **5.2.1 Οργανόγραμμα και εγκαταστάσεις**

Στο τιμόνι της οργανωτικής δομής της Agrino, επιβλέποντας τη στρατηγική κατεύθυνση και τις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας, βρίσκονται ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Παρέχουν καθοδήγηση και ηγεσία στον οργανισμό, δίνοντας τον τόνο για ολόκληρη την ομάδα. Η εταιρεία αποτελείται στο σύνολό της από επτά τμήματα. Το μεγαλύτερο τμήμα στην Agrino είναι η Εφοδιαστική Αλυσίδα, που περιλαμβάνει την παραγωγή και τον ποιοτικό έλεγχο. Επικεφαλής αυτού του κρίσιμου τμήματος είναι ο Διευθυντής Παραγωγής, ο οποίος υποστηρίζεται από δύο Υποδιευθυντές και μια επιμελή ομάδα εργαζομένων. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για τη διασφάλιση της απρόσκοπτης ροής των διαδικασιών παραγωγής, της ποιότητας των προϊόντων και της έγκαιρης παράδοσης στους πελάτες.

Το Τμήμα Πωλήσεων είναι ένας άλλος σημαντικός πυλώνας της Agrino, με έδρα την Αθήνα. Ο Διευθυντής Πωλήσεων Βασίλης Μπεκλής, ηγείται αυτής της δυναμικής ομάδας, υπεύθυνης για τη σφυρηλάτηση και την καλλιέργεια των σχέσεων με τους πελάτες και την προώθηση της ανάπτυξης των πωλήσεων της εταιρείας. Σημαντική θέση έχει, επίσης, το Τμήμα Μάρκετινγκ, το οποίο επικοινωνεί στενά με το Τμήμα Πωλήσεων

και είναι αφοσιωμένο στη δημιουργία και την εφαρμογή στρατηγικών για την αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων της Agrino.

Τα υπόλοιπα τμήματα είναι μικρότερα σε μέγεθος, αλλά όχι λιγότερο σημαντικά για τη λειτουργία της εταιρείας. Ένα από αυτά είναι το Οικονομικό Τμήμα, στο οποίο ενσωματώνονται και οι βασικές λειτουργίες της Πληροφορικής για την υποστήριξη της οικονομικής διαχείρισης και λειτουργίας της εταιρείας. Στην Agrino λειτουργεί, επίσης, το τμήμα Σχεδιασμού για καινοτομίες, αλλά και το Τμήμα Εξαγωγών, το οποίο τα τελευταία χρόνια επεκτείνεται ραγδαία, σύμφωνα και με την επιθυμία της Agrino να αυξήσει τα ποσοστά των εξαγωγών της, που σήμερα αφορούν περί το 10% της παραγωγής.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον οργανισμό, παρέχοντας ουσιαστική υποστήριξη στο Διοικητικό Συμβούλιο και διασφαλίζοντας ένα καλά ενημερωμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Αν και μπορεί να είναι ένα μικρότερο τμήμα, κατέχει κεντρική θέση στη δέσμευση της Agrino για την ευημερία και την ανάπτυξη του προσωπικού. Συνολικά, κάθε τμήμα είναι εξοπλισμένο με διευθυντές, βοηθούς διευθυντές και αφοσιωμένους υπαλλήλους που συμβάλλουν συλλογικά στην επιτυχία της εταιρείας. Με συνολικά περίπου 200 υπαλλήλους, η Agrino παραμένει ένας συμπαγής αλλά εξαιρετικά αποδοτικός οργανισμός. Ενώ η εταιρεία εκτείνεται σε τρεις τοποθεσίες (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Αγρίνιο), λειτουργεί με συνοχή και το εσωτερικό της δίκτυο επικοινωνίας εξασφαλίζει την απρόσκοπτη ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων.

Η Agrino λειτουργεί σε τρεις στρατηγικές εγκαταστάσεις σε Αθήνα, Αγρίνιο και Θεσσαλονίκη, οι οποίες έχουν αναλάβει διαφορετικά κομμάτια της επιχειρηματικής

δραστηριότητας. Το κλειδί της επιτυχίας τους βρίσκεται στην άρρηκτη επικοινωνία μεταξύ αυτών των τοποθεσιών, όπου κάθε εγκατάσταση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις λειτουργίες της εταιρείας.

Στη Θεσσαλονίκη, η παραγωγική διαδικασία βρίσκεται στο επίκεντρο. Αυτή η εγκατάσταση στεγάζει τους μύλους και τα εργοστάσια και είναι υπεύθυνη για τις περίπλοκες διαδικασίες παραγωγής, μετατρέποντας τις πρώτες ύλες στα φημισμένα προϊόντα της Agrino. Στο Αγρίνιο, το επίκεντρο είναι η αποθήκευση και η διανομή. Αυτή η διευκόλυνση διασφαλίζει ότι τα τελικά προϊόντα αποθηκεύονται και είναι έτοιμα για διανομή, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών και των αγορών. Στην Αθήνα, ο Διευθυντής Πωλήσεων έχει νευραλγική θέση και αυτή η τοποθεσία λειτουργεί ως ο κόμβος για τις περισσότερες από τις δραστηριότητες πωλήσεων της εταιρείας. Εκεί καλλιεργούνται οι σχέσεις με τους πελάτες και εκτελούνται στρατηγικές πωλήσεων για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### ***5.2.2 Γραμμή παραγωγής***

Η αλυσίδα παραγωγής της Agrino αποτελεί απόδειξη της σταθερής αφοσίωσης της εταιρείας στην παροχή προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας που βρίσκουν το δρόμο τους σε κάθε κατάσταση και εγκατάσταση όπου πωλούνται τρόφιμα. Βασισμένη σε μια ακλόνητη δέσμευση για την αριστεία, η αλυσίδα παραγωγής είναι μια καλά δομημένη και σχολαστικά εκτελούμενη διαδικασία σχεδιασμένη για να πληροί τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας, διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα της Agrino είναι προσβάσιμα στους καταναλωτές σε διάφορες αγορές. Στη συνέχεια αναλύεται η ροή της παραγωγής, όπως μας την εξήγησε ο εκπρόσωπος του οργανισμού:

**1. Προμήθεια των καλύτερων πρώτων υλών (α και β):** Το ταξίδι της παραγωγής των προϊόντων Agrino ξεκινά με τη σχολαστική επιλογή πρώτων υλών, που προέρχονται αποκλειστικά από αξιόπιστους παραγωγούς και προμηθευτές που συμμερίζονται τη δέσμευση της Agrino στην ποιότητα. Η εταιρεία φροντίζει πάντοτε για την καλύτερη δυνατή ποιότητα των συστατικών της, θέτοντας τις βάσεις για εξαιρετικά προϊόντα.

**2. Διασφάλιση καθαρότητας: Καθαρισμός, απολύμανση και ασφαλής αποθήκευση:** Μετά την αγορά τους, αυτές οι πρώτες ύλες υποβάλλονται σε αυστηρές διαδικασίες καθαρισμού και απολύμανσης, διατηρώντας την καθαρότητά τους και προστατεύοντάς τους από τυχόν ρύπους. Οι πρακτικές ασφαλούς αποθήκευσης ακολουθούνται επιμελώς για τη διατήρηση της ακεραιότητας του προϊόντος.

**3. Ακρίβεια στην προετοιμασία: Αλώνισμα:** Το αλώνισμα σηματοδοτεί την επόμενη φάση, όπου η προσοχή της Agrino στη λεπτομέρεια αποτελεί παράδειγμα για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο εξωτερικός φλοιός του ρυζιού αφαιρείται σχολαστικά, διασφαλίζοντας ότι οι κόκκοι είναι τέλεια προετοιμασμένοι για μεταγενέστερη επεξεργασία.

**4. Διασφάλιση της ποιότητας: Απεντόμωση και περαιτέρω καθαρισμός:** Η δέσμευση της Agrino στην ποιότητα εκτείνεται στην προστασία των προϊόντων της από παράσιτα και στη διασφάλιση ενός παρθένου, υγιεινού περιβάλλοντος. Θεσπίζονται αυστηρά μέτρα απεντόμωσης, τα οποία συμπληρώνονται από πρόσθετα βήματα καθαρισμού, ενισχύοντας την αφοσίωση της εταιρείας στην ακεραιότητα του προϊόντος.

**5. Τήρηση αυστηρών προτύπων: Ποιοτικός έλεγχος:** Η ποιότητα βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της φιλοσοφίας παραγωγής της Agrino. Οι διαδικασίες ελέγχου και ποιοτικού ελέγχου διεξάγονται σχολαστικά, τηρώντας αυστηρά τα αυστηρά πρότυπα της

εταιρείας. Κάθε προϊόν υποβάλλεται σε ενδελεχή εξέταση για να ανταποκριθεί στις υψηλές προσδοκίες των καταναλωτών της Agrino.

**6. Προσεκτική και καλοσχεδιασμένη συσκευασία: Εξασφάλιση φρεσκάδας του προϊόντος:** Καθώς τα προϊόντα κινούνται κατά μήκος της αλυσίδας παραγωγής, συσκευάζονται προσεκτικά και προσεκτικά. Το στάδιο συσκευασίας όχι μόνο διατηρεί την ποιότητα αλλά και διασφαλίζει ότι τα προϊόντα φτάνουν στους καταναλωτές σε άψογη κατάσταση.

**7. Φύλαξη για βέλτιστη διανομή: Αποθήκευση τελικών προϊόντων:** Η δέσμευση της Agrino στην ποιότητα δεν τελειώνει με την παραγωγή. επεκτείνεται στην ασφαλή αποθήκευση των τελικών προϊόντων. Αυτό το στάδιο διασφαλίζει ότι τα προϊόντα είναι έτοιμα για διανομή διατηρώντας την εξαιρετική ποιότητά τους.

**8. Παροχή προϊόντων σε κάθε δυνατό κατάστημα: Αποτελεσματική διανομή:** Το εκτεταμένο δίκτυο διανομής της Agrino διασφαλίζει ότι τα προϊόντα της φτάνουν στους καταναλωτές αποτελεσματικά και έγκαιρα. Η αφοσίωση της εταιρείας στην ποιότητα εκτείνεται μέχρι το τελευταίο μίλι, όπου τα προϊόντα βρίσκουν το δρόμο τους σε κάθε μέρος όπου πωλούνται τρόφιμα.

Η αλυσίδα παραγωγής της Agrino αντανakλά την ανυποχώρητη δέσμευση της εταιρείας να προσφέρει προϊόντα κορυφαίας ποιότητας στους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο. Η εστίασή της στην υπεροχή στην ποιότητα και το εκτεταμένο δίκτυο διανομής καθιστούν την Agrino εξέχουσα παρουσία σε αγορές όπου πωλούνται τρόφιμα, διασφαλίζοντας ότι οι καταναλωτές μπορούν να απολαύσουν τα εξαιρετικά προϊόντα τους με σιγουριά. Αυτή η αφοσίωση στην ποιότητα αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας της Agrino στην κάλυψη των διαφορετικών και απαιτητικών αναγκών των καταναλωτών. Αυτή η δέσμευση της Agrino στην ποιοτική ανωτερότητα του προϊόντος της αποτελεί και τη βασική της αρχή

αναφορικά με τον ανταγωνισμό και τη διαφοροποίησή της από άλλες εταιρείες, όπως φαίνεται στην επόμενη υποενότητα.

### **5.3 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και διαφοροποίηση**

Σε μια σκληρά ανταγωνιστική αγορά, η Agrino ξεχωρίζει ως μια ιδιαίτερα υπολογίσιμη δύναμη υιοθετώντας μια ισχυρή στρατηγική διαφοροποίησης που συνδυάζει τη δέσμευση στην ποιότητα με την αταλάντευτη υποστήριξη για την ελληνική οικονομία. Η ξεχωριστή προσέγγισή τους είναι ορατή σε διάφορες πτυχές των εργασιών τους, διασφαλίζοντας ότι όχι μόνο ανταποκρίνονται αλλά και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Στα πλαίσια της ανώτερης ποιότητας, στην οποία βασίζεται η Agrino, δίνεται μεγάλη προσοχή ακόμη και στην αισθητική της συσκευασίας των προϊόντων της. Περίτεχνα σχέδια και ζωνρά χρώματα κοσμούν τη συσκευασία των προϊόντα, ξεχωρίζοντας στα ράφια. Η αισθητική γοητεία όχι μόνο τραβάει τα βλέμματα αλλά αντικατοπτρίζει επίσης τη φροντίδα και την προσοχή που επενδύεται σε κάθε λεπτομέρεια των προϊόντων της εταιρείας. Όπως μας πληροφόρησαν οι εκπρόσωποι της εταιρείας, η συγκεκριμένη συσκευασία έχει αποτελέσει μήλον της έριδος στον κλάδο, καθώς αρκετοί ανταγωνιστές έχουν μηνύσει την Agrino για την πρακτική της στον τομέα αυτό, χωρίς ασφαλώς να έχουν ευοδωθεί αυτές οι νομικές ενέργειες.

Μία από τις ακλόνητες αρχές της Agrino είναι η σταθερή άρνηση συμβιβασμού στην ποιότητα. Υποστηρίζουν μια αδιάλλακτη δέσμευση για την παράδοση προϊόντων της υψηλότερης ποιότητας. Αυτή η αφοσίωση στην αριστεία διασφαλίζει ότι οι καταναλωτές μπορούν να εμπιστευτούν τα προϊόντα της Agrino, χωρίς καμία ανησυχία για την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν.

Τέλος, η έμφαση της Agrino στην ελληνικότητα αντηχεί σε όλες τις δραστηριότητές τους. Από τον παραγωγό μέχρι το κοινό, η δέσμευσή τους για την Ελλάδα είναι ακλόνητη. Κάθε συσκευασία με τα προϊόντα τους αναγράφει όχι μόνο το όνομα του προμηθευτή αλλά και την περιοχή προέλευσης. Αυτή η πρακτική υπογραμμίζει την αφοσίωση της Agrino στην υποστήριξη των τοπικών παραγωγών και στη διατήρηση μιας ισχυρής σύνδεσης με τις ελληνικές τους ρίζες. Η στήριξη της ελληνικής οικονομίας δεν είναι απλώς μια υπόσχεση για την Agrino, αλλά αποτελεί ένα θεμελιώδες μέρος του ήθους και των αξιών της εταιρείας. Σε συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές και παραγωγούς, η Agrino συμβάλλει ενεργά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Η στρατηγική διανομής της Agrino είναι εξίσου εντυπωσιακή. Έχουν δημιουργήσει μια αποτελεσματική διαδρομή προς το σύστημα της αγοράς, βασιζόμενη κυρίως στους δικούς τους διανομείς. Αυτή η προσέγγιση τους επιτρέπει να διατηρούν τον έλεγχο της διαδικασίας διανομής, διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα τους φτάνουν στους καταναλωτές σε άριστη κατάσταση. Ενώ περιστασιακά συνεργάζονται με άλλους, δίνουν προτεραιότητα στην άμεση διανομή για να διατηρήσουν την ακεραιότητα των προϊόντων τους.

Η Agrino έχει στο μεταξύ να αντιμετωπίσει καθόλου ευκαταφρόνητο ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά. Οι κύριοι ανταγωνιστές τους, συμπεριλαμβανομένων των 3A, Ωμέγα και Uncle Ben's, παρουσιάζουν ένα προκλητικό τοπίο. Παρόλα αυτά, η Agrino βρίσκεται αυτή τη στιγμή στην πρώτη θέση, έχοντας τον μεγαλύτερο τζίρο στην Ελλάδα για εταιρείες της συγκεκριμένης αγοράς.



Εν μέσω ισχυρού ανταγωνισμού, η Agrino παραμένει η μεγαλύτερη δύναμη στην ελληνική αγορά και αυτό ασφαλώς δεν είναι τυχαίο. Η εστίασή της στη διαφοροποίηση, η αφοσίωση στην ποιότητα και η ακλόνητη δέσμευση στην ελληνική οικονομία έχουν καθιερώσει σταθερά την Agrino ως την κορυφαία επιλογή για τους καταναλωτές που αναζητούν ποιότητα, αξιοπιστία και προϊόντα που αντανακλούν την αγάπη τους για την Ελλάδα. Το εντυπωσιακό ταξίδι της Agrino είναι απόδειξη της ικανότητάς τους όχι μόνο να ανταγωνίζονται αλλά να ευδοκιμούν σε ένα απαιτητικό περιβάλλον αγοράς, αναδεικνύοντας την προτιμώμενη επιλογή για τους καταναλωτές στην Ελλάδα και όχι μόνο.

#### **5.4 Μάρκετινγκ**

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ της Agrino είναι προσεκτικά προσαρμοσμένες για να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα της, τα οποία επικεντρώνονται κυρίως στα Fast-Moving Consumer Goods (FMCG), δεν θα είναι απλώς προσβάσιμα, αλλά θα φημίζονται στην αγορά. Το μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας περιλαμβάνει διάφορες πτυχές, όπως το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και την τοποθέτηση.

#### **Προϊόν: Ποιότητα και ελληνικότητα**

Η σειρά προϊόντων της Agrino περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία από βασικά προϊόντα που καλύπτουν τις ελληνικές ανάγκες. Το χαρτοφυλάκιό τους περιλαμβάνει ποιοτικά ελληνικά προϊόντα που κατέχουν κεντρική θέση στην καθημερινή ζωή των καταναλωτών. Η κύρια εστίαση είναι σε τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων: ρύζι, όσπρια και ρυζογκοφρέτες. Αυτά τα είδη είναι προσεκτικά επιλεγμένα και κατασκευασμένα για να πληρούν τα υψηλά πρότυπα ποιότητας και γεύσης για τα οποία φημίζεται η Agrino.

**Τιμή:**

Η Agrino κατανοεί ότι η προσιτή τιμή είναι ζωτικός παράγοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του καταναλωτή και προσπαθεί να προσφέρει τη μέγιστη αξία για τα προϊόντα της. Δεδομένου ότι πρόκειται για μια ιδιαίτερα ποιοτική μάρκα, η Agrino δεν προσπαθεί να μειώσει τις τιμές για να προσελκύσει τους καταναλωτές και βρίσκεται πάντα στο ανώτατο δυνατό όριο. Παρόλα αυτά, πολιτική της εταιρείας είναι να δίνει στον καταναλωτή την καλύτερη δυνατή ποιότητα, ώστε να δικαιολογεί την υψηλή τιμή των προϊόντων.

**Προώθηση: Προσέγγιση 360 μοιρών**

Οι πολιτικές προώθησης της Agrino είναι ιδιαίτερα ενδεδειγμένες και προσεγμένες, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση 360 μοιρών για να προσεγγίσουν όλες τις διαφορετικές καταναλωτικές βάσεις. Η επικοινωνία τους με τους πελάτες εκτείνεται σε διάφορα κανάλια, χρησιμοποιώντας ιστότοπους, δελτία τύπου, ραδιόφωνο και άλλα μέσα μάρκετινγκ. Η ισχυρή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις ψηφιακές πλατφόρμες εξασφαλίζει ευρεία πρόσβαση σε όλες τις ομάδες-στόχους. Οι γευστικές δοκιμές στα καταστήματα, οι δελεαστικές προσφορές και η χρήση κάθε διαθέσιμου πόρου μέσων συνθέτουν την εκτεταμένη προωθητική στρατηγική τους, διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα τους παραμένουν στην κορυφή των καταναλωτών.

**Τοποθέτηση: Όπου και αν πωλείται φαγητό**

Τα προϊόντα της Agrino είναι στρατηγικά τοποθετημένα σε ένα ευρύ φάσμα τοποθεσιών. Ο στόχος τους είναι απλός – να βρίσκονται οπουδήποτε πωλείται φαγητό. Τα προϊόντα της Agrino θα τα βρει κανείς όχι μόνο σε σούπερ μάρκετ αλλά και σε παντοπωλεία, καντίνες, μπαρ, ακόμη και περίπτερα όπου τα σνακ, όπως οι ρυζογκοφρέτες, είναι

περιζήτητα. Η στρατηγική τους προσέγγιση στην τοποθέτηση προϊόντων καθοδηγείται από ένα πλανόγραμμα που βελτιστοποιεί την ορατότητα και την προσβασιμότητα του προϊόντος. Η Agrino κατανοεί τη σημασία μιας ευνοϊκής τοποθεσίας στο ράφι και συμμετέχει ενεργά σε ψηφιακές προσομοιώσεις για να διασφαλίσει ότι ακολουθούν μια κερδοφόρα στρατηγική πωλήσεων. Το να είναι ένα προϊόν στο μεσαίο ράφι είναι κάτι περισσότερο από μια απλή επιλογή τοποθέτησης. Είναι μια στρατηγική κίνηση για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα της Agrino παραμένουν μπροστά και στο επίκεντρο του οπτικού πεδίου των καταναλωτών σε διάφορα τμήματα της αγοράς.

Στα πλαίσια αυτά, η Agrino καταβάλλει μια συνειδητή προσπάθεια να επεκταθεί και σε άλλες αγορές στόχου, συνδέοντας τα προϊόντα της με δύο μεγάλες τάσεις της σύγχρονης εποχής. Αυτές είναι από τη μία πλευρά ο βιγκανισμός και από την άλλη η προσήλωση στην υγιεινή διατροφή. Αν περιηγηθεί κανείς στην ιστοσελίδα της Agrino, μπορεί να βρει μια ολόκληρη ενότητα στην οποία γράφουν αναγνωρισμένοι διαιτολόγοι και διατροφολόγοι για τα οφέλη του ρυζιού και των οσπρίων στη διατροφή. Τα άρθρα είναι στην πλειοψηφία τους καλογραμμένα και ευσύνοπτα, ενώ η γλώσσα που έχει χρησιμοποιηθεί για τη συγγραφή τους είναι απλή, ώστε να μπορεί και ένας μη ειδικός καταναλωτής να τα παρακολουθήσει. Στο παράθεμα που ακολουθεί, ο αναγνώστης μπορεί να διαβάσει το άρθρο του κλινικού διαιτολόγου MSc Κωνσταντίνου Ξένου, ο οποίος υπογράφει τα συγκεκριμένα άρθρα. Είναι αξιοσημείωτη η προσπάθεια τόσο να προωθηθούν τα προϊόντα σε ένα κοινό που ενδιαφέρεται για τη σωστή διατροφή, όσο και

να παρασχεθούν στους καταναλωτές ορθές πληροφορίες για τη διατροφή και τα υγιεινά γεύματα, στα οποία το ρύζι μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο.

*Το καστανό ρύζι εμπεριέχει σε σημαντικά ποσά δυο άκρως απαραίτητα ιχνοστοιχεία για τον ανθρώπινο οργανισμό, τον ψευδάργυρο και το σελήνιο. Ο ψευδάργυρος αποτελεί συστατικό πολλών ενζύμων και συμβάλλει σε σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού. Εμπλέκεται στη σύνθεση των πρωτεϊνών και στο σχηματισμό της ινσουλίνης και είναι σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία του θύμου αδένος. Ο ψευδάργυρος συμβάλλει επίσης στην ομαλή λειτουργία του προστάτη και του αναπαραγωγικού συστήματος. Από την άλλη μεριά το σελήνιο αποτελεί βασικό συστατικό αντιοξειδωτικών ενζύμων του οργανισμού μας, ενώ «συνεργάζεται» και με την βιταμίνη E που συναντάμε στο καστανό ρύζι προκειμένου να αποδώσει μέγιστα αντιοξειδωτικά οφέλη! [...]*

*Στον εσωτερικό φλοιό του καστανού ρυζιού εκτός από τις φυτικές ίνες, «κρύβεται» και μια πλειάδα ευεργετικών φυτοχημικών ουσιών (γ-ορουζανόλη, τοκοτριενόλες, φερουλικό οξύ, β-σιτοστερόλη, κ.άλλες), οι οποίες φαίνεται πως ενισχύουν με το δικό τους τρόπο, το εντερικό μικροπεριβάλλον απέναντι στο ενδεχόμενο εμφάνισης καρκίνου! Είναι πλούσιο σε φώσφορο και μαγγάνιο, που συμβάλλουν στην καλή λειτουργία του οργανισμού και στη σωστή ανάπτυξη των οστών. Η εξαιρετική σύνθεση του καστανού ρυζιού και η περιεκτικότητά του σε μαγνήσιο, βιταμίνη B1 και B6 (θρεπτικά συστατικά με τεράστιο ρόλο για την υγεία του νευρομυϊκού συστήματος) δικαίως το ανάγουν στην ιδανική τροφή για τους αθλητές, αλλά και για όσους θέλουν να τρέφονται σαν αθλητές!*

**Πλέον, υπάρχει στην ελληνική αγορά μία ολοκληρωμένη ποικιλία καστανών ρυζιών για κάθε πιθανή μαγειρική χρήση, από σπυρωτό πιλάφι και σαλάτες μέχρι γεμιστά, ριζότο, σούπες, γλυκά έως και εξωτικές συνταγές.**

*Πηγή: Agrino.gr («Τα οφέλη του καστανού ρυζιού στην υγεία του οργανισμού»)*

Στην εικόνα 5.1, φαίνεται πώς ο ιστότοπος της Agrino φιλοξενεί τα συγκεκριμένα άρθρα, παρουσιάζοντας μια αισθητική που προσκαλεί τον θεατή να τα διαβάσει, αλλά και να σκεφτεί συνταγές στις οποίες θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα προϊόντα της εταιρείας.



Εικόνα 5.1 – Άρθρα για τη διατροφική αξία του ρυζιού στην ιστοσελίδα της Agrino

(Πηγή: Agrino.gr)

Η προσέγγιση 360 μοιρών που υιοθετεί η Agrino αναφορικά με την προώθηση, όμως, δεν τελειώνει εδώ. Παράλληλα, η εταιρεία έχει αξιοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω διάσημων και γνωστών προσώπων, προβαίνοντας σε συνεργασία με διάφορους γνωστούς σεφ, όπως τον Δημήτρη Σκαρμούτσο και τον Αλέξανδρο Παπανδρέου, οι οποίοι έχουν επιμεληθεί συνταγές με ρύζι και όσπρια, τις οποίες ο καταναλωτής μπορεί να βρει σε ένα άλλο τμήμα του ιστοτόπου της εταιρείας. Οι συνταγές είναι πολλές και διάφορες, από κατάλληλες για επίσημα τραπέζια μέχρι και ιδιαίτερα καθημερινές. Αρκετές από αυτές απευθύνονται και σε άτομα που δεν τρώνε κρέας, ενώ σε κάθε συνταγή προτείνεται το προϊόν της Agrino που πρέπει να χρησιμοποιήσει ο καταναλωτής για τη μέγιστη επιτυχία και απόλαυση του αποτελέσματος της συνταγής. Οι συνταγές εμπνέονται από διάφορες κουλτούρες στις οποίες το ρύζι είναι σημαντικός θεμέλιος λίθος της διατροφής: ο καταναλωτής θα συναντήσει τόσο μεσογειακά πιάτα, όσο και πιάτα με μεξικανικές ή ασιατικές επιρροές. Είναι εντυπωσιακός ο τρόπος που κάθε προϊόν της Agrino ενσωματώνεται πρωτότυπα στις συνταγές αυτές, καθώς προτείνεται ακόμη και η χρήση ρυζογκοφρετών σε σαλάτες αντί παξιμαδιού, ενώ αξιοποιούνται και οι πιο ειδικού ενδιαφέροντος σειρές, όπως τα Quick Deli με διάφορες γεύσεις. Στις ακόλουθες εικόνες παρατηρείται η ιδιαίτερα φροντισμένη εικόνα του ιστοτόπου της Agrino, αλλά και η στοχευμένη τοποθέτηση του προϊόντος σε κάθε συνταγή. Ο ίδιος ο ιστότοπος είναι ιδιαίτερα user friendly, με εύκολη

πλοήγηση ανάμεσα στις διάφορες σελίδες και ευχάριστες αισθητικές επιλογές, όπως η απεικόνιση των βραβείων της εταιρείας ως αστεριών σε έναν ουρανό, ώστε όποιος περιηγείται στην ιστοσελίδα να μπορεί να πατήσει το καθένα από αυτά και να διαβάσει την αντίστοιχη βράβευση.



Εικόνα 5.2 – Συνταγές στον ιστότοπο της εταιρείας (Πηγή: Agrino.gr)



Εικόνα 5.3– Προώθηση προϊόντος στην αρχή της συνταγής, εκεί που «πέφτει το μάτι» ενός αναγνώστη που ανοίγει τη συγκεκριμένη σελίδα (Πηγή: Agrino.gr)

Εν ολίγοις, το μείγμα μάρκετινγκ της Agrino αποτελεί παράδειγμα της αφοσίωσής τους στην πλήρη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Τα ποιοτικά προϊόντα, η προσιτή τιμή, οι εκτεταμένες διαφημιστικές εκστρατείες και η στρατηγική τοποθέτηση είναι οι

ακρογωνιαίοι λίθοι της προσέγγισής τους. Εφαρμόζοντας αυτό το ισχυρό μείγμα μάρκετινγκ, η Agrino συνεχίζει να διεκδικεί την παρουσία της στην αγορά FMCG, καλύπτοντας τις ανάγκες των καταναλωτών και προσφέροντας τη μέγιστη δυνατή ποιότητα. Η οργάνωση του μάρκετινγκ απασχολεί τόσο το τμήμα Μάρκετινγκ όσο και το τμήμα Πωλήσεων, καθώς το πρώτο δημιουργεί τα σχέδια για την προώθηση και το δεύτερο αναλαμβάνει την εφαρμογή τους και την τελική πώληση των προϊόντων. Πρόκειται για ένα σύστημα που δείχνει να λειτουργεί υποδειγματικά και να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στον οργανισμό.

## **5.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και σχέση με την κοινότητα**

### **5.5.1 Εργατικό δυναμικό και χώροι εργασίας**

Η Agrino δίνει ύψιστη σημασία στο εργατικό δυναμικό της, θεωρώντας το αναπόσπαστο μέρος της ευρύτερης οικογένειάς της. Τα αξιοσημείωτα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων της εταιρείας υπογραμμίζουν το βαθύ αίσθημα ευθύνης και τη σταθερή προσέγγισή της στο ανθρώπινο δυναμικό. Στην Agrino, η επένδυση σε υπαλλήλους δεν είναι απλώς μια πρακτική. Είναι ένα θεμελιώδες συστατικό της εταιρικής κουλτούρας. Ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και η διαρκής ανάπτυξη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συμβολή της αφοσιωμένης ομάδας του. Ως εκ τούτου, η Agrino διατηρεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Η εταιρεία υποστηρίζει σταθερά μια πολιτική που ενστερνίζεται τις αρχές της εθελοντικής και μη καταναγκαστικής απασχόλησης, απορρίπτοντας σθεναρά κάθε μορφή καταναγκαστικής, καταπιεστικής ή ακούσιας εργασίας. Οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους μετά από εύλογη ειδοποίηση.



Η παιδική εργασία απαγορεύεται κατηγορηματικά και η τυπική εργάσιμη ημέρα των 8 ωρών επιβάλλεται αυστηρά, με τους εργαζόμενους να εργάζονται γενικά 40 ώρες την εβδομάδα. Η αποζημίωση συμμορφώνεται με τους σχετικούς κανονισμούς για τον κατώτατο μισθό και τις συμβάσεις εργασίας, και σε κάθε εργαζόμενο παρέχεται πλήρης ανάλυση των αποδοχών του. Απαγορεύονται ρητά οι κρατήσεις από τους μισθούς για πειθαρχικούς σκοπούς, διασφαλίζοντας διαφανείς και δίκαιες πρακτικές απασχόλησης. Η Agrino τηρεί επιμελώς τη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τη νομοθεσία για τα εργατικά δικαιώματα, επιβεβαιώνοντας τα δικαιώματα των εργαζομένων να συνεταιρίζονται ελεύθερα, να οργανώνονται και να συμμετέχουν σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία των σαφών και συνοπτικών οδηγιών εργασίας, η ανώτερη διοίκηση της Agrino δεσμεύεται να τεκμηριώνει σχολαστικά αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές για να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Οι οδηγίες εργασίας έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά για εργασίες που θεωρούνται σημαντικές ή υψηλού κινδύνου και τηρούνται επιμελώς ολοκληρωμένα αρχεία εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτές οι οδηγίες αποθηκεύονται με ασφάλεια ηλεκτρονικά και είναι άμεσα προσβάσιμες μέσω του εσωτερικού δικτύου της εταιρείας. Η ασφάλεια είναι πρωταρχικής σημασίας στην Agrino, με τις συνθήκες εργασίας σχολαστικά εναρμονισμένες με τους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας. Η εταιρεία παρέχει τους απαραίτητους πόρους για να εξασφαλίσει ένα ασφαλές και ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης σε καθαρές τουαλέτες, πόσιμο νερό, αποδυτήρια και έναν ειδικό χώρο εστιατορίου εξοπλισμένο με μηχάνημα αυτόματης πώλησης τροφίμων. Η Agrino λαμβάνει, επίσης, προληπτικά μέτρα για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων στο χώρο εργασίας και την πρόληψη ατυχημάτων ή



τραυματισμών, υπογραμμίζοντας τη δέσμευσή της για ασφάλεια. Τέλος, ο οργανισμός παρέχει δικό του πλάνο ασφαλιστικής κάλυψης με σημαντικά οφέλη για όλους τους υπαλλήλους του, ενισχύοντας τη συνολική ευημερία τους.

Η Agriño είναι ακλόνητη στη δέσμευσή της να απασχολεί άτομα που διαθέτουν το νόμιμο δικαίωμα να εργαστούν στη χώρα. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, οι υποψήφιοι αξιολογούνται με βάση την εμπειρία, την προσωπικότητα, την αποτελεσματικότητα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα προσόντα τους, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των αντίστοιχων θέσεων τους. Η εταιρεία είναι αποφασιστική στη στάση της κατά των διακρίσεων στο χώρο εργασίας, απορρίπτοντας κατηγορηματικά κάθε μορφή μεροληψίας που βασίζεται σε παράγοντες όπως η θρησκεία, η εθνικότητα, η αναπηρία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση ή η ηλικία. Αυτή η ακλόνητη δέσμευση υπογραμμίζει την οργανωτική κουλτούρα της Agriño χωρίς αποκλεισμούς και με σεβασμό.

Σύμφωνα με την αφοσίωσή της στη διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος, η Agriño έχει αναπτύξει και κοινοποιήσει σχολαστικά μια ολοκληρωμένη Πολιτική για την Πρόληψη και την Καταπολέμηση της Βίας και της Παρενόχλησης στην Εργασία και Διαχείρισης Εσωτερικών Παραπόνων. Αυτή η πολιτική διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη δημιουργία ενός χώρου εργασίας απαλλαγμένου από διακρίσεις, εκφοβισμό και παράνομη παρενόχληση. Στα πλαίσια αυτά, Agriño καταδικάζει απερίφραστα κάθε μορφή παρενόχλησης, λεκτική, σωματική ή οπτική, που βασίζεται στην οικονομική κατάσταση, το φύλο, την ηλικία, τη θρησκεία, την εθνική καταγωγή ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό, όπως ορίζεται και από την ισχύουσα νομοθεσία. Η εταιρεία διατηρεί μια προσέγγιση μηδενικής ανοχής για διασπαστική συμπεριφορά που

επηρεάζει τους όρους, τις προϋποθέσεις ή τα οφέλη της απασχόλησης ή δημιουργεί ένα εκφοβιστικό, εχθρικό ή προσβλητικό εργασιακό περιβάλλον. Συνολικά, η Agrino είναι αφοσιωμένη στη διασφάλιση ενός χώρου εργασίας με σεβασμό και χωρίς αποκλεισμούς για όλους τους υπαλλήλους της. Όπως μας πληροφόρησε ο εκπρόσωπος της εταιρείας που δέχθηκε να απαντήσει στις ερωτήσεις μας, η Agrino σήμερα απασχολεί περί τους 200 εργαζόμενους σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Αγρίνιο.

### **5.5.2 Αγορά**

Η ανταγωνιστική θέση της Agrino είναι γερά ριζωμένη στη σταθερή τήρηση ηθικών αρχών. Αυτά τα ακλόνητα σημεία αναφοράς περιλαμβάνουν την αδιαμφισβήτητη ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας, μια ισχυρή δέσμευση για αξιόπιστη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών, διαφανείς τιμολογιακές πολιτικές, χρηματοοικονομική σταθερότητα και αδιάκοπη προσήλωση στις θεμελιώδεις αρχές περιβάλλοντος και ασφάλειας. Οι αλληλεπιδράσεις του οργανισμού με τους προμηθευτές του χαρακτηρίζονται από αποφασιστική δέσμευση για διαφάνεια, σεβασμό, εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Κατά την επιλογή συνεργατών, προμηθευτών ή υπεργολάβων, η Agrino εφαρμόζει επιμελώς αυστηρές διαδικασίες για να αξιολογήσει την ακεραιότητα, την ποιότητα, την καταλληλότητα και την αξιοπιστία τους. Αυτή η αυστηρή διαδικασία διασφαλίζει ότι διαθέτουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία, ικανότητα, αξιοπιστία και απαραίτητες άδειες για να εκτελούν τα καθορισμένα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και επάρκεια.

Η Agrino δίνει ύψιστη σημασία στην καλλιέργεια του αμοιβαίου σεβασμού με τους πελάτες της, με πρωταρχικό στόχο την εκπλήρωση των αναγκών τους. Η εταιρεία επιδεικνύει σταθερά προθυμία και ευγένεια στην εξυπηρέτηση των πελατών και

προσπαθεί συνεχώς να ανεβάζει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες είναι εγγενώς συνδεδεμένη με το ήθος της εταιρείας για υπεύθυνη επιχειρηματικότητα. Ουσιαστικά, η δέσμευση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω της έγκαιρης παράδοσης προϊόντων υψηλής ποιότητας και της παροχής υπεύθυνης πληροφόρησης είναι μια θεμελιώδης αρχή που συμμερίζονται η διοίκηση και όλοι οι εργαζόμενοι.

Η Agrino υποστηρίζει επιμελώς τις αρχές της διαφάνειας και της ειλικρίνειας στην παρουσίαση των προϊόντων, αποφεύγοντας την υπερβολή ή την παραποίηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της συσκευασίας στις πρακτικές διαφήμισης και επισήμανσης. Στην αγορά, η Agrino και οι υπάλληλοί της τηρούν αυστηρά τις αρχές του θεμιτού ανταγωνισμού και τους αντιμονοπωλιακούς κανονισμούς σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Η εταιρεία προωθεί ενεργά τις αρχές του ελεύθερου, θεμιτού, θεμιτού και ανοιχτού ανταγωνισμού αποφεύγοντας οποιεσδήποτε συνεργασίες ή ενέργειες που ενδέχεται να θέτουν σε κίνδυνο τις αρχές του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Η Agrino απέχει κατηγορηματικά από τη σύναψη σχέσεων με ανταγωνιστές που μπορεί να θεωρηθούν παράνομες συμφωνίες ή διευθετήσεις. Δραστηριότητες όπως συμφωνίες καθορισμού τιμών, τμηματοποίηση πελατών ή αγοράς, συμφωνίες ελέγχου παραγωγής ή πωλήσεων και οποιεσδήποτε ενέργειες αποσκοπούν στον αποκλεισμό ενός ανταγωνιστή από την αγορά ή στην παρεμπόδιση της πρόσβασης νέων ανταγωνιστών στην αγορά απαγορεύονται αυστηρά. Η εταιρεία παραμένει σταθερή στη δέσμευσή της για ηθικές και δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές. Τέλος, όλα τα στελέχη της Agrino διατηρούν μια ακλόνητη στάση ενάντια στη δωροδοκία, τις παράνομες πληρωμές και τις αθέμιτες

πρακτικές. Απαγορεύεται κατηγορηματικά στους εργαζόμενους της εταιρείας να προσφέρουν οποιασδήποτε μορφής παροχές σε τρίτους, συμπεριλαμβανομένων πελατών, προμηθευτών, επιχειρηματικών εταίρων, ανταγωνιστών και άλλων. Επίσης, απαγορεύεται να λαμβάνουν ή να αποδέχονται οφέλη που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ακεραιότητα της εταιρείας ή να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε καμία περίπτωση η Agrino δεν επιτρέπει την πληρωμή ή την προσφορά, άμεσα ή έμμεσα, χρημάτων, υλικών οφελών ή άλλων πλεονεκτημάτων σε τρίτους, συμπεριλαμβανομένων κυβερνητικών εκπροσώπων, δημοσίων αξιωματούχων, εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, με σκοπό να τους επηρεάσει ή να τους ανταμείψει για ενέργειες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. Η εταιρεία απαγορεύει κατηγορηματικά την αποδοχή χρημάτων ή δώρων από άτομα ή εταιρείες με υπάρχουσες ή πιθανές επιχειρηματικές σχέσεις με την Agrino. Όλες οι προσφορές δώρων, ειδικής μεταχείρισης ή φιλοξενίας που μπορεί να θεωρηθούν αντιεπαγγελματικές θα απορριφθούν σθεναρά, με δεόντως ενήμερους τους άμεσους προϊσταμένους και τη διοίκηση. Συνολικά, είναι εμφανές ότι η Agrino παραμένει ακλόνητη στη δέσμευσή της να τηρεί τα ηθικά επιχειρηματικά πρότυπα σε όλες τις δραστηριότητές της.

### **5.5.3 Περιβάλλον**

Η Agrino είναι ακλόνητη στη δέσμευσή της να υιοθετεί και να εφαρμόζει περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, καθοδηγούμενη από τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις τελευταίες επιστημονικές γνώσεις. Πρεσβεύοντας την κεντρική αρχή ότι «τίποτα δεν πάει χαμένο», η Agrino είναι αφοσιωμένη στην ενσωμάτωση σύγχρονων, προηγμένων και οικολογικά βιώσιμων πρακτικών στις διαδικασίες παραγωγής και στην κατασκευή εγκαταστάσεων. Αυτή η σταθερή αφοσίωση

έχει τις ρίζες της στη διακαή επιθυμία της εταιρείας να ελαχιστοποιήσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στις διαδικασίες παραγωγής του ρυζιού, η Agrino χρησιμοποιεί προσεκτικά τον ατμό που παράγεται από την καύση φλοιών ρυζιού, διασφαλίζοντας ότι εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς. Ένα μέρος αυτού του ατμού αξιοποιείται για τη διαδικασία παραγωγής parboiled ρυζιού, το οποίο υφίσταται υδροθερμική επεξεργασία, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και τη διατήρηση των πόρων. Επιπλέον, όταν υπάρχει πλεόνασμα ατμού, χρησιμοποιείται για τη θέρμανση των γραφείων της εταιρείας, βελτιστοποιώντας την αξιοποίηση της ενέργειας. Κατά την καύση των φλοιών ρυζιού, παράγεται στάχτη, η οποία δεν απορρίπτεται, αλλά επαναχρησιμοποιείται ως συστατικό σε εφαρμογές βαριάς βιομηχανίας. Για την προστασία του περιβάλλοντος, η Agrino διεξάγει αυτή τη διαδικασία σε συνθήκες φιλικές προς το περιβάλλον, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένα φίλτρα συγκράτησης που εμποδίζουν την είσοδο τέφρας στο οικοσύστημα.

Η δέσμευση της Agrino στην περιβαλλοντική ευθύνη επεκτείνεται και στην επεξεργασία των υποπροϊόντων από την επεξεργασία του ρυζιού της. Οι σπασμένοι κόκκοι ρυζιού και το ρυζάλευρο, που παράγονται κατά την παραγωγή, γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας σχολαστικά κάτω από βέλτιστες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Το αποτέλεσμα είναι πολύτιμα συστατικά που βρίσκουν χρησιμότητα τόσο στη βιομηχανία τροφίμων όσο και ως ζωοτροφές, μειώνοντας έτσι τα απόβλητα και ενισχύοντας τη βιωσιμότητα.

Σήμερα, η Agrino μπορεί να υπερηφανεύεται ότι είναι η πρώτη εταιρεία στην Ευρώπη που πρωτοπορεί στην εφαρμογή Καλών Αγροτικών Πρακτικών στην καλλιέργεια ρυζιού. Αυτή η πρωτοποριακή προσπάθεια κέρδισε την πιστοποίηση της εταιρείας με το

GLOBAL G.A.P. πιστοποιητικό, θέτοντας ένα παγκόσμιο σημείο αναφοράς αναγράφοντας ευδιάκριτα το όνομα του παραγωγού και την περιοχή καλλιέργειας στη συσκευασία του. Η Ορθή Γεωργική Πρακτική υποδηλώνει μια οικολογική προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται από μειωμένη χρήση φυτοπροστατευτικών παραγόντων, συνετή διαχείριση των υδάτινων πόρων και αυξημένη εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων. Επιπλέον, δίνει προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των παραγωγών μέσω της υπεύθυνης χρήσης αγροχημικών.

Η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας υπόκειται σε ετήσια αναθεώρηση και περιλαμβάνει όλες τις πτυχές των εργασιών της. Η Agrino τηρεί αυστηρά τους εθνικούς και διεθνείς περιβαλλοντικούς κανονισμούς, διενεργώντας τακτικά αξιολογήσεις και επιθεωρήσεις για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία. Παράλληλα, η εταιρεία δεσμεύεται σε υπεύθυνες πρακτικές μεταφοράς, διασφαλίζοντας την περιβαλλοντικά ορθή μεταφορά πρώτων υλών και προϊόντων. Ο στόλος μεταφορών της εταιρείας υποβάλλεται σε διεξοδικές εξετάσεις και τηρούνται όλα τα απαραίτητα πρωτόκολλα για την αποφυγή τυχόν επιζήμιων περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Το εργατικό δυναμικό της Agrino είναι ευαισθητοποιημένο στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των εκπομπών από τις μεταφορές. Για να μετριαστεί το αποτύπωμα άνθρακα και να μειωθούν τα έξοδα, τα ταξίδια περιορίζονται μόνο σε βασικά ταξίδια, με εναλλακτικά μέσα επικοινωνίας, όπως η τηλεδιάσκεψη, να χρησιμοποιούνται όποτε είναι δυνατόν. Ακόμη και στις συναλλαγές της με προμηθευτές και μεσάζοντες, η Agrino αναζητά ενεργά συνεργάτες που ευθυγραμμίζονται με αυστηρά περιβαλλοντικά πρότυπα, ενστερνιζόμενοι πλήρως το οικολογικό ήθος της εταιρείας.

Η αποδοτικότητα στην κατανάλωση ενέργειας αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για την Agrino, ιδιαίτερα στα κτίρια των εγκαταστάσεων και στις διαδικασίες παραγωγής της. Ένα σημαντικό ποσοστό της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας σχετίζεται με φωτισμό, υπολογιστές και μηχανολογικό εξοπλισμό εντός της περιοχής παραγωγής. Η εταιρεία προωθεί ένα περιβάλλον όπου το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στα μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας. Αυτό περιλαμβάνει απλές ενέργειες όπως το σβήσιμο των φώτων όταν δεν χρησιμοποιούνται και τη συνετή κατανάλωση ενέργειας στους χώρους παραγωγής, όλα με στόχο την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η εταιρεία επενδύει με συνέπεια στην έρευνα που επικεντρώνεται στην κατανάλωση ενέργειας και στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, με αποτέλεσμα τόσο οικονομικά κέρδη όσο και ουσιαστική εξοικονόμηση ενέργειας. Πρωτοβουλίες όπως η εγκατάσταση προηγμένων συστημάτων ελέγχου θέρμανσης, εξαερισμού και φωτισμού είναι ενδεικτικές αυτών των επενδύσεων.

Για τη διαχείριση απορριμμάτων, η Agrino δεσμεύει αποκλειστικά εξουσιοδοτημένους και ικανούς φορείς. Η εταιρεία προωθεί ενεργά την επαναχρησιμοποίηση και την επανεπεξεργασία προϊόντων για τον μετριασμό των χύδην απορριμμάτων. Επιπλέον, ενθαρρύνει τις διαδικασίες διαχωρισμού και ανακύκλωσης απορριμμάτων, οδηγώντας ενεργά στη μείωση των απορριμμάτων που αποστέλλονται σε χώρους υγειονομικής ταφής ή βιολογικής επεξεργασίας. Από το 2003, η Agrino συμμετέχει ενεργά στην εκπλήρωση των εθνικών απαιτήσεων ανακύκλωσης για τα προϊόντα της.

#### **5.5.4 Κοινωνία και Κοινότητα**

Η Agrino συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη και την ευημερία των τοπικών κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιείται. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού της αποτελείται

από κατοίκους αυτών των κοινοτήτων που όχι μόνο συμβάλλουν στην τοπική οικονομία αλλά και ενισχύουν την ανάπτυξή της. Έχουν δημιουργηθεί σταθερές και διαρκείς συνεργασίες με πολυάριθμους τοπικούς οργανισμούς, αγρότες και προμηθευτές, αντανακλώντας τη σταθερή δέσμευση της Agrino στην κοινοτική ενσωμάτωση.

Η έννοια της ελληνικότητας λειτουργεί ως αδιαπραγμάτευτη κατευθυντήρια αρχή για την εταιρεία, περικλείοντας την αταλάντευτη υποστήριξη και προώθηση των ελληνικών προϊόντων που προέρχονται από τοπικούς παραγωγούς και τις αντίστοιχες περιοχές καταγωγής τους. Η Agrino δίνει μεγάλη έμφαση στην προώθηση και την καλλιέργεια της οικονομικής ζωτικότητας της περιοχής, υποκινώντας ένα θετικό αποτέλεσμα σε όλες τις ελληνικές επαρχίες και προσφέροντας πολύπλευρα οφέλη. Μέσω του μοντέλου συνεργασίας του με εγχώριους παραγωγούς ρυζιού και οσπρίων, η Agrino συμβάλλει ενεργά στη διατήρηση των ευκαιριών απασχόλησης για τους αγρότες, στην ενδυνάμωση των νέων γεωργών και στην παροχή ζωτικής σημασίας δημογραφικής υποστήριξης σε κοινωνικοοικονομικές δομές σε ευάλωτες αγροτικές και παραμεθόριες περιοχές.

Σε ευθυγράμμιση με τις βασικές αρχές της, η Agrino αποφεύγει επιμελώς να προκαλεί οποιεσδήποτε διαταραχές, είτε πρόκειται για θόρυβο είτε για ρύπανση, ενθαρρύνοντας μια αρμονική συνύπαρξη με τις τοπικές κοινωνίες και τους ρυθμιστικούς φορείς. Επιπλέον, η εταιρεία υπερασπίζεται την κοινωνική ευημερία μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών, όπως:

- Χορηγίες πολιτιστικών εκδηλώσεων και φιλανθρωπικών ιδρυμάτων.
- Εκδρομές σε σχολεία και πανεπιστήμια για εκπαιδευτικούς σκοπούς.
- Προγράμματα πρακτικής κατάρτισης για μαθητές.



- Συνεργασίες με πανεπιστήμια και ενεργή συμμετοχή σε συνέδρια και ερευνητικές πρωτοβουλίες.
- Βιώσιμη διαχείριση απορριμμάτων, παραγωγή ενέργειας από βιομάζα (π.χ. φλοιοί ρυζιού) και δέσμευση για μείωση της κατανάλωσης καυσίμου.
- Προώθηση αρμονικών σχέσεων με την κοινωνία, ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης.
- Στήριξη των παραγωγών στην ολοκληρωμένη διαχείριση πρωτογενών υλικών.
- Προώθηση της συμβολιακής γεωργίας για τη βελτίωση των συνθηκών παραγωγής, διασφαλίζοντας προϊόντα εγγυημένης ποιότητας και ποσότητας με παράλληλη εξασφάλιση εισοδήματος για τους παραγωγούς.
- Πρωτοβουλίες με γνώμονα τους εργαζομένους που συμβάλλουν στην περιβαλλοντική και κοινωνική βελτίωση.

Συνοπτικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι σε αυτούς τους βασικούς τομείς εστίασης, η Agrino έχει ορίσει Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι στόχοι αυτοί αξιολογούνται ετησίως, με συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους και υπόκεινται σε αναθεώρηση όταν κρίνεται απαραίτητο. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία υπογραμμίζει την αδιάκοπη δέσμευση της Agrino στη βιωσιμότητα, την ευημερία της κοινότητας και τις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές.

## **5.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

### **5.6.1 Ανάλυση PESTEL**

#### **Πολιτικοί παράγοντες:**

1. Κυβερνητική σταθερότητα: Η πολιτική σταθερότητα της Ελλάδας είναι απαραίτητη για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της Agrino, διασφαλίζοντας ένα συνεπές ρυθμιστικό περιβάλλον.

2. Φορολογικό σύστημα: Η φορολογία για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλή.

#### **Οικονομικοί παράγοντες:**

1. Οικονομική αστάθεια: Η Agrino πρέπει να περιηγηθεί στο ελληνικό οικονομικό τοπίο, το οποίο έχει βιώσει αστάθεια, συμπεριλαμβανομένου του πληθωρισμού και της μείωσης του εισοδήματος των καταναλωτών, επηρεάζοντας ενδεχομένως τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις στρατηγικές τιμολόγησης.
2. Πρόσβαση στη χρηματοδότηση: Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση μπορεί να είναι μια πρόκληση για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα.

#### **Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες:**

1. Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών: Η Agrino μπορεί να αξιοποιήσει την τάση προς πιο υγιεινό τρόπο ζωής, ταχύτερη προετοιμασία φαγητού και βιγκανισμό ευθυγραμμίζοντας τις προσφορές προϊόντων της με αυτές τις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες.
2. Επιλογή ποιοτικών προϊόντων: Οι καταναλωτές στην Ελλάδα τείνουν να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα.
3. Εργατικό δυναμικό: Η προσέλκυση και η διατήρηση ειδικευμένων ταλέντων είναι ζωτικής σημασίας για τις λειτουργίες και την ανάπτυξη της Agrino.

#### **Τεχνολογικοί παράγοντες:**

1. Καινοτομία και προσαρμογή: Η πιο αργή απόκριση της Agrino στις τεχνολογικές καινοτομίες, όπως το ρύζι έτοιμο για φούρνο μικροκυμάτων, μπορεί να επηρεάσει

την ανταγωνιστικότητά της σε μια αγορά όπου η καινοτομία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο.

2. Υποδομή: Η τεχνολογική υποδομή, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων υψηλής ταχύτητας Διαδικτύου και logistics, επηρεάζει τις λειτουργίες της Agrino και τις δυνατότητες ηλεκτρονικού εμπορίου.

#### **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:**

1. Επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής: Η προμήθεια ρυζιού της Agrino από διεθνείς προμηθευτές είναι επιρρεπής σε διαταραχές που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή, επηρεάζοντας δυνητικά τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των πρώτων υλών.

#### **Νομικοί παράγοντες:**

1. Ρυθμιστικές αλλαγές: Οι αλλαγές στους κανονισμούς ασφάλειας τροφίμων και ποιοτικού ελέγχου μπορεί να επηρεάσουν τις διαδικασίες παραγωγής και τη συμμόρφωση της αγοράς της Agrino.
2. Εργατικό δίκαιο: Κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα πρέπει να γνωρίζει και να ακολουθεί την εργατική νομοθεσία.

Συμπερασματικά, η Agrino αντιμετωπίζει ένα σύνθετο τοπίο PESTEL στην ελληνική αγορά. Η οικονομική αστάθεια μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές τιμολόγησης, ενώ η εταιρεία πρέπει να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνήθειες των καταναλωτών και να αγκαλιάσει την τεχνολογία. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και η διαχείριση των προκλήσεων που σχετίζονται με την εργασία είναι βασικά ζητήματα. Επιπλέον, η κλιματική αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τη διαθεσιμότητα ρυζιού από διεθνείς

προμηθευτές, θέτοντας σε κίνδυνο την προμήθεια πρώτων υλών της Agrino. Η συμμόρφωση με τις κανονιστικές αλλαγές είναι απαραίτητη για την ασφάλεια των τροφίμων και την είσοδο στην αγορά.

### **5.6.2 Porter's Five Forces**

Η Agrino δραστηριοποιείται στον κλάδο του ρυζιού, έναν κλάδο που επηρεάζεται από διάφορες ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια με βάση το μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter.

#### **1. Υπάρχων ανταγωνισμός (μέτρια ένταση):**

Ο ήδη υπάρχων ανταγωνισμός στη βιομηχανία ρυζιού μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτριας έντασης. Αρκετοί παίκτες δραστηριοποιούνται στην αγορά και υπάρχει μια αίσθηση ισότητας μεταξύ τους καθώς καμία μεμονωμένη εταιρεία δεν κατέχει κυρίαρχο μερίδιο αγοράς που υπερβαίνει το 30%. Οι παίκτες σε αυτόν τον κλάδο συχνά ανταγωνίζονται κυρίως στην τιμή, με στόχο να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές για να προσελκύσουν καταναλωτές που συνειδητοποιούν το κόστος.

#### **2. Νέα είσοδος (χαμηλή ένταση):**

Η απειλή νεοεισερχομένων στη βιομηχανία ρυζιού είναι σχετικά χαμηλή. Η αγορά είναι ήδη γεμάτη με πολυάριθμους καθιερωμένους παίκτες, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να αποκτήσουν έδαφος. Η ώριμη φύση του κλάδου και η παρουσία καθιερωμένων εμπορικών σημάτων αποθαρρύνουν περαιτέρω τους νέους παίκτες. Τα εμπόδια εισόδου μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη για ουσιαστικό κεφάλαιο, οικονομίες κλίμακας και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού με καθιερωμένες εταιρείες.

#### **3. Υποκατάστατα (μέτρια ένταση):**

Η επίδραση των υποκατάστατων στη βιομηχανία ρυζιού μπορεί να θεωρηθεί μέτρια. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται από την αλλαγή των συνηθειών, τις τάσεις υγείας όπως ο βιγκανισμός και η δημοτικότητα των έτοιμων γευμάτων. Ωστόσο, το ρύζι έχει τη δική του μοναδική θέση στη διατροφή και τις γαστρονομικές παραδόσεις πολλών πολιτισμών, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τα υποκατάστατα να αντικαταστήσουν πλήρως το ρύζι ως βασική τροφή.

#### **4. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (πολύ υψηλή):**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στη βιομηχανία ρυζιού, ιδιαίτερα για την Agrino, είναι εξαιρετικά υψηλή. Η Agrino, ως ελληνική εταιρεία, βασίζεται σε προμηθευτές για την προμήθεια ρυζιού και αυτό παρουσιάζει προκλήσεις. Υπάρχει συχνά παγκόσμια έλλειψη ρυζιού και πολλοί μεγάλοι ανταγωνιστές στο εξωτερικό έχουν σημαντική αγοραστική δύναμη, εξασφαλίζοντας συχνά προμήθειες ρυζιού μπροστά από μικρότερους παίκτες όπως η Agrino. Ως αποτέλεσμα, η Agrino μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στην εξασφάλιση επαρκών προμηθειών ρυζιού και οι προμηθευτές ενδέχεται να υπαγορεύσουν όρους λόγω της σπανιότητας αυτής της κρίσιμης πρώτης ύλης.

#### **5. Ισχύς αγοραστών (μεσαία προς μεγάλη ένταση):**

Η αγοραστική δύναμη στη βιομηχανία ρυζιού μπορεί να περιγραφεί ως μέτρια, με μια τάση να γίνει πιο σημαντική. Η Agrino βασίζεται κυρίως στις ελληνικές αγορές λιανικής για τις πωλήσεις της και η συγκέντρωση της αγοράς στα χέρια ορισμένων βασικών παραγόντων παίζει ζωτικό ρόλο. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ κυριαρχούν στο ελληνικό τοπίο λιανικής, με τα πέντε μεγαλύτερα σούπερ μάρκετ να ελέγχουν περίπου το 80% της αγοράς. Αυτά τα σούπερ μάρκετ κατέχουν σημαντική διαπραγματευτική θέση και η διαθεσιμότητα πιο προσιτών εμπορικών σημάτων ρυζιού μπορεί να μετατοπίσει τις

προτιμήσεις των καταναλωτών. Καθώς οι αγοραστές αναζητούν οικονομικά αποδοτικές επιλογές, η δύναμή τους να επηρεάζουν τις τιμές και τις προσφορές προϊόντων αυξάνεται.

Συνοψίζοντας, η Agrino λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό τοπίο επηρεασμένο από διάφορες δυνάμεις. Ενώ ο εσωτερικός ανταγωνισμός είναι ισορροπημένος μεταξύ πολλών παικτών, η Agrino αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις λόγω της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και της αυξανόμενης επιρροής των μεγάλων λιανοπωλητών στην αγορά. Αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν τη σημασία των στρατηγικών αποφάσεων για τη διατήρηση μιας ισχυρής θέσης στον κλάδο. Επιπλέον, η απειλή των νεοεισερχομένων παραμένει χαμηλή και η επιρροή των υποκατάστατων, ενώ υπάρχει, περιορίζεται από τη διαρκή δημοτικότητα του ρυζιού σε διάφορες γαστρονομικές παραδόσεις.

### **5.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT)**

Πραγματοποιώντας μια ανάλυση SWOT για την Agrino, σε συνεργασία και με τους εκπροσώπους της εταιρείας, παρατηρούνται τα εξής:

#### **Δυνατά σημεία (S):**

1. **Ισχυρή Αναγνώριση Επωνυμίας:** Η Agrino απολαμβάνει ένα πολύ γνωστό brand name στην Ελλάδα. Η μάρκα είναι αγαπητή και θεωρείται συνώνυμη της ποιότητας, συμβάλλοντας στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των καταναλωτών.
2. **Μακροχρόνια παρουσία:** Με περισσότερα από 65 χρόνια στην αγορά, η Agrino επωφελείται από μια καθιερωμένη παρουσία που έχει καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

3. Εξαιρετική ποιότητα προϊόντος: Τα προϊόντα της Agrino είναι γνωστά για την εξαιρετική τους ποιότητα, τους αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους και τη χαμηλή συχνότητα παραπόνων.
4. Εξειδίκευση στα προϊόντα ρυζιού: Η εταιρεία ειδικεύεται στα προϊόντα ρυζιού, τοποθετώντας τον εαυτό της ως ειδικό στον τομέα αυτό.
5. Τοπικότητα και Εστίαση στο εσωτερικό: Οι ισχυροί δεσμοί της Agrino με την Ελλάδα και η έμφαση που δίνει στην εξυπηρέτηση του τοπικού κοινού και των παραγωγών ευθυγραμμίζονται με την προτίμηση για υποστήριξη των τοπικών επιχειρήσεων.

#### **Αδυναμίες (W):**

1. Χαμηλή ευελιξία και προσαρμογή: Η ικανότητα της Agrino να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και να καινοτομεί στην ανάπτυξη προϊόντων ήταν σχετικά αργή. Για παράδειγμα, η εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων όπως το ρύζι έτοιμο για φούρνο μικροκυμάτων χρειάστηκε για να γίνει 10 χρόνια σχεδόν μετά από την πρώτη εμφάνιση του προϊόντος στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά πλέον η διάρκεια αυτή μπορεί να έχει πέσει στα 2-3 έτη, αλλά και πάλι θεωρείται αδυναμία του οργανισμού.
2. Περιορισμένη οικονομική υποστήριξη: Ως ελληνική εταιρεία, η Agrino μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις όσον αφορά την γρήγορη πρόσβαση σε σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.

**Ευκαιρίες (O):**

1. Ύπαρξη αγορών στο εξωτερικό: Η Agrino έχει την ευκαιρία να επεκτείνει την παρουσία της στις διεθνείς αγορές. Επί του παρόντος, μόνο το 10% των προϊόντων της εξάγεται, αφήνοντας άφθονο χώρο για περαιτέρω διείσδυση στη διεθνή αγορά.
2. Ύπαρξη νέων αγορών στην Ελλάδα: Η εταιρεία μπορεί να εξερευνήσει νέες αγορές τροφίμων στην Ελλάδα πέρα από τις παραδοσιακές της προσφορές ρυζιού και οσπρίων, όπως ρυζογκοφρέτες και άλλα προϊόντα.
3. Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών: Η αξιοποίηση της αλλαγής των προτιμήσεων των καταναλωτών για πιο υγιεινό τρόπο ζωής, ταχύτερη προετοιμασία φαγητού και μια τάση προς τον βιγκανισμό προσφέρει στην Agrino την ευκαιρία να αναπτύξει νέες σειρές προϊόντων που ευθυγραμμίζονται με αυτές τις τάσεις.

**Απειλές (T):**

1. Επιπτώσεις κλιματικής αλλαγής: Η κλιματική αλλαγή μπορεί να διαταράξει την προμήθεια πρώτων υλών καθώς επηρεάζει τα πρότυπα των καλλιεργειών παγκοσμίως. Η εξάρτηση της Agrino από διεθνείς προμηθευτές ρυζιού μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις, λόγω ζητημάτων που σχετίζονται με το κλίμα.
2. Συγκέντρωση λιανεμπορίου: Η συγκέντρωση του λιανικού εμπορίου μπορεί να ασκήσει πίεση στις εταιρείες να μειώσουν τις τιμές, επηρεάζοντας δυνητικά τα περιθώρια κέρδους.
3. Οικονομικοί παράγοντες: Οι οικονομικές διακυμάνσεις, ο πληθωρισμός και το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών μπορεί να οδηγήσουν σε στροφή προς φθηνότερα προϊόντα, επηρεάζοντας δυνητικά τη θέση της Agrino ως προμηθευτή προϊόντων υψηλής ποιότητας.



Συμπερασματικά, η Agrino έχει ισχυρή επωνυμία και ποιοτικά προϊόντα που αγαπιούνται από τους καταναλωτές. Ωστόσο, η εταιρεία αντιμετωπίζει προκλήσεις όσον αφορά την ευελιξία και την πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους για καινοτομία. Για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, η Agrino θα πρέπει να διατηρήσει τις υπάρχουσες στρατηγικές στον τομέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επικεντρωμένη στην οριζόντια ολοκλήρωση προς τα μπροστά, όπως πράττει και ήδη. Επιπλέον, η εταιρεία πρέπει να παραμείνει σε επαγρύπνηση σχετικά με τις πιθανές απειλές που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή, τη συγκέντρωση λιανικής και τους οικονομικούς παράγοντες στην ελληνική αγορά.

## 5.8 Ανάλυση VRIO

Πραγματοποιώντας μια ανάλυση VRIO για την Agrino, μπορούμε να διαπιστώσουμε τις εξής παρατηρήσεις:

### 1. Αξία:

**Προϊόντα και ποιότητα:** Η Agrino προσφέρει υψηλής ποιότητας ρύζι και όσπρια, βασικά προϊόντα στα ελληνικά νοικοκυριά, που χρησιμοποιούνται σε καθημερινή βάση για τη μαγειρική. Η κορυφαία ποιότητα δικαιολογεί τις υψηλότερες τιμές τους, παρέχοντας αξία στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα και θεωρούν ότι έχει νόημα να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να αγοράσουν μια εξαιρετικά ποιοτική σειρά προϊόντων για το τραπέζι τους.

**Άμεση συνεργασία με Έλληνες Παραγωγούς και Ελληνικότητα:** Η άμεση συνεργασία της Agrino με παραγωγούς σε όλη την Ελλάδα όχι μόνο διασφαλίζει την αυθεντικότητα των προϊόντων τους αλλά και δημιουργεί μια σύνδεση με τους Έλληνες παραγωγούς, συμβάλλοντας σε μια αίσθηση εθνικής υπερηφάνειας στους καταναλωτές. Η ίδια η

εταιρεία υπογραμμίζει το γεγονός της ελληνικότητάς της, επιλέγοντας να τονίζει σε κάθε στάδιο την τάση της να υποστηρίζει την ελληνική οικονομία και κοινωνία.

## **2. Σπανιότητα:**

**Μοναδικές συνδέσεις με παραγωγούς:** Οι άμεσες σχέσεις με τους Έλληνες παραγωγούς δημιουργούν έναν σπάνιο πόρο που οι ανταγωνιστές θα θεωρούσαν δύσκολο να αντιγράψουν. Αυτό συμβάλλει στη σπανιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας της Agrino και την ξεχωρίζει στην αγορά.

**Καινοτόμος Συσκευασία και Επέκταση Προϊόντος:** Η καινοτόμος συσκευασία της Agrino, αναγνωρισμένη με πολλά βραβεία, είναι ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό που ενισχύει την αντιληπτή αξία των προϊόντων της. Η δέσμευση για τακτική εισαγωγή νέων προϊόντων ενισχύει περαιτέρω το στοιχείο της σπανιότητας στην αγορά, καθώς σήμερα η Agrino είναι μια εταιρεία που έχει να προσφέρει περισσότερα και πιο καινοτόμα προϊόντα σε σχέση με τις βασικές της ανταγωνίστριες.

## **3. Μίμηση:**

**Ποιότητα και Τεχνολογίες Παραγωγής:** Οι προηγμένες τεχνολογίες παραγωγής και η δέσμευση της Agrino στην ποιότητα θέτουν υψηλά πρότυπα που θα ήταν δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Αυτό το τεχνολογικό πλεονέκτημα συμβάλλει στη δυσκολία αναπαραγωγής των προϊόντων τους, αλλά και στοιχείων όπως οι συσκευασίες της Agrino.

**Δικτυακό Μάρκετινγκ και Συνεργασίες Διασημοτήτων:** Το εκτεταμένο δίκτυο μάρκετινγκ της Agrino, οι συνεργασίες με διάσημα πρόσωπα και η προσέγγιση 360 μοιρών δημιουργούν μια μοναδική και δύσκολο να αναπαραχθεί στρατηγική μάρκετινγκ. Οι ανταγωνιστές θα αντιμετώπιζαν προκλήσεις για τη δημιουργία παρόμοιου δικτύου και την εξασφάλιση συνεργασιών, καθώς η Agrino έχει καταφέρει συν τω χρόνω να προωθήσει τα προϊόντα της σε κάθε μέρος όπου πωλείται φαγητό, ακόμη και σε περίπτερα ή καταστήματα ψιλικών που πωλούν σνακ (ρυζογκοφρέτες).

#### 4. Οργάνωση:

**Αποτελεσματική εσωτερική δομή:** Η αποτελεσματική εσωτερική δομή της Agrino, με παραγωγή στη Θεσσαλονίκη, αποθήκευση και HR στο Αγρίνιο και μάρκετινγκ στην Αθήνα, παρέχει γεωγραφικά στρατηγικό πλεονέκτημα. Το κεντρικό μάρκετινγκ στην Αθήνα, όπου ζουν και καταναλώνουν οι περισσότεροι Έλληνες, συμβάλλει σε αποτελεσματικές πωλήσεις και τοποθέτηση του προϊόντος σε κάθε σημείο όπου μπορούν να πωλούνται είδη τροφίμων.

**Κουλτούρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς:** Η δέσμευση της Agrino σε μια κουλτούρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, σε συνδυασμό με την εξάλειψη των διακρίσεων, ενθαρρύνει ένα θετικό εσωτερικό περιβάλλον. Αυτή η κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς είναι ένας άυλος πόρος που συμβάλλει στη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Agrino επιδεικνύει ένα ισχυρό προφίλ VRIO, αξιοποιώντας την προσέγγισή της που βασίζεται στην αξία, σπάνιες συνδέσεις με Έλληνες παραγωγούς, δύσκολα μιμητές τεχνολογικές στρατηγικές και στρατηγικές μάρκετινγκ και μια αποτελεσματικά δομημένη οργάνωση. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν συλλογικά στο διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Agrino στην ελληνική αγορά ρυζιού και οσπρίων. Καθώς η εταιρεία συνεχίζει να καινοτομεί και να διατηρεί τη δέσμευσή της για την ποιότητα, είναι σε καλή θέση για να αντέχει τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να εδραιώσει περαιτέρω τη θέση της ως premium και μοναδική ελληνική μάρκα στη βιομηχανία τροφίμων.

## 5.9 Εναλλακτικές στρατηγικές

Δεδομένου ότι η αγορά ρυζιού και οσπρίων στην Ελλάδα έχει πάντοτε υψηλή ελκυστικότητα και η Agrino είναι μια premium μάρκα που προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας, μπορούμε να εξερευνήσουμε με βάση και την υπάρχουσα θεωρία εναλλακτικές στρατηγικές για τον οργανισμό. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά της Agrino περιλαμβάνουν άμεση συνεργασία με παραγωγούς σε όλη την Ελλάδα, καινοτόμες συσκευασίες, συνεχή εισαγωγή νέων προϊόντων και μεγάλη έμφαση στην υποστήριξη των Ελλήνων παραγωγών. Επιπλέον, η Agrino διαθέτει προηγμένες τεχνολογίες παραγωγής, ένα εκτεταμένο δίκτυο μάρκετινγκ και συνεργασίες με διάσημους σεφ.

**Οριζόντια ή προς τα εμπρός ολοκλήρωση:** Η Agrino θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να επεκτείνει την εμβέλειά της οριζόντια και προς τα εμπρός, ενισχύοντας τις προωθητικές της δραστηριότητες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει και την προώθηση σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα με εταιρείες υγιεινής διατροφής ή έτοιμων υγιεινών γευμάτων, ή και με τουριστικές εμπειρίες και καταστήματα που ειδικεύονται στην προώθηση της ελληνικής γαστρονομικής εμπειρίας. Αυτή η επέκταση μπορεί να βελτιώσει τη διανομή των προϊόντων και να προσφέρει νέους δρόμους για προώθηση, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την παρουσία της Agrino στο ελληνικό τοπίο, αλλά και την αναγνωρισιμότητά της στις διεθνείς αγορές, την οποία η εταιρεία προσπαθεί έτσι κι αλλιώς να ενισχύσει.

**Κάθετη ή προς τα πίσω ολοκλήρωση:** Διερευνώντας την προς τα πίσω κάθετη ολοκλήρωση, η Agrino μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να αποκτήσει βασικούς προμηθευτές ή να δημιουργήσει στρατηγικές συμμαχίες. Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να εξασφαλίσει μια πιο σταθερή αλυσίδα εφοδιασμού και ενδεχομένως να

μειώσει το κόστος, διασφαλίζοντας μια συνεπή και υψηλής ποιότητας πηγή πρώτων υλών. Παρόλα αυτά, είναι επισφαλές να βασιστεί η εταιρεία μόνο σε αυτή τη στρατηγική, καθώς η κλιματική αλλαγή πλέον δημιουργεί μεγάλες ελλείψεις στην παραγωγή του ρυζιού παγκοσμίως, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

**Οριζόντια ολοκλήρωση για την ανάπτυξη:** Η Agrino θα μπορούσε να διερευνήσει επιπλέον ευκαιρίες για οριζόντια ολοκλήρωση εξαγοράζοντας άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά. Αυτή η στρατηγική θα μπορούσε να οδηγήσει στην εδραίωση της αγοράς ρυζιού και οσπρίων, ενισχύοντας τη θέση της Agrino και δυνητικά εξαπλώνοντας τα δίκτυα διανομής και προώθησης μέσα από την εξαγορά. Παρόλα αυτά, το αν κάτι τέτοιο είναι εφικτό αυτή τη στιγμή είναι μάλλον αμφίβολο, καθώς και οι κύριες ανταγωνίστριες της εταιρείας έχουν αρκετά μεγάλα μερίδια αγοράς.

**Ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση:** Αξιοποιώντας την ισχυρή παρουσία της στην αγορά, η Agrino μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να επεκταθεί σε περαιτέρω σχετικούς τομείς, όπως η εισαγωγή συμπληρωματικών προϊόντων διατροφής ή η συνεργασία σε περισσότερες δραστηριότητες που ευθυγραμμίζονται με την κορυφαία εικόνα της επωνυμίας της, όπως για παράδειγμα την προώθηση μέσα από τηλεοπτικά προγράμματα γαστρονομίας και σχολές μαγειρικής. Αυτό θα μπορούσε να διευρύνει περαιτέρω το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της και να προσελκύσει μια ευρύτερη καταναλωτική βάση.

**Σταθεροποίηση με παύση ή συνέχεια με προσοχή:** Λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές προκλήσεις στην αγορά ή εξωτερικούς παράγοντες, η Agrino μπορεί να επιλέξει μια στρατηγική σταθεροποίησης. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια προσωρινή παύση

στην επιθετική επέκταση, επιτρέποντας στον οργανισμό να αξιολογήσει τις συνθήκες της αγοράς και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη. Παρόλα αυτά, σε μια αγορά που ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αναδειχθεί περισσότερο από τις υπόλοιπες, είναι εύλογο ότι μια επιχείρηση που δεν πράττει ώστε να βρίσκεται συνεχώς μπροστά από τον ανταγωνισμό, σύντομα θα βρεθεί σε οπισθοχώρηση.

Εναλλακτικά, η Agrino μπορεί να επιλέξει να διατηρήσει το τρέχον λειτουργικό της μοντέλο χωρίς σημαντικές αλλαγές. Παρόλο που παρέχει σταθερότητα, αυτή η στρατηγική θα μπορούσε να αποτελέσει κίνδυνο εάν οι ανταγωνιστές εισαγάγουν καινοτόμες προσεγγίσεις. Η προσεκτική παρακολούθηση της δυναμικής της αγοράς είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το σενάριο. Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές φέρει το δικό της σύνολο πλεονεκτημάτων και προκλήσεων και η επιλογή θα εξαρτηθεί από τους συγκεκριμένους στόχους της Agrino, τις συνθήκες της αγοράς και τη διαχείριση του κινδύνου.

### **5.10 Προτεινόμενη στρατηγική**

Για την ενίσχυση των ήδη αποτελεσματικών στρατηγικών της Agrino, η καλύτερη προτεινόμενη στρατηγική είναι να λάβει υπόψη την Κάθετη Ολοκλήρωση τόσο προς τα μπροστά από την άποψη της προώθησης, όσο και από την άποψη των εξαγορών που θα μπορούσαν να της επιτρέψουν περισσότερα κανάλια διανομής. Οι τρέχουσες στρατηγικές που εφαρμόζει η Agrino, με επίκεντρο την κορυφαία ποιότητα, το μάρκετινγκ 360 μοιρών και τις ισχυρές συνεργασίες, έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες, γι' αυτό και η έμφαση δίνεται στη συνέχεια και τη συμπλήρωση αυτών των πρακτικών, ειδικά δεδομένου του

ότι η προς τα πίσω ανάπτυξη ίσως να μην επιδέχεται βελτίωση, λόγω των προβλημάτων με τη διαθεσιμότητα του ρυζιού στους παραγωγούς.

Συνεπώς, η Agrino θα μπορούσε να προχωρήσει διευρύνοντας τον ορίζοντά της οριζόντια και προς τα εμπρός, ενισχύοντας τις προωθητικές της δραστηριότητες με νέες συνεργασίες. Αυτή η επέκταση όχι μόνο βελτιώνει τη διανομή των προϊόντων αλλά ανοίγει και νέους δρόμους προώθησης, ενισχύοντας την παρουσία της Agrino στην ελληνική αγορά και ενισχύοντας την αναγνωρισιμότητα της στη διεθνή σκηνή, ευθυγραμμίζοντας με τις υφιστάμενες προσπάθειες της εταιρείας να ενισχύσει την παγκόσμια αναγνωρισιμότητα του brand. Επιπλέον, η Agrino ενδέχεται να εμβαθύνει σε περαιτέρω ευκαιρίες για οριζόντια ολοκλήρωση εξαγοράζοντας παρόμοιες επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά. Αυτή η στρατηγική κίνηση θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση της Agrino στην αγορά ρυζιού και οσπρίων, επεκτείνοντας δυνητικά τα δίκτυα διανομής και προώθησης μέσω εξαγοράς. Ωστόσο, η σκοπιμότητα ενός τέτοιου εγχειρήματος μπορεί να είναι επί του παρόντος δύσκολη, δεδομένων των σημαντικών μεριδίων αγοράς που κατέχουν οι κύριοι ανταγωνιστές της Agrino.

Συνοπτικά, αυτές οι προτεινόμενες στρατηγικές βασίζονται στα υπάρχοντα πλεονεκτήματα της Agrino, παρέχοντας δυνατότητες ανάπτυξης και ενισχύοντας την κυριαρχία της στην αγορά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι τρέχουσες στρατηγικές έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές και αυτές οι προτάσεις στοχεύουν σε περαιτέρω βελτιώσεις για να εξασφαλίσουν τη συνεχή επιτυχία της Agrino σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κομμάτι της ελληνικής αγοράς.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου**

Πληροφορίες για την Agrino

1. Ανάκτηση πληροφοριών από τον ιστότοπο Agrino.gr.
2. Επιτόπια έρευνα με εκπροσώπους της εταιρείας.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Agrino, μια καθιερωμένη ελληνική εταιρεία με ισχυρή παρουσία στην αγορά του ρυζιού και των οσπρίων, είναι έτοιμη για ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον με κύριους στόχους τη μεγιστοποίηση των εξαγωγών και τη συνεχή κυκλοφορία καινοτόμων προϊόντων. Οι ανταγωνιστικές διαφοροποιήσεις της εταιρείας, σε συνδυασμό με στρατηγικές βελτιώσεις, μπορούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων της και τη συνέχιση μιας μακροχρόνιας επιτυχημένης πορείας.

Ο οργανισμός έχει ήδη μια ιδιαίτερη θέση στην ελληνική αγορά, λόγω των αποφάσεων διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Η φήμη της Agrino για την παραγωγή ελληνικών προϊόντων υψηλής ποιότητας αποτελεί ασφαλώς σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εστίαση της εταιρείας στη διατήρηση της ποιότητας και την τήρηση αυστηρών ελέγχων διασφαλίζει ότι θα συνεχίσει να είναι ένα αγαπημένο brand στην Ελλάδα. Η αξιοποίηση αυτής της φήμης μπορεί να βοηθήσει την Agrino να αποσπάσει την αφοσίωση των καταναλωτών τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, η δέσμευση της Agrino για υποστήριξη της ελληνικής οικονομίας έχει απήχηση στους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στα τοπικά προϊόντα. Αυτή η πίστη στις ρίζες της επιτρέπει στην εταιρεία να οικοδομήσει ισχυρούς δεσμούς με το κοινό της. Τέλος, η προσοχή της Agrino στη λεπτομέρεια και οι διαφανείς πληροφορίες για την προέλευση του προϊόντος παρέχουν ένα ακόμη στοιχείο διαφοροποίησης. Καθώς οι καταναλωτές αναζητούν ολοένα και περισσότερο διαφάνεια στις διατροφικές τους επιλογές, η προσέγγιση της Agrino ευθυγραμμίζεται με αυτές τις προτιμήσεις.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν ασφαλώς και πιθανότητες βελτίωσης. Η Agrino αναγνωρίζει ότι πρέπει να ενισχύσει τις προσπάθειες καινοτομίας της, ιδιαίτερα στην κυκλοφορία νέων προϊόντων. Η συντηρητική προσέγγιση της εταιρείας στην καινοτομία τα προηγούμενα χρόνια είχε ως αποτέλεσμα την καθυστερημένη υιοθέτηση ορισμένων τύπων προϊόντων, όπως το ρύζι έτοιμο για φούρνο μικροκυμάτων. Για να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η Agrino θα πρέπει να επενδύσει στην έρευνα και το σχεδιασμό για καινοτόμα προϊόντα που ευθυγραμμίζονται με τις τάσεις των καταναλωτών, όπως υγιεινά σνακ και επιλογές για vegan. Παράλληλα, η εξάρτηση της εταιρείας από την προμήθεια ρυζιού από διεθνείς προμηθευτές την εκθέτει στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Για να διασφαλίσει μια αξιόπιστη αλυσίδα εφοδιασμού, η Agrino θα πρέπει να διερευνήσει στρατηγικές για τη διαφοροποίηση των πηγών της ή για επενδύσεις σε ανθεκτικές στο κλίμα γεωργικές πρακτικές με τους προμηθευτές της. Παρόλα αυτά, το ζήτημα αυτό παραμένει δυσεπίλυτο, καθώς μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες εκτός του ελέγχου της επιχείρησης.

Το μέλλον της Agrino φαίνεται πολλά υποσχόμενο καθώς συνεχίζει να δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα, την τοποθεσία και την οικονομική υποστήριξη στις δραστηριότητές της. Η επίτευξη των στόχων της για τη μεγιστοποίηση των εξαγωγών και την κυκλοφορία καινοτόμων προϊόντων θα απαιτήσει μια διορατική προσέγγιση και ανάλυση για το μέλλον, με επίκεντρο τις τάσεις των καταναλωτών και την ανθεκτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Καθώς η Agrino εξελίσσεται για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, βρίσκεται σε καλή θέση να συνεχίσει να είναι μια αγαπημένη μάρκα στην Ελλάδα και να επεκτείνει την εμβέλειά της στις διεθνείς αγορές, αξιοποιώντας και διευρύνοντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

### ΒΙΒΛΙΑ

1. Γεωργόπουλος Β. Ν. 2013. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
2. Chell E., Haworth J. & Brearley S., 1991. *The Entrepreneurial Personality, Concepts, Cases and Categories*. London, Routledge.
3. Coulter, M., 2008. *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
4. David F. & Marion F., 2011. *Strategic Management, Concepts and Cases*. Pearson.
5. Harrison, J.P., 2010. *Essentials of strategic planning in healthcare*. Health Administration Press.
6. Hax, A., 2001. "Defining the concept of strategy". In R. Wit, & R. Meyer, *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
7. Hill, C.W.L. & Jones, G.R., 2014. *Strategic management theory an integrated approach*. Australia: South-Western.
8. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
9. Kenyon, G.N. & Sen, K.C. 2015. *The Perception of Quality: Mapping Product and Service Quality to Consumer Perceptions*. Springer London.
10. Mintzberg, H. & Quinn, J.B., 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
11. Παπαδάκης Β., 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α': θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
12. Παπαδάκης, Β., 2018. *Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των Επιχειρήσεων, β' έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

13. Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*. New York: The Free Press.
14. Rao, C.A., Rao, P. B. & Sivaramakrishna, K. 2009. *Strategic Management and Business Policy*. Excel Books India.
15. Senthilkumar S., Durai, M., Sharmila A. & Poornima J. 2014. *Business policy and strategic management*. S. Chand Publishing.
16. Stake, R.E., 1995. *The Art of Case Study Research: Perspective in Practice*. London: Sage.
17. Subba Rao, P. 2016. *Business Policy and Strategic Management*. S.L.: Himalaya Publishing House.
18. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2018. *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education.
19. Yin, R., 1994. *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

#### **APOPA**

1. Alozairi, M.A.S. & Aga, M., 2017. "Analysis of strategic management practices in real estate companies: A case of Kurdistan region of Iraq". *International Journal of Economics, Commerce & Management*, V(4),227-247.
2. Bart, C. K., Bontis N. & Tagger, S. 2001. "A model of the impact of mission statements on firm performance". *Management Decision*, V. 39(1), 9-18
3. Bartkus, B. R., Glassman, M. & McAfee, R. B. 2004. "A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: a content analysis". *European Management Journal*, Vol. 22 (4), 393- 401.

4. Bello, R. S., Brandau-Brown, F. E., & Ragsdale, J. D., 2016. “Managing boundary turbulence through the use of information manipulation strategies: A report on two studies”. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1-21.
5. Cescon, A., Constantini, A. & Grasseti, L., 2019. “Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms”, *Journal of Management & Governance*, 2019, 23(3): 605-636.
6. Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J., 2019. “A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector”. *R&D Management*, 49(2), 180-203.
7. Covin J.G., 1991. “Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance”, *Journal of Management Studies* 28 (5), pp. 439–462.
8. Darbi, W., 2012. “Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution”. *International Journal of Business and Science*. Vol 3(14), 95.
9. Fuertes et al., 2020. “Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive”. *Journal of Engineering*, v. 2020, <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>.
10. Kristensen, H.S. & Remmen, A. 2019. “A framework for sustainable value propositions in product-service systems”, *Journal of Cleaner Production*, V 223, 25-35.
11. Lucas, P., Fleming, J. & Bhosale, J., 2018. “The utility of case study as a methodology for work-integrated learning research”, *International Journal of Work-Integrated Learning, Special Issue*, 2018, 19(3), 215-222.

12. Meesala, A., 2015. *Internal Analysis - Strategic Management*. 10.13140/RG.2.1.3353.1048.
13. Moses, A. 2011. "Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships. Conference on Entrepreneurship in Africa". *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol 16(1), 103-126.
14. Nguyen, L. 2018. *Is McDonald's failure in Vietnam a unique case?* Available at: [https://www.researchgate.net/publication/343892717\\_Is\\_McDonald's\\_failure\\_in\\_Vietnam\\_a\\_unique\\_case](https://www.researchgate.net/publication/343892717_Is_McDonald's_failure_in_Vietnam_a_unique_case).
15. O'Regan, N. & Ghobadian, A., 2002. "Formal strategic planning: The key to effective business process management?" *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
16. Petri, E. & Perdikaris, A., 2016. *Rice Sector in Greece*. European Institute for Evolution and Integration.
17. Rigby, D.K., 1994. "Managing the management tools", *Planning Review*, Vol. 22 (5), 20-24.
18. Thompson, A.A., Gamble, J., Margaret Ann Peteraf & Strickland, A.J. 2016. *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage: concepts and cases*. New York, Ny: Mcgraw-Hill Education.
19. Van Le, H., & Suh, M.H., 2019. "Changing trends in internet startup value propositions, from the perspective of the customer". *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 853-864.
20. Wason, H., & Charlton, N., 2015. "How positioning strategies affect co-branding outcomes". *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-12.

21. Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Dabrowski, R.V. and Zheng, C., 2011. “Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa”. *Journal of Small Business management*, 49(2), 252-282.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

AGRINO - <https://www.agrino.gr/>.

RESEARCH AND MARKETS - <https://www.researchandmarkets.com/>

AgroNews, 2021. *Μεγάλες Καλλιέργειες*, Φεβ 2021, διαθέσιμο στο:

[https://www.agronews.gr/files/02\\_21\\_megales\\_kalliergeies\\_OPT.pdf](https://www.agronews.gr/files/02_21_megales_kalliergeies_OPT.pdf).

Akbarpur, B., 2023. “The global rice crisis”. *Economist*, available at:

<https://www.economist.com/asia/2023/03/28/the-global-rice-crisis>.

KPMG, 2019. *Rice Industry Review*, available at:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ng/pdf/audit/rice-industry-review.pdf> .