



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Διαμόρφωση στρατηγικής λήψης αποφάσεων/ Μελέτη  
περίπτωσης αθλητικού κλάδου»**

**Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Τσαούση Βασιλική**

**Επιβλέπων**

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, Νοέμβρης 2022



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

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

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

..... Διαφοροποίηση επιχειρησιακών λήψεων αποφάσεων /  
..... Μελέτη περίπτωσης «Φθίνουσας Σταδο» .....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο:

Τασούλα Βασιδάκη

Ημερομηνία: ηη/μμ/έτος

19/10/2022

## Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη μελέτη της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων καθώς και τον τρόπο που το αποτέλεσμα αυτών επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Παράλληλα, μέσω από την παρούσα εργασία προτείνονται εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε επιχειρήσεις που αφορούν τον αθλητικό κλάδο. Στην διπλωματική εργασία αρχικά γίνεται αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο του ορισμού της στρατηγικής, του Μοντέλου Στρατηγικού Μάνατζμεντ και τους διάφορους τύπους και εργαλεία που συντελούν στην λήψη μιας απόφασης.

Στη συνέχεια, παρέχονται οι πληροφορίες για τη μελέτη περίπτωσης που απασχολεί την εν λόγω εργασία και αναλύεται το περιβάλλον μιας επιχείρησης αθλητικού κλάδου, μέσω μιας ανάλυσης του μάκρο-εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση δύο αναλύσεων: PEST (ανάλυση πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικοπολιτικών και τεχνολογικών δυνάμεων) και VRIO (Valuable, Rare, Imitable, Organization Analysis).

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται αναλυτική παρουσίαση του γενικευμένου περιβάλλοντος του οργανισμού που μας απασχολεί στην παρούσα εργασία σε επίπεδο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό.

Έπεται στο τέταρτο κεφάλαιο η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω του μοντέλου PORTER. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται ο αθλητικός κλάδος και οι απειλές αλλά και οι δυνάμεις που περιλαμβάνει η ανάλυση.

Στη συνέχεια γίνεται μια ανάλυση του μικρο-εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση της ανάλυσης SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές). Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες που του προσφέρονται συνάμα με τις απειλές. Στο τέλος του κεφαλαίου υπάρχει η ανάλυση VRIO η οποία προσδιορίζει τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού που μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται τα επίπεδα στρατηγικής της επιχείρησης που εξετάζεται στην εν λόγω εργασία. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται όλες οι διαθέσιμες στρατηγικές (επιχειρηματική στρατηγική, επιχειρησιακή στρατηγική και λειτουργική στρατηγική) που ακολουθεί ή σκοπεύει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Αναφέρονται, επίσης, προτάσεις εναλλακτικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει ο εν λόγω οργανισμός. Τέλος, εξάγονται τα συμπεράσματα από τη συνολική εικόνα του οργανισμού και τον κλάδο.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, λήψη αποφάσεων, επίπεδα στρατηγικής επιχειρήσεων, ανάλυση κλάδου, περιβάλλον

### *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για τις συμβουλές και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Ιδιαίτερως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την υπομονή και τη συμπαράσταση που μου έδειξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	v
Κατάσταση Πινάκων	viii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	ix
Εισαγωγή	1
<b>Κεφάλαιο 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	2
1.1: Στρατηγική: ορισμοί, είδη (Υπόδειγμα γενικών στρατηγικών)	2
1.2: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
1.3: Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	11
1.3.1: Εργαλεία λήψης αποφάσεων	14
1.3.2: Εμπόδια λήψης αποφάσεων	17
<b>Κεφάλαιο 2: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	21
2.1: Γενικές Πληροφορίες	21
2.2: Αποστολή, Όραμα, Στόχος, Προϊόντα	24
<b>Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ (ΜΑΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	32
3.1: Ανάλυση PEST	32
3.1.1: Πολιτικό- Νομικό Περιβάλλον (Political)	32
3.1.2: Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)	33
3.1.3: Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)	40
3.1.4: Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)	42
<b>Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	45
4.1: Ανάλυση PORTER	45
4.1.1. Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου	46
4.1.2: Ανταγωνιστές	49
4.1.3: Απειλή από Νεοεισερχόμενους	52
4.1.4: Απειλή από Υποκατάστατα	54
4.1.5: Δύναμη Προμηθευτών	54
4.1.6: Δύναμη Αγοραστών	56
4.1.7: Δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόμενων	58
<b>Κεφάλαιο 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	61
5.1: Ανάλυση SWOT	61
5.1.1: Ευκαιρίες	61
5.1.2: Απειλές	63

5.1.3: Δυνάμεις	65
5.1.4: Αδυναμίες	66
5.1.5: Ανάλυση VRIO	69
<b>Κεφάλαιο 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ</b>	71
6.1: Επίπεδα Στρατηγικής: Επιχειρηματική, Λειτουργική	71
6.2: Εναλλακτικές Στρατηγικές	79
<b>Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	82
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	83

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1: Σχέση επιπέδων στρατηγικής	4
Πίνακας 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Σχεδιασμού	8
Πίνακας 1.3: Διαδικασία λήψης αποφάσεων	13
Πίνακας 1.4: Χρηματοοικονομική δείκτες	27
Πίνακας 1.5: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου	46
Πίνακας 1.6: Σύνοψη S.W.O.T. Analysis	68
Πίνακας 1.7: Ανάλυση V.R.I.O.	69
Πίνακας 1.8: Επίπεδα στρατηγικής	71
Πίνακας 1.9: Επίπεδα επιχειρηματικής στρατηγικής	73



## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: S.W.O.T. Analysis	16
Διάγραμμα 1.2: Διακύμανση του Δείκτη Κάλυψης Τόκων	28
Διάγραμμα 1.3: Διακύμανση του Δείκτη Οικονομικής Αυτάρκειας	29
Διάγραμμα 1.4: ΑΕΠ (ρυθμός ανάπτυξης) και εγχώρια ζήτηση (συμμετοχή)	35
Διάγραμμα 1.5: ΑΕΠ (ρυθμός ανάπτυξης) σε σταθερές τιμές έτους 2015	36
Διάγραμμα 1.6: Δείκτες Οικονομικού Κλίματος ΕΕ-27 και Ελλάδα (2000-2020=100, εποχικά εξομαλυμένα στοιχεία)	36
Διάγραμμα 1.7: Δείκτες Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης	37
Διάγραμμα 1.8: Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα (1999- 2020)	38
Διάγραμμα 1.9: Εξέλιξη μέσου σταθμικού κόστους και διάρκειας δανεισμού ανά έτος (2000-2021)	39
Διάγραμμα 1.10: Έσοδα κυρίαρχων εταιριών παγκόσμιας αγοράς για το 2021	49
Διάγραμμα 1.11: Μέγεθος της παγκόσμιας αθλητικής αγοράς	51
Διάγραμμα 1.12: Παγκόσμια έσοδα της εταιρείας από το διάστημα 2007 έως 2021.	75

## Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς κάτι που καθιστά το ανθρώπινο να βρίσκεται μόνιμα σε εγρήγορση. Σε ένα περιβάλλον, λοιπόν, που μεταβάλλεται τόσο γρήγορα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς την εξέλιξή τους, αλλά πρωτίστως την επιβίωσή τους. Με τα σημερινά δεδομένα, η διοίκηση και η λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης καθίσταται πλέον ιδιαίτερα πολύπλοκη και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η σχεδίαση της στρατηγικής μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι βασική προϋπόθεση ώστε να κατανέμει τους πόρους και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, αποφάσεις και ενέργειες τα οποία βοηθούν στην πρόβλεψη καταστάσεων αλλά και στη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η διαδικασία της λήψης μιας απόφασης δεν είναι απλή σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Τα αρμόδια άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις χρειάζεται να ενημερώνονται διαρκώς για τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα να έχουν συνεχή επιμόρφωση.

Συγκεκριμένα, για τον αθλητικό κλάδο, οι προκλήσεις τα τελευταία χρόνια είναι συνεχείς με αποτέλεσμα το επιχειρηματικό περιβάλλον να είναι ασταθές. Από μια η έξαρση της πανδημίας COVID-19 για αρκετό διάστημα, μέχρι τα περιστατικά πολέμου στην ανατολική Ευρώπη σε συνδυασμό με τις συνεχείς μεταβολές στην ισοτιμία αποτυπώνεται ευδιάκριτα η ανάγκη διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων και συνεχής αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Ως απόρροια, επομένως, της αστάθειας στην αγορά, είναι επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία ή μεταβολής της στρατηγικής των επιχειρήσεων ώστε να συμβαδίζουν με το συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης σωστής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θα μπορούν να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά, να αντιμετωπίζουν τυχόν απειλές, να εξετάζουν τη θέση τους ως προς ανταγωνισμό καθώς και να εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα ώστε να παραμένουν κερδοφόρες.

# Κεφάλαιο 1: ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## 1.1: Στρατηγική: Τι είναι στρατηγική

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της στρατηγικής, ωστόσο στην παρούσα διπλωματική στρέφουμε το ενδιαφέρον μας στην επιχειρηματική στρατηγική. Σύμφωνα με τον K. Ohmae (Γεωργόπουλος, 2013), η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο βασικός σκοπός της σχεδίασης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι για να μπορέσει να έχει μια διατηρήσιμη αξία έναντι των ανταγωνιστών της.

Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης. Η στρατηγική είναι σημαντική για έναν οργανισμό καθώς ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Το μοντέλο ορθολογικού σχεδιασμού (Wheelen et. al.,2018) προβλέπει ότι όσο αυξάνεται η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, οργανισμοί που εργάζονται επιμελώς για να αναλύσουν και να προβλέψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη μεταβαλλόμενη κατάσταση θα ξεπεράσουν τις επιχειρήσεις που δεν το κάνουν ήδη.

Η στρατηγική διαθέτει και συγκεκριμένα στάδια και επίπεδα ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί. Πρώτο στάδιο αποτελεί η διαμόρφωση μιας στρατηγικής από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και έπεται η υλοποίησή της. Στο τέλος, είναι αναγκαίο να γίνεται αξιολόγηση και έλεγχος αυτών που επιτεύχθηκαν ή και όχι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να διορθώσει ότι δεν πήγε καλά και να επαναπροσαρμόσει την στρατηγική της.

Η υλοποίηση της στρατηγικής έχει ως στόχο να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει γίνει πλήρως κατανοητή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Για την υλοποίηση της στρατηγικής, είναι απαραίτητοι οι χρηματοοικονομικοί πόροι. Οι οργανισμοί που λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις στρατηγικής, πρέπει να διαθέτουν τόσο κατάλληλο προσωπικό όσο και επαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους ώστε να μπορέσουν να υλοποιήσουν τη στρατηγική που επιθυμούν. Θα πρέπει, λοιπόν, να γίνεται ο κατάλληλος προϋπολογισμός ώστε να

μπορέσουν να καλυφθούν έξοδα για εξοπλισμό, λειτουργικά συστήματα και ότι άλλο είναι αναγκαίο.

Όσον αφορά τα επίπεδα της στρατηγικής (Wheelen et. al. 2018), σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρία (3) επίπεδα ανάλογα με την ιεραρχία των στόχων:

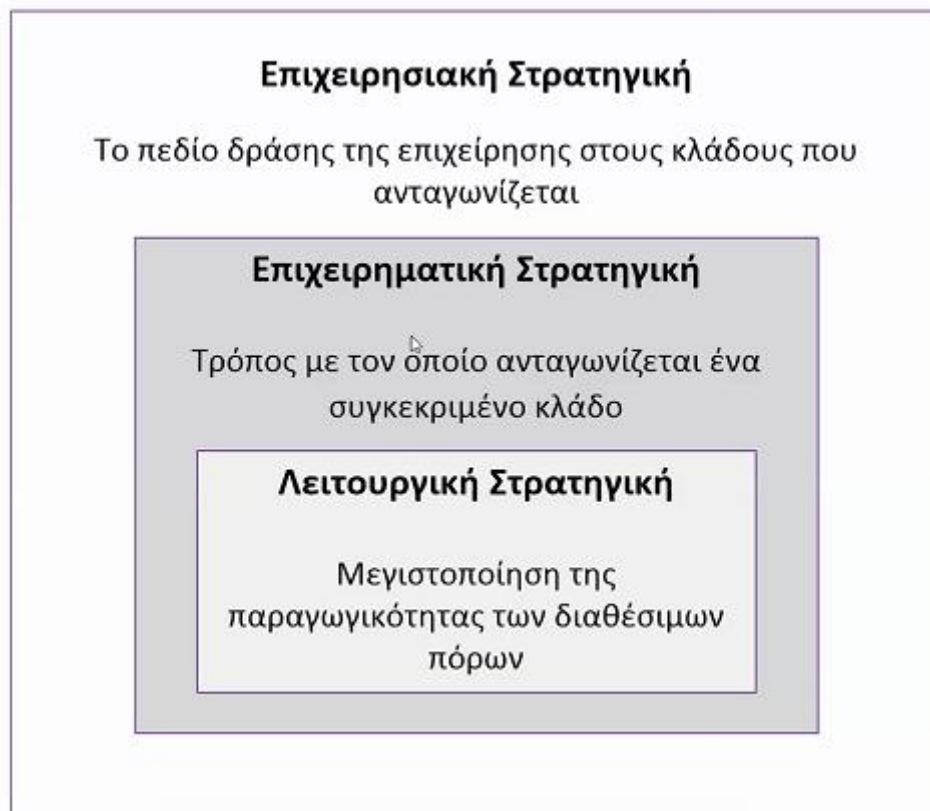
1. Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy).
2. Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy).
3. Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας (function level strategy).

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) αφορά τη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης και τη διαχείριση της επιχείρησης ή του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της. Συγκεκριμένα, δίνεται η γενική κατεύθυνση της εταιρείας σε σχέση με την ανάπτυξη και τη διαχείρισή της.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ασχολείται με τον τρόπο που οι επιχειρηματικές μονάδες (business units) πρέπει να ανταγωνίζονται σε συγκεκριμένες αγορές. Δίνει έμφαση στην ανταγωνιστική θέση των προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένο κλάδο. Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες Επιχειρηματικής Στρατηγικής: οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές και οι Συνεργατικές Στρατηγικές. Οι στρατηγικές ανταγωνισμού επιδιώκουν το προβάδισμα της επιχείρησης έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου, ενώ οι συνεργατικές στρατηγικές έχουν στόχο τη συνεργασία που αποσκοπεί σε διαφοροποίηση από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου.

Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) αφορά την ανάπτυξη στρατηγικής σε επίπεδο λειτουργίας με σκοπό την επίτευξη της εταιρικής σχέσης και των επιχειρηματικών στόχων με τις στρατηγικές μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Όπως φαίνεται και από την εικόνα 1.1 το κάθε επίπεδο στρατηγικής συσχετίζεται απόλυτα με τα υπόλοιπα, επομένως είναι ακόλουθο να υπάρχει πάντα αρμονία μεταξύ τους με σκοπό την αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης ως σύνολο.

**Πίνακας 1.1:** Σχέση επιπέδων στρατηγικής.



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

Υπάρχουν τριών (3) ειδών στρατηγικές ανταγωνισμού, σύμφωνα με τον M. Porter (1980): η ηγεσία κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει ως στόχο την ευρεία μάζα μέσω αρκετά χαμηλής τιμής των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Λόγω του χαμηλού κόστους, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική μπορούν να χρεώνουν χαμηλότερη τιμή για τα προϊόντα ή της υπηρεσίες τους παρόλο που μπορεί και να μην έχουν απαραίτητα το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο αλλά να έχουν χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτήν τη στρατηγική, δημιουργούν πλεονέκτημα κόστους στην αγορά με αποτέλεσμα είτε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς είτε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Η μέθοδος αυτή παρέχει και μια άμυνα στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν καθώς συνεχίζουν να

παρουσιάζουν κέρδη ακόμη και σε περιόδους σκληρού ανταγωνισμού λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που έχουν με τους προμηθευτές και παράλληλα με την παρεμπόδιση νεοεισερχόμενων οργανισμών στον κλάδο. Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην ευρεία μαζική αγορά και προσδοκά απόκτηση και διατήρηση ενός σημείου υπεροχής ενός οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του. Με την επίτευξη αυτού, η επιχείρηση αποκτά ένα πιστό καταναλωτικό κοινό το οποίο είναι διατεθειμένο, ενδεχομένως, να ακολουθήσει το Brand σε οποιαδήποτε στρατηγική του απόφαση. Η πίστη των πελατών χρησιμεύει παράλληλα και ως εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς θα πρέπει να αναπτύξουν και οι νέες επιχειρήσεις τη δική τους διακριτική ικανότητα να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για να είναι σε θέση να ανταγωνίζονται με επιτυχία. Έρευνες (Caves, 1992) έχουν δείξει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης είναι πιο πιθανό να αποφέρει υψηλότερα κέρδη από μια στρατηγική χαμηλού κόστους γιατί η διαφοροποίηση δημιουργεί καλύτερο φραγμό εισόδου στον κλάδο. Μια στρατηγική, ωστόσο, χαμηλού κόστους είναι πιο πιθανό να δημιουργήσει αυξήσεις στο μερίδιο αγοράς ενός οργανισμού.

Τέλος, η στρατηγική της εστίασης αφορά μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που εστιάζει στην κατάκτηση μιας μικρής αγοράς (niche market) η οποία έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι καμιά από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές δεν εγγυάται για μια σίγουρη επιτυχία καθώς και μελέτες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει επιτυχώς μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν τη στρατηγική αυτή σε βάθος χρόνου καθώς καθεμία από τις στρατηγικές ενέχει κινδύνους. Σε αντίθεση, μελέτες (Colin, 2000) έχουν δείξει ότι ο συνδυασμός δύο από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορεί να επιφέρει εμφανή θετικά αποτελέσματα.

Εκτός από τις στρατηγικές ανταγωνισμού που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να χρησιμοποιήσει και στρατηγικές συνεργασίας με εταιρείες από άλλο κλάδο ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δύο στρατηγικές συνεταιρισμών (Hamel, 1991) είναι η συμπαιγνία και οι στρατηγικές συμμαχίες. Η συμπαιγνία είναι η συνεργασία επιχειρήσεων εντός του

ίδιου κλάδου με σκοπό να υπερβεί τον οικονομικό νόμο της προσφοράς και της ζήτησης μέσω της μείωσης της παραγωγής και της αύξησης των τιμών. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι είτε ρητή, όταν οι δύο οργανισμοί συνεργάζονται άμεσα, είτε σιωπηρή, όταν οι δύο οργανισμοί συνεργάζονται έμμεσα μέσω ενός άτυπου συστήματος σημάτων. Η ρητή συμπαιγνία είναι παράνομη σε αρκετές χώρες και περιφερειακές εμπορικές ενώσεις, όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η σιωπηρή συμπαιγνία, σύμφωνα με τον Barney (1997), είναι πιθανό να έχει επιτυχία εάν ο αριθμός των αναγνωρίσιμων ανταγωνιστών είναι μικρός, το κόστος είναι παρόμοιο μεταξύ των οργανισμών που συμμετέχουν και μια επιχείρηση τείνει να ενεργεί ως ηγέτης τιμών. Ακόμη, προσθέτει ότι είναι αναγκαίοι οι οργανισμοί που συνεργάζονται να έχουν κοινή κουλτούρα και οι πωλήσεις να χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα μικρών παραγγελιών. Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση για να ευδοκιμήσει η συνεργασία αποτελεί να υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου για να μην εισέρχονται στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές καθώς και τα μεγάλα αποθέματα με τις εκκρεμείς παραγγελίες να αποτελούν τρόπους αντιμετώπισης των διακυμάνσεων της ζήτησης.

Όσον αφορά τις στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν μια μακροπρόθεσμη συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών ή επιχειρηματικών μονάδων που συμμετέχουν σε *επιχειρηματικές* δραστηριότητες με σκοπό αμοιβαίο οικονομικό κέρδος (Inkpen&Tsang, 2007). Στη σημερινή εποχή, υπάρχει μεγάλη αύξηση των συμμαχιών σε διάφορους κλάδους. Μερικοί από τους λόγους που οργανισμοί συνάπτουν συμμαχίες αποτελούν η απόκτηση νέας τεχνολογίας με καλύτερη ποιότητα και λιγότερο κόστος, η μείωση οικονομικού και πολιτικού κινδύνου και να πετύχουν ή να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ο λόγος της εισχώρησης σε νέες αγορές αποτελεί από τους πιο σημαντικούς κατά τους Coopers και Lybrand (1997).

Ορισμένες συμμαχίες είναι αρκετά βραχυπρόθεσμες λόγω της ανάπτυξης συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών σχετικά με τους στόχους με αποτέλεσμα να διαρκούν αρκετά μόνο για έναν εταίρο. Πολλές συμμαχίες αυξάνουν την κερδοφορία των μελών και έχουν θετικό αποτέλεσμα στην αξία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις οι συμμαχίες δεν ευδοκιμούν. Σύμφωνα με τους Kalmbach και Roussel (Kalmbach and Roussel, 1999), το ποσοστό αποτυχίας της στρατηγικής συμμαχίας εκτιμάται ότι είναι περίπου στο 70%.

Πρόσφατη έρευνα της McKinsey (2020) ανέδειξε ότι δύο παράγοντες συμβάλουν περισσότερο στην επιτυχία της στρατηγικής συμμαχίας. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τους στόχους και τη στρατηγική των οργανισμών. Είναι αναγκαίο, δηλαδή, οι οργανισμοί που συμμαχούν να έχουν κοινό όραμα και να ταυτίζονται ως προς τους στόχους. Ο δεύτερος παράγοντας έγκειται στην επικοινωνία και την εμπιστοσύνη. Οι σύμμαχοι θα πρέπει να έχουν άριστη επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη ώστε να μπορέσει να υπάρξει συνέχιση της συνεργασίας τους.

Αξιοσημείωτο είναι και το ότι υπάρχουν και ανταγωνιστικές τακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές του κλάδου. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τακτικές του Χρόνου και τακτικές της τοποθέτησης στην αγορά. Οι τακτικές του χρόνου έχουν να κάνουν με τον χρόνο (πότε) που αντιδρούν οι επιχειρήσεις. Υπάρχουν, δηλαδή, οι πρωτοπόρες εταιρείες (first movers) που επιθυμούν να έχουν την φήμη του ηγέτη στον κλάδο, κάτι το οποίο θα φέρει υψηλά κέρδη αλλά και θα θέσει ως πρότυπο την επιχείρηση για επακόλουθα προϊόντα στον κλάδο. Από την άλλη, υπάρχουν οι επιχειρήσεις που δεν προσπαθούν να ηγηθούν στον κλάδο και αρκούνται στην αντιγραφή στρατηγικών από τους ανταγωνιστές (late movers). Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν τη δυνατότητα αντιγραφής τεχνολογικής προόδου άλλων εταιριών με αποτέλεσμα να έχουν χαμηλά κόστη για την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) αλλά και του κινδύνου που υπάρχει σε πρωτοπόρες κινήσεις.

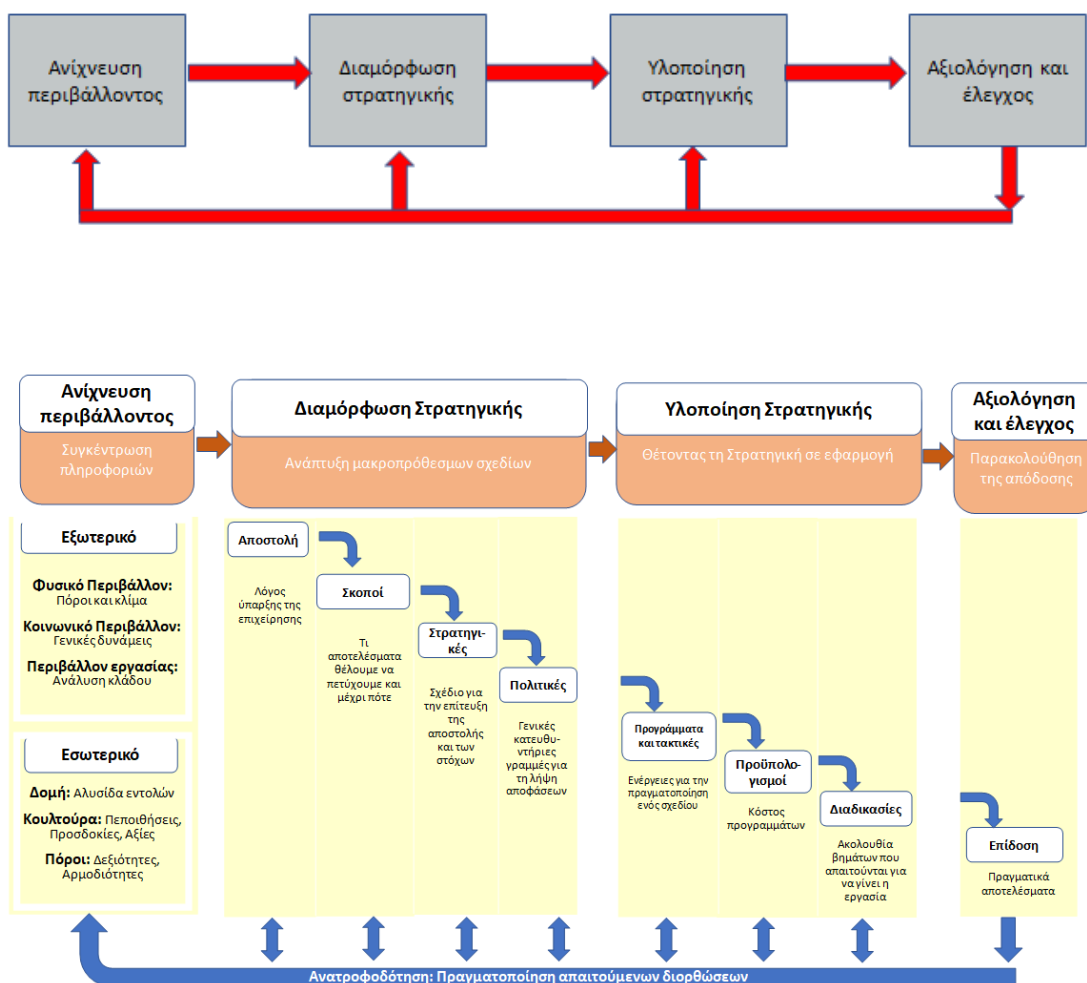
Όσον αφορά τις τακτικές τοποθέτησης στην αγορά υπάρχουν δύο ειδών τακτικές: οι επιθετικές και οι αμυντικές. Οι επιθετικές τακτικές είναι η επίθεση κατά μέτωπο, η πλευρική επίθεση, η κυκλωπική επίθεση, η παρακαμπτήρια επίθεση και ο ανταρτοπόλεμος. Από την άλλη, οι αμυντικές τακτικές είναι η ύψωση δομικών φραγμών, η αύξηση αναμενόμενης αντίδρασης και η μείωση της παρακίνησης για επίθεση.



## 1.2: Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιέχει τέσσερα βασικά στοιχεία: την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Ο παρακάτω πίνακας 1.2 απεικονίζει το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στον οποίο αποτυπώνονται η διαχείριση και οι ενέργειες από έναν οργανισμό:

Πίνακας 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Σχεδιασμού



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

Στην ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνονται η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η παροχή πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στα άτομα της επιχείρησης με σκοπό την ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης. Για να μπορέσει να διαμορφωθεί η στρατηγική του οργανισμού, θα πρέπει να γίνει κατανοητό το πλαίσιο του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Για τον λόγο αυτό, στην ανίχνευση του περιβάλλοντος θα πρέπει να δοθεί έμφαση τόσο στο γενικευμένο (societal) και το άμεσο(task) περιβάλλον, όσο και στη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί μέρος αυτού του σταδίου και αποτελεί τη συνηθέστερη μέθοδο για την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Η μέθοδος S.W.O.T. αποτελεί ακρωνύμιο το οποίο περιγράφει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις ενός οργανισμού. Εκτενής ανάλυση της S.W.O.T θα γίνει στο Κεφάλαιο 5.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανίχνευση του περιβάλλοντος και περιλαμβάνει την έρευνα, την ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων μαζί με τα κριτήρια για την επίτευξη ενός πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Ξεκινάει με την ανάλυση καταστάσεων, όπως την εύρεση μιας στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ εξωτερικών ευκαιριών και εσωτερικών δυνατοτήτων, ενώ παράλληλα περιεργάζεται τις εξωτερικές απειλές και τις εσωτερικές αδυναμίες. Θα πρέπει, επίσης, να διαμορφωθεί η αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού. Η αποστολή αναφέρει τι παρέχει ένας οργανισμός στην κοινωνία, ενώ το όραμα του οργανισμού περιγράφει αυτό που επιθυμεί να γίνει ο οργανισμός στο μέλλον. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής ορίζει τον θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που ξεχωρίζει την εταιρεία από άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Έρευνα του Sidhu (2004) δείχνει ότι επιχειρήσεις με δηλώσεις αποστολής που περιέχουν σαφείς περιγραφές των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων έχουν υψηλότερη ανάπτυξη από εταιρείες χωρίς τέτοιες δηλώσεις. Επίσης, αρκετοί συγγραφείς Στρατηγικού Μάνατζμεντ συμφωνούν ότι μια πετυχημένη αποστολή περιγράφει την εταιρεία στο παρόν καθώς και αυτό που θέλει να γίνει, το στρατηγικό της δηλαδή όραμα.

Ακόμη, θα πρέπει να οριστούν και οι σκοποί (objectives) που έχει ο οργανισμός με συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας και η επίτευξή τους θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού σε συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα. Επίσης, στο στάδιο αυτό διαμορφώνονται οι στρατηγικές του οργανισμού. Μια στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που δηλώνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μέσα στη διαμόρφωση, περιλαμβάνεται και ο εντοπισμός αδυναμιών του οργανισμού που τον εμποδίζουν να αναπτυχθεί καθώς και τον καθορισμό εφικτών σκοπών του οργανισμού. Με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η επιχείρηση είναι εφικτό να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να ελαχιστοποιήσει τα ανταγωνιστικά της μειονεκτήματα. Οι τύποι στρατηγικής τους οποίους μπορεί να επιλέξει ένας οργανισμός είναι η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική οι οποίες αναλύθηκαν στο μέρος 1.1.

Στην τελική φάση του σταδίου διαμορφώνονται και οι πολιτικές της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής του οργανισμού που συνδέονται με την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει λάβει ο οργανισμός. Με τη λήψη πολιτικών, οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν ότι το προσωπικό λαμβάνει αποφάσεις και πράττει σύμφωνα με την αποστολής της επιχείρησης.

Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης μέσα από διάφορα προγράμματα και διαδικασίες. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούνται οι σχετικοί προϋπολογισμοί και οι ενέργειες που είναι αναγκαίες ώστε να επιτευχθεί ότι έχει οριστεί από το προηγούμενο στάδιο. Ο προϋπολογισμός χρησιμεύει ως ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής που γίνεται δράση, αλλά ταυτόχρονα προσδιορίζει μέσω οικονομικών καταστάσεων την αναμενόμενη οικονομική επίδραση στο μέλλον της εταιρείας. Σχετικά με τις διαδικασίες, θα πρέπει να αποτυπώνονται συγκεκριμένα βήματα ή τεχνικές που να περιγράφουν λεπτομερώς μια συγκεκριμένη εργασία. Σε αυτή τη διαδικασία ένας οργανισμός μπορεί να αλλάξει τη συνολική του κουλτούρα, τη δομή ή ακόμη και το σύστημα διαχείρισής του. Η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται από στελέχη μεσαίου και χαμηλότερου επιπέδου ενώ εμποπτεύονται από την ανώτερη διοίκηση.

Στο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου, παρακολουθείται η πραγματική επίδοση του οργανισμού και συγκρίνεται με την επιθυμητή επίδοση. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων. Σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση, γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα και η επιχείρηση να αποκτήσει μια ανοδική πορεία. Για τη μέτρηση της επίδοσης

χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία με πιο γνωστό το *Balanced Scorecard*, το οποίο μετατρέπει τη στρατηγική της επιχείρησης σε μετρήσιμους στόχους. Το εργαλείο αναπτύχθηκε από τους Kaplan&Norton ως μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές: τη χρηματοοικονομική συνιστώσα, την πελατειακή παράμετρο, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη συνιστώσα της μάθησης και της ανάπτυξης. Παρά το γεγονός ότι η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο, μπορεί να εντοπιστούν αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό των προηγούμενων σταδίων με αποτέλεσμα να ξεκινήσει μια διαδικασία αναδιαμόρφωσης του σχεδιασμού. Το μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει και ανατροφοδότηση. Μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα καθώς αναπτύσσει στρατηγικές, προγράμματα και πολιτικές, θα πρέπει να επιστρέφει για αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που πάρθηκαν.

Μερικά από τα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η σαφέστερη αίσθηση στρατηγικού οράματος της επιχείρησης καθώς και η μεγαλύτερη εστίαση σε αυτό που πραγματικό είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Ακόμη, συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, που ιδιαίτερα στην εποχή μας είναι αρκετοί οι αστάθμητοι παράγοντες που το επηρεάζουν.

### **1.3: Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

Οι αποφάσεις ορίζονται ως επιλογές λύσεων που μειώνουν την αβεβαιότητα, κατά τους Peterson και Blomberg (1999). Ως εκ τούτου, η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια γνωστική διαδικασία που καταλήγει στην επιλογή μιας προτιμώμενης επιλογής ή μιας πορείας δράσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών. Ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα από ένα άτομο (επιχειρηματία ή διευθύνοντα σύμβουλο), ενώ άλλες αναπτύσσονται μέσα από σταδιακές επιλογές που με την πάροδο του χρόνου ωθούν περισσότερο έναν οργανισμό προς μια κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg (1973), οι τρεις πιο χαρακτηριστικοί τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι οι επιχειρηματικές, οι προσαρμοστικές και οι προγραμματισμένες. Αργότερα προστέθηκε από τον Quinn (Mintzberg, 1973) η λογική επαυξητική απόφαση.

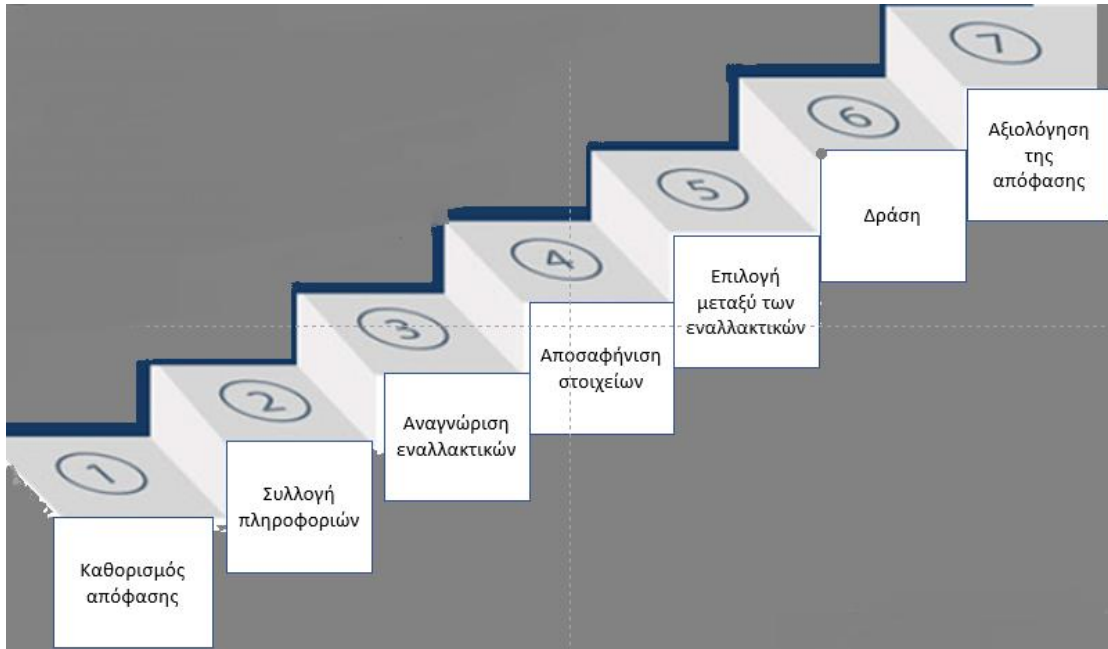
Στην επιχειρηματική λειτουργία, η στρατηγική λαμβάνεται από ένα ισχυρό άτομο και η εστίαση γίνεται στις ευκαιρίες. Στον τρόπο αυτό τα προβλήματα του οργανισμού είναι

ελάσσονος σημασίας. Κυρίαρχος στόχος αυτής της απόφασης είναι η ανάπτυξη του οργανισμού και για τον λόγο αυτό η στρατηγική καθοδηγείται από το όραμα του ιδρυτή. Αντιθέτως, στην προσαρμοστική λειτουργία δεν επιδιώκεται αναζήτηση νέων ευκαιριών και χαρακτηρίζεται από αντιδραστικές λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα. Η στρατηγική σε αυτή τη μέθοδο αναπτύσσεται για να προωθήσει στον οργανισμό σταδιακά. Στον τρόπο προγραμματισμού περιλαμβάνεται η συστηματική συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών για την ανάλυση της κατάστασης του οργανισμού καθώς και την εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών με απώτερο στόχο την ορθολογική επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής απόφασης. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει την αναζήτηση νέων ευκαιριών του οργανισμού με ταυτόχρονη επίλυση πιθανών υφιστάμενων προβλημάτων που ενδέχεται να έχει.

Ένας τέταρτος τρόπος λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ο συνδυασμός των τριών προηγούμενων μεθόδων, όπου ο οργανισμός έχει μια σαφή αποστολή και στόχο, ωστόσο κατά την ανάπτυξη στρατηγικών επιλέγεται μια πιο διαδραστική διαδικασία με διερεύνηση του μέλλοντος της επιχείρησης και πειραματισμούς μέσω μιας σειράς δεσμεύσεων. Η προσέγγιση αυτή φαίνεται να χρησιμεύει σε περιόδους που το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και όταν απαιτείται να επιτευχθεί συναίνεση να αναπτυχθούν οι αναγκαίοι πόροι προτού δεσμευτεί μια ολόκληρη επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχουν οριστεί συγκεκριμένα βήματα τα οποία βοηθούν να επιλεγεί η ικανοποιητικότερη εναλλακτική επιλογή. Σύμφωνα, λοιπόν, με το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης, έχουν οριστεί τα κάτωθι βήματα (University of Massachusetts):

**Πίνακας 1.3:** Διαδικασία λήψης αποφάσεων



Πηγή: University of Massachusetts: *Decision- making process*

1. Καθορισμός απόφασης: Σε αυτό το στάδιο έχει γίνει αντιληπτό ότι υπάρχει ένα πρόβλημα και χρειάζεται να παρθεί η απόφαση για την επίλυσή του. Η διεξοδική ανάλυση του προβλήματος είναι αυτή που θα βοηθήσει να κατανοηθεί και εν τέλει να επιλυθεί το πρόβλημα.
2. Συλλογή πληροφοριών: Με τον προσδιορισμό του προβλήματος γίνεται και η συγκέντρωση των σχετικών πληροφοριών προτού ληφθεί η τελική απόφαση. Δίνεται έμφαση στο τι πληροφορίες θα χρειαστούν αλλά και πως θα αποκτηθούν. Κάποιες πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε διάφορες πηγές όπως βιβλία, διαδίκτυο, ενώ άλλες πληροφορίες έρχονται μέσω μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης.

3. Αναγνώριση εναλλακτικών: Στη στάδιο της συλλογής πληροφοριών ενδέχεται να προκύψουν εναλλακτικές λύσεις. Στο τρίτο στάδιο θα πρέπει να αναφερθούν όλες οι πιθανές και επιθυμητές εναλλακτικές λύσεις.
4. Αποσαφήνιση στοιχείων: Στο βήμα αυτό, ο αναλυτής θα πρέπει να ελέγξει αν η ανάγκη που προσδιορίστηκε στο πρώτο βήμα καλύπτεται με τη χρήση κάθε εναλλακτικής λύσης. Με τον τρόπο αυτό αρχίζουν και απορρίπτονται κάποιες λύσεις οι οποίες δεν φαίνεται να έχουν τις δυνατότητες για την επίτευξη του στόχου. Στο τέλος του σταδίου, θα πρέπει οι εναλλακτικές να τοποθετηθούν σε σειρά προτεραιότητας.
5. Επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων: Αφού σταθμιστούν όλα τα στοιχεία, θα πρέπει να επιλεγεί η καλύτερη δυνατή εναλλακτική λύση ή ένας συνδυασμός εναλλακτικών λύσεων.
6. Δράση: Σε αυτό το στάδιο, η εναλλακτική που επιλέχθηκε στο προηγούμενο βήμα μπορεί να ξεκινήσει να εφαρμόζεται.
7. Αξιολόγηση της απόφασης: Στο τελευταίο βήμα, εξετάζονται τα αποτελέσματα της απόφασης και γίνεται αξιολόγηση αν επιλύθηκε η ανάγκη που εντοπίστηκε στο πρώτο στάδιο. Σε περίπτωση που η ανάγκη δεν έχει ικανοποιηθεί, χρειάζεται να επαναληφθούν ορισμένα βήματα της διαδικασίας και να οριστεί μια νέα απόφαση.

### **1.3.1: Εργαλεία λήψης αποφάσεων**

Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα εργαλείων για τη λήψη αποφάσεων, ωστόσο τα εργαλεία ανανεώνονται συνεχώς. Δεδομένου αυτού, παρατίθενται παρακάτω οι πιο συνήθεις επιλογές:

- Ανάλυση S.W.O.T. (SWOT Analysis)

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Το ακρωνύμιο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδύναμα σημεία), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές). Η τεχνική αυτή αναλύει τυχόν ευκαιρίες και απειλές προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης καθώς και τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που έχει το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις ευκαιρίες θα πρέπει να παρατηρούνται οι τάσεις στην αγορά και να γίνεται αποτίμηση εάν κάποια συνθήκη ευνοεί τον οργανισμό. Οι ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν από οποιαδήποτε αλλαγή, όπως τεχνολογική, πολιτική ή και αλλαγές στην κοινωνία. Ωστόσο, μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία, παρά μόνο αν έχει τη δυνατότητα ένας οργανισμός να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία, όπως για παράδειγμα να διαθέτει τους κατάλληλους πόρους. Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζονται και οι απειλές που εμφανίζονται οι οποίες εμποδίζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οικονομικοί ή τεχνολογικοί παράγοντες.

Σχετικά με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στα δυνατά σημεία εξετάζονται όλα τα πλεονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση καθώς και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά. Στα αδύναμα σημεία αναλύονται τα σημεία όπου η επιχείρηση χρειάζεται να αλλάξει με σκοπό τη βελτίωσή της. Σημαντικός παράγοντας αποτελεί η καταγραφή των δυνάμεων και αδυναμιών βάσει αντικειμενικής οπτικής ώστε να μπορέσει να αποτιμηθεί όσο το δυνατό πιο ρεαλιστικά η υφιστάμενη κατάσταση.



	Βοηθητικά για την επίτευξη του στόχου	Επιβλαβή για την επίτευξη του στόχου
Εσωτερικός παράγοντας (αποδίδεται στον οργανισμό)	 <p>Δυνάμεις</p>	<p>Αδυναμίες</p>
Εξωτερικός παράγοντας (αποδίδεται στο περιβάλλον)	<p>Ευκαιρίες</p>	<p>Απειλές</p>

### Διάγραμμα 1.1: S.W.O.T. Analysis

Πηγή: <https://sites.google.com/site/tourismosmarketingellada/analyse-swot>

- Δέντρο Απόφασης (Decision Tree)

Το δέντρο απόφασης είναι ένα γράφημα που περιλαμβάνει τις παρατηρήσεις και τα αποτελέσματα κάθε επιλογής. Με την τεχνική αυτή γίνεται και στατιστική ανάλυση. Τα δέντρα αποφάσεων είναι από τους πιο δημοφιλείς αλγόριθμους μηχανικής μάθησης, δεδομένης της ευκρίνειας και της απλότητάς τους.

- Πίνακας αποφάσεων (Decision Matrix)

Ο πίνακας αυτός βοηθάει στην αξιολόγηση όλων των επιλογών μιας απόφασης. Αναλύοντας ποιοι παράγοντες είναι πιο σημαντικοί, αποτυπώνεται στο τέλος η καλύτερη επιλογή. Στην πρώτη στήλη καταγράφονται όλες οι επιλογές και σε κάθε σειρά αναφέρονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε

απόφαση. Έπειτα, καταχωρούνται οι αντίστοιχοι συντελεστές ανά παράγοντα, δεδομένου του κατά πόσο ο κάθε παράγοντας επηρεάζει κάθε επιλογή και βάσει αυτού προκύπτει ένα σύνολο. Η επιλογή που διαθέτει το μεγαλύτερο σύνολο είναι και αυτή που τελικά θα ληφθεί.

- Ανάλυση Κόστους- Οφέλους (Cost- benefit analysis)

Η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για τη στάθμιση των οικονομικών επιπτώσεων κάθε πιθανής εναλλακτικής λύσης ώστε να προσδιοριστεί τι είναι πιο λογικό από οικονομική άποψη. Κατά την αποτύπωση, ο αναλυτής αθροίζει τις πιθανές ανταμοιβές που αναμένονται από μια κατάσταση και έπειτα αφαιρεί το συνολικό κόστος που σχετίζεται με τη λήψη αυτής της ενέργειας.

- Ανάλυση πεδίου δύναμης (Force Field Analysis)

Η ανάλυση πεδίου δύναμης στοχεύει στην εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, μια επιθυμητή αλλαγή. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί με σκοπό να προκύψει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση και να γίνει αξιολόγηση των δυνάμεων που δρουν σε μια πιθανή αλλαγή.

### **1.3.2: Εμπόδια λήψης αποφάσεων**

Κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης σε έναν οργανισμό, υπάρχουν διάφορα εμπόδια τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της απόφασης που θα ληφθεί. Ένα από αυτά είναι οι βεβιασμένες αποφάσεις που λαμβάνονται ως απόρροια της έλλειψης χρόνου που υπάρχει. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι βιαστικές αποφάσεις είναι πολύ πιθανό να μην είναι οι καταλληλότερες με αποτέλεσμα να ληφθεί μια λανθασμένη απόφαση. Σε συνδυασμό με την έλλειψη χρόνου, εμπόδιο για τη λήψη σωστών αποφάσεων μπορεί να προκαλέσει και η έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων. Δεδομένου, δηλαδή, του περιορισμένου χρόνου που έχει ένας οργανισμός για να αντιδράσει σε κάποια πρόκληση, ενδέχεται να μην έχουν συγκεντρωθεί τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται για να καταλήξει σε κάποια απόφαση. Επομένως, ο χρονικός

περιορισμός σε συνδυασμό με την έλλειψη απαραίτητων πληροφοριών προκαλούν μη ορθολογικές αποφάσεις.

Επιπλέον, εμπόδιο σε οποιαδήποτε απόφαση αλλαγής μπορεί να αποτελέσει η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού ή ακόμη και του διοικητικού του προσωπικού. Συγκεκριμένα, υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν μια άκαμπτη νοοτροπία σε αλλαγές, με αποτέλεσμα αυτό να έχει ως αντίκτυπο πολλά εσωτερικά και αναπτυξιακά προβλήματα της επιχείρησης.

Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο για τη λήψη σωστών αποφάσεων είναι οι επιχειρήσεις να εμπιστεύονται μια κακή απόφαση που βασίζεται σε προκαταλήψεις. Οι προκαταλήψεις, όσον αφορά τις αποφάσεις, ακολουθούν την ιδέα ότι η απόφαση που λαμβάνεται είναι στενά συνδεδεμένη με εγγενείς πεποιθήσεις και κοσμοθεωρίες.

Η προκατάληψη επιβεβαίωσης (confirmation bias) (Noor, 2020), όπως ονομάζεται, είναι η τάση αναζήτησης πληροφοριών που υποστηρίζουν τις προκαταλήψεις κάποιου. Η προκατάληψη αυτή καθίσταται εμπόδιο για μια ορθολογική λήψη απόφασης, καθώς τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις βάσει των προκαταλήψεών τους, έχουν την τάση να απορρίπτουν οποιαδήποτε άποψη έρχεται σε αντίθεση με τα πιστεύω τους.

Ένα ακόμη εμπόδιο στη λήψη αποφάσεων αποτελεί και ο μη ορθολογικός τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις καταλήγουν σε αυτές βάσει διαίσθησης και ενστίκτου. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε ηγέτες που λόγω της μεγάλης εμπειρίας που έχουν, θεωρούν ότι είναι αρκετά ικανοί να κρίνουν καταστάσεις βάσει της εμπειρίας τους.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν πρακτικές που δεν ευνοούν τη λήψη σωστών αποφάσεων με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην διεκπεραιώνουν πολλές φορές τον στρατηγικό τους σχεδιασμό καθώς η στρατηγική που λαμβάνει μια επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις αποφάσεις που λαμβάνει για εκάστοτε ζητήματα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

Barney J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*

Colin Campbell-Hunt (2000), *What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis*

Caves Richard E. , Pankaj Ghemawat (1992), *Identifying mobility barriers*

Coopers and Lybrand (1997), *Strategic alliances*, Coopers and Lybrand Barometer

Gary Hamel (1991), *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*

Inkpen A.C. and E. W. K. Tsang (2007), *Learning and Strategic Alliances*, Academy of Management Annals (Vol. 1),

Kalmbach, C. Jr. & Roussel, R. (1999), *Dispelling the myths of alliances*

McKinsey, (2020) *Partners in profit: Creating successful business alliances*

M. E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press

Mintzberg H. (1973) *Strategy- Making in Three Modes*, California Management Review

Noor, I. (2020) *Confirmation bias*.

R. S. Kaplan, D.P. Norton (1996), *Strategic learning & the Balanced Scorecard*

Sidhu J. S. (2004), *Business-Domain Definition and Performance: An Empirical Study*, SAM Advanced Management Journal

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

University of Massachusetts, Decision-making process

### **Διαδικτυακοί Ιστότοποι:**

Investopedia, (2022), *What is Cost- Benefit Analysis, How is it used, What are its pros and cons?* [Πρόσβαση 04 Αυγούστου 2022]

<https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>

Business News Daily (2022), *Techniques and Tools to help you make business decisions*, [Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2022]

<https://www.businessnewsdaily.com/6162-decision-making.html>

Pro school online, *Hurdles daced during effective decision making*, [Πρόσβαση 07 Αυγούστου 2022]

<https://www.proschoolonline.com/blog/hurdles-faced-effective-decision-making>

## Κεφάλαιο 2: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

### 2.1: Γενικές πληροφορίες

Ο κλάδος που θα ασχοληθεί η παρούσα εργασία είναι ο αθλητικός και συγκεκριμένα η ένδυση και η υπόδηση. Η εταιρεία που θα επικεντρωθούμε είναι αρκετά γνωστή στον κλάδο και κατέχει πάνω από μια εκατονταετή πορεία στο χώρο. Η φιλοσοφία του οργανισμού από την αρχή της ίδρυσής του έως και σήμερα παραμένει ίδια: «Κύριο μέλημά μας είναι η συνεισφορά μας στην κοινωνία μέσω της προαγωγής των αθλημάτων και της προώθησης των εξελιγμένων προϊόντων μας».

Η εταιρία ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας το 1900 με αφορμή το παγκόσμιο ενδιαφέρον για τον αθλητισμό που ξεκίνησε με τους Ολυμπιακούς αγώνες το 1896. Αρχικά, ξεκίνησε με ένα μικρό κατάστημα σε πόλη της Ιαπωνίας πουλώντας διάφορα είδη αθλητισμού και σε σύντομο χρονικό διάστημα ξεκίνησε να παράγει αξεσουάρ αθλητισμού. Οι Ολυμπιακοί αγώνες το 1912 στην Ιαπωνία απογείωσαν τις πωλήσεις της εταιρίας σε αθλητικά υποδήματα. Λίγο αργότερα η εταιρία ξεκίνησε τη μαζική παραγωγή αθλητικών ειδών σε δικά της εργοστάσια. Αρχές της δεκαετίας του 1930 παρουσίασε τα πρώτα ιαπωνικά μπαστούνια για γκολφ παράλληλα με δημιουργία αρκετών golf clubs καθώς και να αναπτύσσεται με πολλά εργοστάσια παραγωγής. Χάρη στη μοναδική οικογενειακή διαχείριση η οποία ήταν εστιασμένη στην έρευνα και την εξέλιξη, έγινε εφικτή η δημιουργία προϊόντων υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών που κατέστησαν δυνατή τη συνέχιση της ανοδικής πορείας της εταιρίας. Την επόμενη δεκαετία ακολούθησαν πολλαπλές βραβεύσεις, νέα τμήματα και αναβαθμίσεις προϊόντων. Η εταιρεία απέκτησε σύντομα παγκόσμια δράση και επέκτεινε τα κέντρα λειτουργίας της στη Γερμανία, τη Γαλλία, την Κίνα, τη Σκωτία και το Χονγκ Κονγκ. Τη δεκαετία του 1990, η εταιρία κατείχε την πρώτη θέση στον εξοπλισμό του golf, παρά τις δυσκολίες που είχε στο να διατηρηθεί στην κορυφή λόγω του έντονου ανταγωνισμού. Η δημοτικότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με συμφωνίες χορηγίας που σύναψε με διάσημους αθλητές, κατάφεραν να την κάνουν παγκοσμίως γνωστή. Η λίστα με τους επαγγελματίες αθλητές που εμπιστεύονται την εταιρία και κλείνουν συμβόλαια μαζί της μέχρι σήμερα είναι ατελείωτη και περιλαμβάνει αθλητές από πολλά διαφορετικά αθλήματα. Με τη σταδιακή ανάπτυξη του οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, στις αρχές της δεκαετίας του 2010 ανέπτυξε ένα διαδικτυακό σύστημα που αποτυπώνει το κατάλληλο υπόδημα για τον κάθε αθλητή ξεχωριστά.

Ο οργανισμός μέχρι σήμερα διοικείται από την ίδια οικογένεια και διαθέτει καταστήματα σε όλες τις ηπείρους καθώς και 16 γραφεία σε όλο τον κόσμο. Η εταιρία μετρά σήμερα 3.855 υπαλλήλους ενώ διαθέτει κεφάλαιο 26.137 εκατομμύρια γιεν σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στις 31 Μαρτίου 2021. Η κύρια απασχόληση είναι η παραγωγή αθλητικών ειδών, ένδυση, υπόδηση και εξοπλισμός αθλητικών ειδών. Διαθέτει τα προϊόντα τόσο σε λιανική όσο και σε χονδρική αγορά, ενώ επεκτείνει τις δραστηριότητές της στη δημιουργία αθλητικών σχολών, όπως ποδοσφαίρου και golf καθώς και συνάπτει συμφωνίες με κρατικούς φορείς για τη δημιουργία δημόσιων αθλητικών εγκαταστάσεων. Η εταιρεία επικεντρώνει τη στρατηγική της στην ανάπτυξη άριστων προϊόντων που περιέχουν επαναστατικές τεχνολογίες τις οποίες δημιουργεί και εξελίσσει συνεχώς, ενώ παράλληλα δίνει βάση σε τομείς όπως ο αθλητισμός, η υγεία και το περιβάλλον.

Ο οργανισμός βασίζεται σε συγκεκριμένες αξίες όπως είναι η απόδοση, η αξιοπιστία, η καινοτομία, η έμπνευση και το πάθος. Μέσω του μακρινού παρελθόντος του, προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων και να διατηρεί υψηλή ποιότητα. Ακόμη, θεωρεί σημαντικό ότι ο καλύτερος τρόπος να τιμήσει το παρελθόν του είναι να δημιουργεί καινοτομίες και να βρίσκει τρόπους να αναπτύσσει τα προϊόντα που δημιουργεί με σκοπό να κάνει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων πιο ενεργή, πιο απολαυστική και πιο συναρπαστική.

Εν όψει και του σημαντικού ρόλου που καταλαμβάνει στη σημερινή εποχή και η προστασία του περιβάλλοντος, η εταιρεία πρωτοπορεί έναντι του κλάδου και σε αυτό τον τομέα καθώς από το 1991 έχει εισάγει ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα. Συγκεκριμένα, μέσω του προγράμματος αυτού ο οργανισμός συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος και παράλληλα στην κοινωνία καθώς έχει την πεποίθηση ότι η προστασία του περιβάλλοντος είναι αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας του οργανισμού και κάνει συνεχόμενες ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος, όπως είναι η μείωση των ρύπων των εργοστασίων και η διοργάνωση δράσεων καθαρισμού και ενημέρωσης. Ακόμη, και μέσω του R&D στοχεύει σε ένα πιο υγιές περιβάλλον καθώς επιλέγει να κατασκευάζει εργοστάσια φιλικά προς το περιβάλλον και να δημιουργεί προϊόντα που δε βλάπτουν το περιβάλλον. Ακόμη, ο οργανισμός συνεχώς εξελίσσεται και με αφορμή την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος, διαμόρφωσε τις περιβαλλοντολογικές του προδιαγραφές εισάγοντας το 2011 νέα κριτήρια για το σχεδιασμό και την παραγωγή οικολογικών προϊόντων. Βάσει των κριτηρίων αυτών, τα προϊόντα βαθμολογούνται με μετάλλια (χρυσό, ασημένιο,

μπρούτζινο) ανάλογα με τον βαθμό «φιλικότητας» και ικανότητας διάσπασης των προϊόντων μετά τη χρήση τους.

Ο οργανισμός διαθέτοντας μια μεγάλη εκατονταετή πορεία στο χώρο του αθλητισμού, έχει συμβάλλει σημαντικά στην εξέλιξη και την προαγωγή του και παράλληλα διατηρώντας μια φιλοσοφία που επικεντρώνεται στον αθλητισμό και τον ίδιο τον αθλητή αναπτύσσει ένα ισχυρό πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προσφέροντας τόσο στους ανθρώπους που εργάζονται και συνεργάζονται με τον οργανισμό, όσο και στην κοινωνία και στους ίδιους τους αθλητές. Στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.), ο οργανισμός δεσμεύεται απέναντι στην κοινωνία, τους αθλητές, τους εργαζομένους, τους συνεργάτες και τους μετόχους του να διατηρεί υψηλές αξίες και άριστη ποιότητα προϊόντων. Επίσης, η εταιρεία προσφέρει κατά περιόδους διάφορες παροχές στην κοινωνία και τους πολίτες όπως είναι η κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων για ευκαιρίες άθλησης για όλους ανεξαρτήτως φυλής και εθνικότητας. Ακόμη, η διοργάνωση και χορηγία αγώνων με συμμετοχή γνωστών αθλητών προσφέρει την ευκαιρία σε παιδιά να γνωρίσουν τη χαρά του αθλητισμού και να εξελιχθούν. Συμπληρωματικά, η διεύθυνση της εταιρείας και η δημιουργία εργαστηρίων γίνονται με σεβασμό στα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα. Αντιλαμβανόμενοι τις ανάγκες της κοινωνίας και των εργαζομένων, έχουν στόχο να δουλεύουν όλοι μαζί για έναν σκοπό, ενώ παράλληλα η εταιρεία μεριμνά συνεχώς για τη δημιουργία ενός ευχάριστου και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για όλους. Ο οργανισμός επεκτείνεται συνεχώς προσπαθώντας να συμβάλλει στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου μέσα από τον αθλητισμό.

Στην Ελλάδα, η εταιρεία διαθέτει αντιπροσωπεία από το 2010 και σήμερα διαθέτει τρία (3) μονοbrand καταστήματα καθώς και συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα. Την περίοδο που εντάχθηκε η αντιπροσωπεία στην ελληνική αγορά υπήρχε πτώση του κλάδου και η οικονομική κρίση τα επόμενα έτη δεν ευνόησε την ανάπτυξη του κλάδου. Ωστόσο, το στρατηγικό πλάνο της αντιπροσωπείας στη χώρα κατάφερε να ανακάμψει και να καταφέρει η εταιρεία να εδραιωθεί και στην Ελλάδα. Το Brand στη χώρα ήταν ήδη γνωστό από το παρελθόν σε εξειδικευμένο κοινό. Στόχος, λοιπόν, της αντιπροσωπείας ήταν να αναπτύξει την αναγνωρισιμότητα του Brand και να προσελκύσει περισσότερο κοινό.



## 2.2: Αποστολή, Όραμα, Στόχος, Προϊόντα

Όπως κάθε οργανισμός, η εταιρία που μελετάται διαθέτει συγκεκριμένη αποστολή και στόχους ώστε να γνωστοποιεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους τον σκοπό της ύπαρξής της.

**Αποστολή:** Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξής της (Γεωργόπουλος, 2013). Αποστολή της συγκεκριμένης εταιρείας είναι να ανταποκρίνεται τόσο στις απαιτήσεις όσων είναι αθλητές, όσο και σε όσους πιστεύουν στις αξίες του αθλητισμού προσφέροντας ανώτερα αγαθά και υπηρεσίες. Ορισμένα από τα οφέλη της αποστολής είναι ότι αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού καθώς και το γεγονός ότι εμπνέει και προκαλεί τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της. Τέλος, σημαντικό αποτελεί και το ότι παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

**Όραμα:** Το όραμα είναι οι προσδοκίες και τα όνειρα των μελών μιας επιχείρησης για το μέλλον της και εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων (Παπαδάκης, 2016). Ο οργανισμός θα συνεχίσει να εμπλουτίζει τις ζωές των ανθρώπων μέσω της δύναμης του αθλητισμού και να συμβάλει στην ευτυχία και τη χαρά στις ζωές των ανθρώπων.

Η διαφοροποίηση μεταξύ αποστολής και οράματος μιας επιχείρησης έγκειται στο ότι το όραμα αναφέρεται σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, ενώ η αποστολή είναι εστιασμένη στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στην ουσία είναι ένα Brand που είναι παθιασμένο με τον αθλητισμό και είναι πάντα δίπλα στον κόσμο ως συνεχής πηγή έμπνευσης. Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει τόσο σκοπούς όσο και στόχους ώστε να επιτευχθούν τόσο η αποστολή όσο και το όραμα που διαθέτει. Οι **στόχοι** της εταιρείας για τα επόμενα έτη επικεντρώνονται σε τρεις βασικούς πυλώνες οι οποίοι συμβαδίζουν με τους στόχους της αιφόρου ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών. Αυτοί οι στόχοι επικεντρώνονται στην ανθρωπότητα, το περιβάλλον και την υγεία. Όσον αφορά την υγεία, στόχος είναι μέσω της πληθώρας

προϊόντων να συμβάλλει στην ευεξία, τη ψυχική και σωματική υγεία των ανθρώπων μέσω του αθλητισμού. Ο αθλητισμός έχει μεγάλη δύναμη όχι μόνο για τη διατήρηση της σωματικής και ψυχικής υγείας αλλά και τη δημιουργία επικοινωνίας μεταξύ χωρών και γενεών και για την ανάδειξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων. Ο οργανισμός υποστηρίζει όλο και περισσότεροι άνθρωποι να έχουν πρόσβαση στον αθλητισμό και συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο βιώσιμης κοινωνίας στην οποία κάθε άτομο μπορεί να λάμψει.

Σχετικά με τον πυλώνα της ανθρωπότητας, ο οργανισμός μέσα από τις ενέργειές του προσπαθεί να συμβάλει στην υλοποίηση ενός μέλλοντος στο οποίο όλοι οι άνθρωποι σέβονται, κατανοούν και αποδέχονται ο ένας τον άλλο. Η βαθιά πίστη του οργανισμού σε ένα βιώσιμο περιβάλλον μέσα στο οποίο όλοι οι άνθρωποι ζουν ισότιμα σε έναν ασφαλή και υγιή πλανήτη καθώς και σεβόμενος τη διαφορετικότητα όλων των ανθρώπων, παρέχει καλύτερο αθλητικό εξοπλισμό, χώρους και ευκαιρίες για αθλήματα σε όλους, ανεξαρτήτως εθνικότητας, φυλής, φύλου, ηλικίας ή/και σωματικής ικανότητας, μέσω των ειλικρινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ως προς το περιβάλλον, ο οργανισμός συμβάλλει ενεργά στο περιβάλλον, μειώνοντας τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και ενέργειες όλων των ατόμων. Παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ενσωματώνουν τις διαφορετικές αξίες του αθλητισμού, ο οργανισμός προστατεύει το περιβάλλον, στο οποίο οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο μπορούν να ζουν με ηρεμία και κυρίως να αθλούνται σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν με τους επιμέρους **σκοπούς** του οργανισμού:

- Έχει ήδη δημιουργήσει μια δομή για να διασφαλίσει ότι επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.
- Έχει δεσμεύσει τα μακροπρόθεσμα επιχειρηματικά του σχέδια για την υποστήριξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (SGDs) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.).
- Σκοπεύει όλα τα εργοστάσια και τα προϊόντα που παράγει να μειώσουν τους ρύπους ώστε έως το 2050 ο οργανισμός να μην εκπέμπει καθόλου ρύπους διοξειδίου του άνθρακα.

- Ένας ακόμη σκοπός είναι ότι σχεδιάζει να επενδύσει τουλάχιστον το 1% του κύκλου εργασιών του για την επίτευξη των στόχων που έχει ορίζει και την υποστήριξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (SGDs).

### **Προϊόντα:**

Η εταιρία έχει βραβευτεί αρκετές φορές για την πρωτοπορία των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Διαθέτει, επίσης, μια πληθώρα προϊόντων τόσο για την ένδυση όσο και την υπόδηση. Μέρος της φιλοσοφίας της εταιρείας είναι να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου χάρη στην τεχνολογία και την αφοσίωσή της προς τους αθλητές και τις ανάγκες τους. Διαθέτοντας προγράμματα για μεθόδους εξομίωσης μέσω υπολογιστή που αναπαριστούν τα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως οστική και μυϊκή μάζα, γίνεται ανάλυση της επίδρασης δυνάμεων που παράγονται από τα διάφορα φυσικά χαρακτηριστικά ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο προϊόν. Υπάρχουν τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εταιρία από πολύ παλιά, ωστόσο με μερικές παραμετροποιήσεις εξακολουθεί να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό. Οι περισσότερες τεχνολογίες αφορούν τα υποδήματα που εξελίσει η εταιρία, όμως

πραγματοποιείται μεγάλη ανάλυση τεχνολογιών και για την ένδυση. Πραγματοποιώντας συνεχώς έρευνες, προσπαθεί συνεχώς για το καλύτερο αποτέλεσμα ώστε να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό τη δυνατότητα να βρει το κατάλληλο προϊόν για τις ανάγκες του.

### **Οικονομικά στοιχεία:**

Είναι αρκετά σημαντικό να εξετάζεται ένας οργανισμός και ως προς τα οικονομικά του στοιχεία για να γίνει αντιληπτή και μια γενική εικόνα της οικονομικής θέσης του οργανισμού. Οι δείκτες οικονομικής απόδοσης μια επιχείρησης μπορούν να υπολογιστούν από τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης του και συγκρίνονται είτε με τον μέσο όρο του κλάδου, είτε με τα προηγούμενα έτη απόδοσης της εταιρείας.

Ο εν λόγω οργανισμός έχει μια μακρά πορεία στον κλάδο, ωστόσο είναι αναγκαία και η εξέταση των οικονομικών αποτελεσμάτων για τα τουλάχιστον τελευταία 6 έτη λειτουργίας του. Παρακάτω παρατίθενται στον Πίνακα 1.4 οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες της επιχείρησης που εξετάζεται.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους (Gross profit margin)	53%	53%	52%	45%	46%	49%
Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (Net profit margin)	4%	5%	5%	10%	18%	15%
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	1,26	2,67	2,27	2,59	1,76	1,99
Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	85%	76%	77%	71%	84%	87%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ίδιων Κεφαλαίων (ROE)	9%	10%	9%	22%	45%	43%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)	3%	6%	5%	11%	20%	13%
Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού	0,78	1,07	1,02	1,25	1,09	0,86
Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (σε ημέρες)	130	137	135	152	95	110
Δείκτης Κάλυψης Τόκων	4,88	9,13	5,63	8,42	7,30	6,10
Δείκτης Οικονομικής Μοχλεύσεως	6,39	1,60	1,79	1,63	2,31	3,37
Δείκτης Απόδοσης Καθαρής Θέσης	21%	9%	9%	20%	45%	43%
Δείκτης Οικονομικής Αυτάρκειας	19%	167%	127%	159%	76%	42%

#### Πίνακας 1.4: Χρηματοοικονομική δείκτες

Πηγή: Ισολογισμούς και οικονομικές καταστάσεις που έχει αναρτήσει η εν λόγω επιχείρηση για τα σχετικά έτη

Όπως παρατηρείται από τους δείκτες, το μικτό περιθώριο κέρδους έχει αυξηθεί από το 2018, πράγμα που υποδηλώνει ότι η επιχείρηση έχει βελτιώσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της και την πολιτική των τιμών της. Εν αντιθέσει, το καθαρό περιθώριο κέρδους έχει μειωθεί, με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί τα κέρδη της επιχείρησης από το 2018.

Σχετικά με τους δείκτες ρευστότητας, ο δείκτης της γενικής ρευστότητας είναι ο δείκτης που χρησιμοποιείται πιο συχνά από τους υπόλοιπους δείκτες και αποτελεί εκτός από μέτρο ρευστότητας της επιχείρησης και μέτρο του περιθωρίου ασφαλείας της. Ο συγκεκριμένος δείκτης παρουσίασε απότομη επιδείνωση για το έτος 2020, ενώ τα προηγούμενα έτη φαίνεται ότι είχε βελτιωθεί από τα έτη 2015 και 2016. Συγκεκριμένα, από το 1,76 που μειώθηκε το 2016, αυξήθηκε μέχρι το 2019 στο 2,67. Η απότομη μείωση από το 2,67 του 2019 στο 1,26 του 2020 οφείλεται στη μεγάλη αύξηση των

βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων που υπήρξαν το 2020, ωστόσο διατηρεί ικανοποιητική τιμή παρά την τελευταία μείωσή του. Όσον αφορά το δείκτη άμεσης ρευστότητας, οι επιθυμητές τιμές είναι από 80% και άνω. Με εξαίρεση τα έτη 2017 έως και 2019 που ο δείκτης είναι χαμηλότερος του επιτρεπτού, τα υπόλοιπα έτη η επιχείρηση έχει διατηρήσει σε ικανοποιητικά επίπεδα την άμεση ρευστότητάς της.

Παρατηρείται, επίσης, ραγδαία μείωση του δείκτη αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων. Συγκεκριμένα, από το 45% του 2016 ο δείκτης αποδοτικότητας μειώθηκε στο 22% το 2017 και έφτασε στο 9% το 2020, με μια μικρή αύξηση το 2019 (10%). Αυτό οφείλεται στην απότομη μείωση των κερδών της επιχείρησης και την ταυτόχρονη αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων. Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι το 2020 τα ίδια Κεφάλαια ήταν κοντά στο ποσό του 2015.

Ο Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού δεν έχει μεγάλες διαφορές από τον δείκτη αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων, καθώς τα κέρδη της επιχείρησης έχουν μειωθεί. Επομένως, στην περίπτωση αυτή ισχύουν τα σχόλια που έγιναν σε ότι αφορά τον δείκτη αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων.

Σχετικά με τον δείκτη κάλυψης τόκων, παρατηρείται διακύμανση όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.2. Αναλυτικότερα, ο δείκτης αυξήθηκε το 2016 και το 2019, παρότι εμφάνισε μείωση το 2018. Εν γένει, οι περίοδοι που αυξήθηκε ο δείκτης, αποτελούν περιόδους που η επιχείρηση αύξησε τον δανεισμό της.



**Διάγραμμα 1.2:** Διακύμανση του Δείκτη Κάλυψης Τόκων

Όσον αφορά τον δείκτη οικονομικής μοχλεύσεως, αυξήθηκε ραγδαία από το 1,60 του 2019 στο 6,39 του 2020. Αυτό αποδεικνύει ότι η επίδραση της χρήσης ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι επωφελής. Επίσης, και τα προηγούμενα έτη παρατηρείται θετική επίδραση, ωστόσο η αύξηση του δείκτη το 2020 είχε αρκετά μεγαλύτερη επιρροή από τα προηγούμενα έτη.

Τέλος, ένας ακόμη δείκτης που χρήζει σχολιασμού, αποτελεί ο δείκτης Οικονομικής Αυτάρκειας, ο οποίος αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.3:



**Διάγραμμα 1.3:** Διακύμανση του Δείκτη Οικονομικής Αυτάρκειας

Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτυπώνει την αυτονομία που μπορεί να έχει ένας οργανισμός και την ανεξαρτησία του από δανειακά κεφάλαια ή και άλλους πιστωτές. Στον οργανισμό που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη διακύμανση του δείκτη από το 2016 και έπειτα και μια μεγάλη μείωσή του το 2020 στο 19% από το 167% του 2019. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα έτη που μειώθηκε ο δείκτης, αποτελούν περιόδους που ο οργανισμός αύξησε τα ξένα κεφάλαιά του. Ωστόσο, η μείωση το 2020 δεν προδιαθέτει απαραίτητα αρνητικό αποτέλεσμα στα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας καθώς κυμαίνεται ακόμη σε ικανοποιητικά επίπεδα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

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

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Γεωργόπουλος Ν. (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης, Μ. (2016), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

### **Κεφάλαιο 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ (ΜΑΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανάλυση του περιβάλλοντος για μια επιχείρηση είναι καίριας σημασίας ώστε να μπορέσει να διαμορφώσει μια στρατηγική. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (societal) και σε περιβάλλον του κλάδου ή άμεσο (task) περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Οι αλλαγές που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον είναι τόσο ριζικές που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για τον λόγο αυτό είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς αυτές επιδρούν στη διαμόρφωση, στην ανάπτυξη αλλά και στην αποδυνάμωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Μια μελέτη του 2011 από την McKinsey&Company διαπίστωσε ότι τα στελέχη επιχειρήσεων κατέταξαν τις τάσεις σε μακροεπίπεδο ως το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής (McKinsey&Company, 2011). Η κατανόηση του πλαισίου του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη ώστε να μπορέσουν οι διευθυντές των επιχειρήσεων να ξεκινήσουν τη διαμόρφωση στρατηγικής. Ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι ικανό να βοηθήσει αλλά και να βλάψει έναν οργανισμό. Υπάρχουν αρκετές πρωτοπόρες εταιρείες που έχουν τεθεί εκτός λειτουργίας λόγω της αποτυχίας τους να προσαρμοστούν στην ανταγωνιστική και περιβαλλοντική αλλαγή ή και ακόμη λόγω της αποτυχίας τους να δημιουργήσουν αλλαγές. Ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς συνήθως δημιουργεί νέες ευκαιρίες, ταυτόχρονα, όμως, καταστρέφει τις παλιές. Είναι αναγκαίο να υπάρχει μια στρατηγική προσαρμογή μεταξύ αυτού που χρειάζεται το εξωτερικό περιβάλλον και αυτού που διαθέτει και μπορεί να προσφέρει η εταιρία. Κατά τους Wheelen et. al. (2018), η συνεχής επιτυχία ενός οργανισμού προκύπτει από το πόσο συντονισμένος είναι με το εξωτερικό του περιβάλλον. Για όλα τα παραπάνω, λοιπόν, είναι αναγκαίο στην περίπτωση της εταιρείας που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία να γίνει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για την ανάλυση αυτή θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological), ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να αξιολογήσει σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες.



### **3.1: Ανάλυση PEST**

Για τη σάρωση του περιβάλλοντος είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τις πολλές μεταβλητές στο φυσικό, κοινωνικό και εργασιακό τους περιβάλλον. Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον δεν επηρεάζει άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, ωστόσο μπορεί να επηρεάσει τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της επιχείρησης. Ένα σημαντικό εργαλείο της ανάλυσης του γενικευμένου μάκρο-περιβάλλοντος είναι η ανάλυση P.E.S.T. Όπως περιγράφεται από το ακρωνύμιο, οι παράγοντες που επηρεάζουν το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι οικονομικές, οι τεχνολογικές, οι πολιτικές/νομικές και οι κοινωνικές. Η συγκεκριμένη ανάλυση έχει στόχο τη συγκέντρωση, την ανάλυση και τη σύνθεση διάφορων στοιχείων ώστε να πραγματοποιηθούν οι προβλέψεις για τις τάσεις που θα επικρατήσουν στο μέλλον και ενδέχεται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρήσεις και τις στρατηγικές τους.

#### **3.1.1: Πολιτικό- Νομικό Περιβάλλον (Political)**

Στο πολιτικό-νομικό περιβάλλον εμπεριέχονται όλοι οι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες που τη δεδομένη χρονική στιγμή επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις και τους στόχους μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ελέγχεται κατά πόσο μια κυβέρνηση παρεμβαίνει στην οικονομία είτε μέσω της πολιτικής της είτε μέσω της πολιτικής αστάθειας ή σταθερότητας που υπάρχει στις αγορές (Campbell&Craig, 2005). Μερικά ακόμη παραδείγματα πολιτικών παραγόντων είναι η φορολογική πολιτική, το εργατικό και περιβαλλοντικό δίκαιο και τα ειδικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη νομοθεσία για τα μονοπώλια στην αγορά, τους εμπορικούς περιορισμούς και τις διεθνείς συμφωνίες (Γεωργόπουλος, 2013). Οι διεθνείς αναλύσεις καθώς και όλοι οι διεθνείς οργανισμοί επισημαίνουν για την Ελλάδα την έλλειψη πολιτικής σταθερότητας καθώς τα τελευταία έτη υπάρχουν αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική. Αλλαγές στις πολιτικές αποφάσεις είναι συχνό φαινόμενο το οποίο έχει χαρακτηριστικά ταχύτατων, σαρωτικών και αρκετές φορές επίπονων εφαρμογών για την οικονομία και τις επιχειρήσεις. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους όπως είναι η ύπαρξη μονοπωλίων, οι συναλλαγματικοί έλεγχοι και ενδεχόμενες αποκρατικοποιήσεις. Η πολιτική αστάθεια είναι ένας από τους λόγους που επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο δυσκολεύονται ή ακόμη και προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους αποφάσεις για το μέλλον με τέτοιο τρόπο που τελικά τους οδηγεί να αποχωρούν από

χώρες στις οποίες εδρεύουν με σκοπό την εγκατάστασή τους σε πιο υγιείς χώρες με σταθερό περιβάλλον. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παραμένει η έδρα τους στην Ελλάδα, εφαρμόζουν δοκιμασμένες στρατηγικές σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά αποφεύγοντας τη λήψη ρίσκου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται η ανάπτυξη των επιχειρήσεων καθώς παραμένουν σε αναμονή μέχρι να φανούν θετικά σημάδια στο ευρύτερο κλίμα.

Ο κλάδος των αθλητικών επιχειρήσεων δεν έχει μείνει ανεπηρέαστος από τις πολιτικές εξελίξεις καθώς έχει δεχτεί αρκετές προκλήσεις όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό περιεχόμενο αναφορικά με την αύξηση στη φορολογία των κερδών των επιχειρήσεων και γραφειοκρατικές διαδικασίες που δημιουργούν καθυστερήσεις στη διεξαγωγή ελέγχων από τις εποπτικές αρχές. Παρά τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις λόγω πολιτικών ή νομικών θεσμών, ο αθλητικός κλάδος που εξετάζεται ενημερώνεται συχνά σχετικά με τυχόν τροποποιήσεις στη νομοθεσία ώστε να ενεργεί σύμφωνα με τους νόμους τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών της εταιρίας στο εσωτερικό της χώρας είναι σύμφωνες με τη φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα καθώς και με διατάξεις και υπουργικές αποφάσεις.

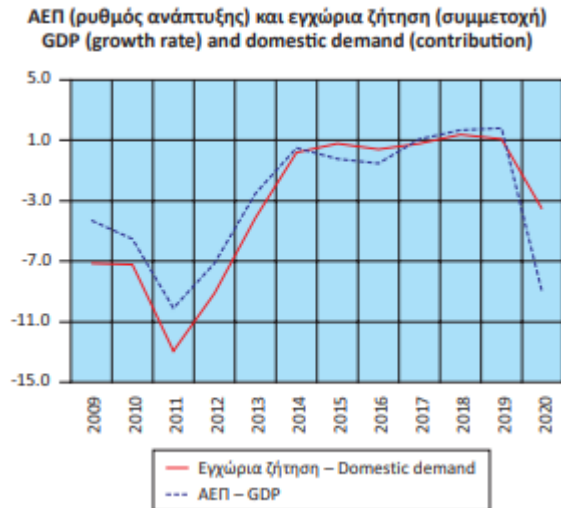
Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν αρκετά τις επιχειρήσεις και τον τρόπο που δραστηριοποιούνται. Προκειμένου, λοιπόν, να αποφευχθούν τυχόν δυσάρεστες επιρροές που ενδέχεται να προκύψουν από την πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να μελετούν τις πολιτικές συμφωνίες που λαμβάνουν χώρα σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο, την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό καθώς και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας (Γεωργόπουλος, 2013).

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

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον στο οποίο περιλαμβάνονται όλες οι δυνάμεις που επηρεάζουν την οικονομική ζωή μιας χώρας. Συγκεκριμένα, όλες οι οικονομικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία και τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Σημαντικό, επίσης, αποτελεί το γεγονός ότι ένα πολιτικό κλίμα σε μια χώρα επηρεάζει αυτομάτως και την οικονομία της. Οι

επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ορισμένες οικονομικές μεταβλητές όπως είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ της χώρας που δραστηριοποιούνται, την ισοτιμία και τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα, τα ποσοστά ανεργίας καθώς και το επίπεδο των μισθών της χώρας (Γεωργόπουλος, 2013). Ακόμη, σοβαρή μεταβλητή αποτελεί και το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων και των υποδομών καθώς και η φάση του οικονομικού κύκλου.

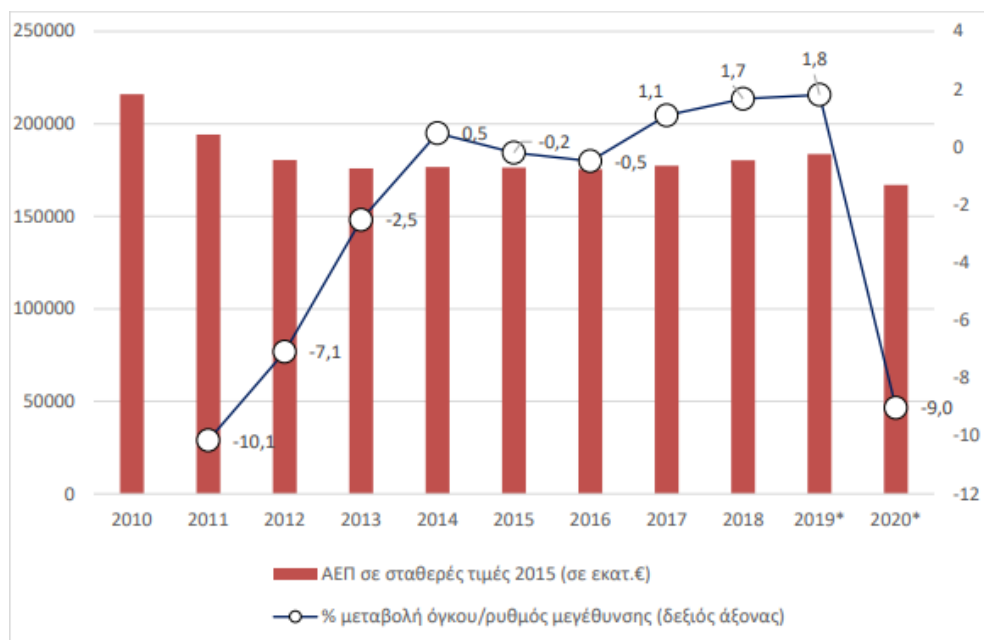
Αδιαμφισβήτητα, το οικονομικό μέγεθος της Ελλάδας ασκεί επίδραση σε οποιαδήποτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη χώρα. Οι οικονομικές μεταβλητές είναι σημαντικές και έχουν επιρροή στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς και στην κερδοφορία της. Για την Ελλάδα, η κρίση της ευρωζώνης επηρέασε εξαιρετικά την οικονομία της χώρας καθώς για να μπορέσει η χώρα να ανταπεξέλθει στο αυξανόμενο χρέος έχει εφαρμόσει αυστηρά δημοσιονομικά μέτρα λιτότητας. Ακολούθησαν διάφορα μέτρα όπως οι περικοπές σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, οι μειώσεις μισθών και συντάξεων καθώς και αυξήσεις στον φόρο εισοδήματος. Ταυτόχρονα με την αύξηση του πληθωρισμού και της ανεργίας τα παραπάνω οδήγησαν μεγάλη μερίδα της κοινωνίας σε δύσκολες καταστάσεις καθώς και να δυσκολεύονται να προμηθευτούν ακόμη και τα προς το ζην. Μέχρι και το 2019, τα δεδομένα για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας ήταν αρκετά ενθαρρυντικά καθώς φαινόταν μια οικονομική ανάκαμψη στη χώρα. Ωστόσο, με την έναρξη της πανδημίας του COVID-19, διακόπηκε η ανοδική πορεία της οικονομίας της χώρας, όπως αυτή διαφαίνονταν από τα δεδομένα που υπήρχαν από τις αρχές του 2020. Με τα δεδομένα αυτά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παρουσίασε μείωση εσόδων το 2020. Μέσα στη δύνη της πανδημίας, υπήρξαν κρατικά μέτρα στήριξης τόσο προς τις επιχειρήσεις όσο και προς του εργαζομένους τους. Η πανδημία του COVID-19 ανέκοψε και την ανοδική πορεία του ρυθμού ανάπτυξης της χώρας καθώς η ζήτηση περιορίστηκε αρκετά (Διάγραμμα 1.4).



**Διάγραμμα 1.4:** ΑΕΠ (ρυθμός ανάπτυξης) και εγχώρια ζήτηση (συμμετοχή)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

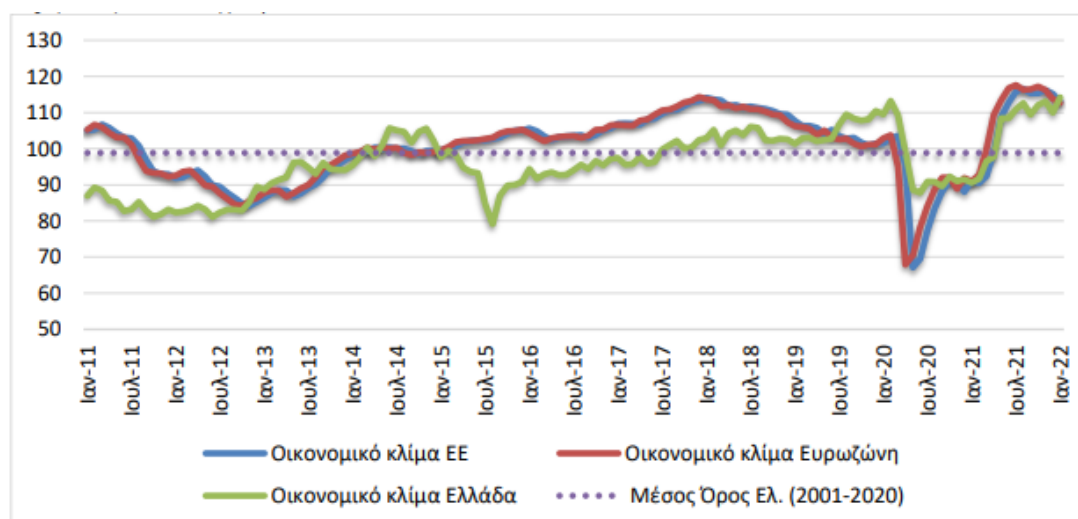
Παρά το γεγονός ότι το έτος 2019 η Ελλάδα παρουσίαζε μια άνοδο (1,8), με τον παράγοντα της πανδημίας ο ρυθμός ανάπτυξης το 2020 έπεσε στο -9,0 (Διάγραμμα 1.5). Η ύφεση στην οικονομία επηρέασε σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις καθώς για μεγάλα διαστήματα δε λειτουργούσαν ή λειτουργούσαν μόνο ηλεκτρονικά καταστήματα.



**Διάγραμμα 1.5:** ΑΕΠ (ρυθμός ανάπτυξης) σε σταθερές τιμές έτους 2015 και ρυθμοί μεγέθυνσης

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Σχετικά με τον Δείκτη Οικονομικού Κλίματος της Ελλάδας (Economic Sentiment Indicator), που αποτελεί έναν σταθμισμένο μέσο όρο από έρευνες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις σε πέντε τομείς (της βιομηχανίας, των υπηρεσιών, το λιανικό εμπόριο, τους καταναλωτές και τις κατασκευές), έως το 2019 υπήρχε άνοδος, ωστόσο με την έναρξη της πανδημίας έπεσε κατακόρυφα. Θετικό αποτελεί, όμως, το γεγονός ότι πλέον έχει σχεδόν ανακτήσει τις απώλειες που κατέγραψε το 2020. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον IOBE, ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος διαμορφώθηκε για τον Ιανουάριο του 2022 στις 114,2 μονάδες για την Ελλάδα, επίπεδο αρκετά υψηλό συγκριτικά με πριν την έναρξη της πανδημίας αλλά και ιστορικά μέγιστο των τελευταίων ετών από τον Ιανουάριο του 2001. Η ενίσχυση του δείκτη οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα προήλθε κυρίως από τη βελτίωση των επιχειρηματικών προσδοκιών στη βιομηχανία, ενώ στο λιανικό εμπόριο οι προσδοκίες μειώθηκαν σημαντικά, σύμφωνα με έρευνα οικονομικής συγκυρίας του IOBE.

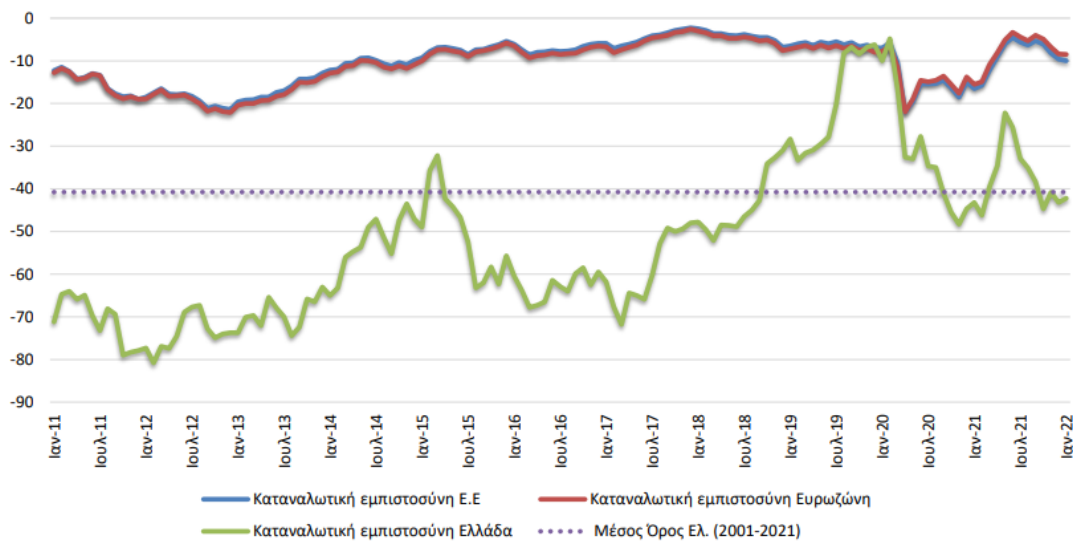


**Διάγραμμα 1.6:** Δείκτες Οικονομικού Κλίματος ΕΕ-27 και Ελλάδα (2000-2020=100, εποχικά εξομαλυμένα στοιχεία)

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DGEcfm

Ένας ακόμη δείκτης για την ανάλυση της οικονομίας μιας χώρας αποτελεί ο Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης ο οποίος συρρικνώθηκε στη χώρα αρκετά στην έναρξη της πανδημίας, ωστόσο παρατηρείται μια ανάκαμψη συγκριτικά με τον Νοέμβριο του 2020, στον οποίο σημειώθηκε η χαμηλότερη τιμή (-48,3 μονάδες) από το ξέσπασμα της πανδημικής κρίσης και έπειτα. Έρευνα του IOBE έδειξε ότι η καταναλωτική

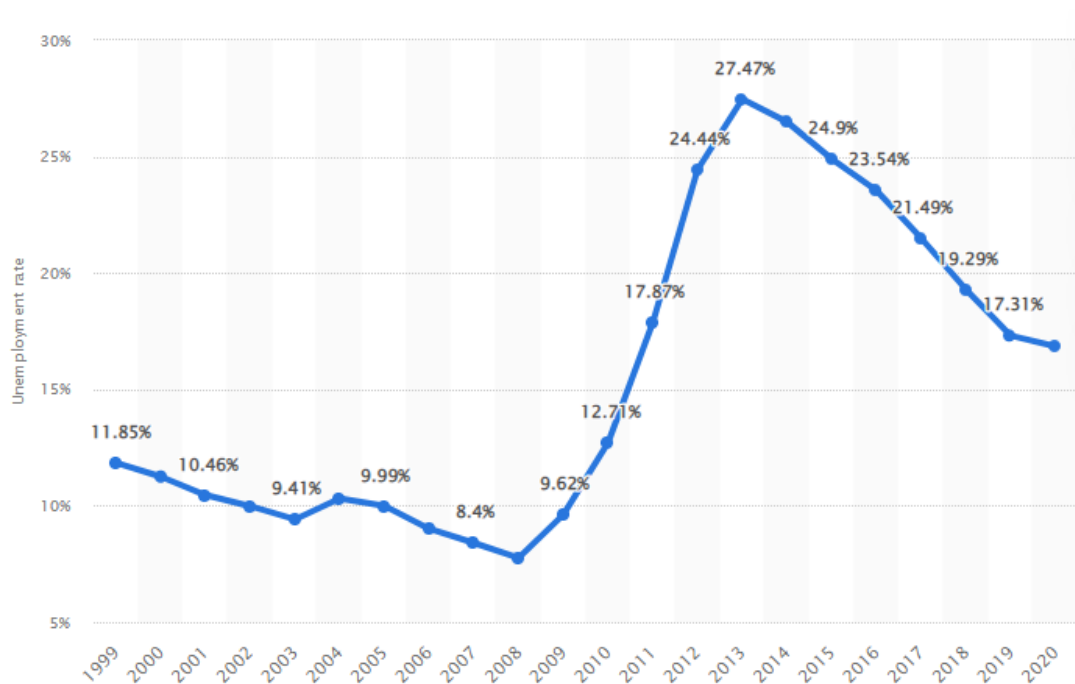
εμπιστοσύνη βελτιώθηκε τον Ιανουάριο του 2022 (-42,2 μονάδες από -43,2 του Δεκέμβρη του 2021) και η άνοδος αυτή οφείλεται στην ενίσχυση σε όλους τους καθοριστικούς παράγοντες πλην της πρόθεσης για μείζονες αγορές.



### Διάγραμμα 1.7: Δείκτες Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης

Πηγή: IOBE

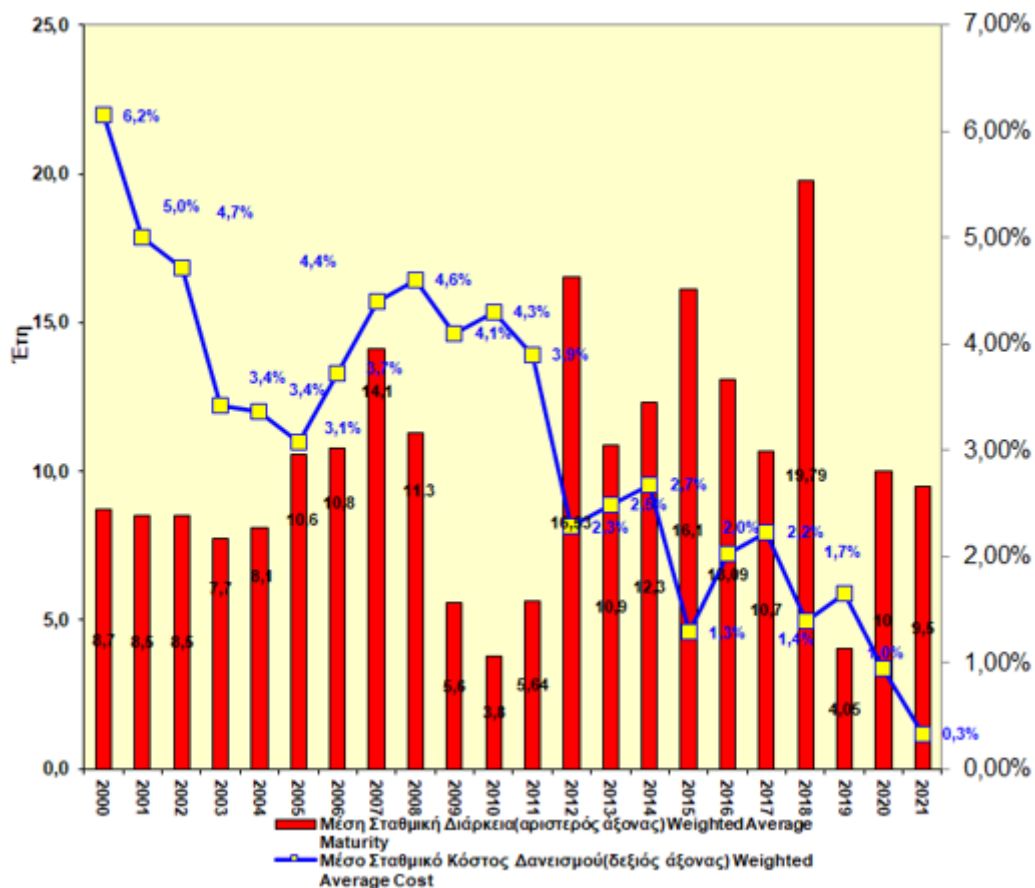
Όσον αφορά το δείκτη ανεργίας, παρατηρείται ότι στην Ελλάδα από το 2008 συνεχώς αυξάνεται με αποκορύφωμα το 2013 με ποσοστό 27,47% (statista.com), όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.8. Ευνοϊκό αποτελεί το γεγονός ότι ο δείκτης ανεργίας από το 2014 και μέχρι σήμερα μειώνεται, δεδομένου και ότι η οικονομία έχει πληγεί από την έναρξη της πανδημίας. Ωστόσο, η Ελλάδα παραμένει αρκετά ψηλά στη λίστα (14,1% για το 2021) με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που καταγράφουν τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας μαζί με την Ισπανία και την Ιταλία (Eurostat,2021).



**Διάγραμμα 1.8:** Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα (1999- 2020)

Πηγή: Statista

Ένας ακόμη οικονομικός παράγοντας που είναι αναγκαίο να διερευνείται σε μια χώρα είναι το ύψος δανεισμού που έχει. Συγκεκριμένα, για την Ελλάδα που έχει παρελθόν με υψηλά ποσά δανεισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξετάζεται ανά τακτά διαστήματα και αυτός ο παράγοντας καθώς σε περιπτώσεις που αυξάνεται συνεχώς το χρέος ενδέχεται να εφαρμόζονται και αρκετά αυστηρά μέτρα λιτότητας. Στο παρακάτω διάγραμμα 1.8 αποτυπώνεται η εξέλιξη μέσου σταθμικού κόστους δανεισμού της Ελλάδας καθώς και διάρκειας δανεισμού ανά έτος από το 2000 έως το 2021.



**Διάγραμμα 1.9:** Εξέλιξη μέσου σταθμικού κόστους και διάρκειας δανεισμού ανά έτος (2000-2021)

Πηγή: Οργανισμός Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 1.9, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές αυξομειώσεις στο κόστος, τα τελευταία έτη η χώρα έχει καταφέρει να μειώσει σημαντικά το κόστος δανεισμού. Αξιοσημείωτο αποτελεί, επίσης, το γεγονός ότι τα νέα δεκαετή ομόλογα που θα λάβει η χώρα θα έχουν ένα αρκετά χαμηλό κόστος δανεισμού, το οποίο είναι απόρροια της ισχυρής ζήτησης που εκδηλώθηκε από θεσμικούς επενδυτές.

Παρά τις οικονομικές δυσκολίες που έχουν προκύψει τα τελευταία έτη στην Ελλάδα, η επιχείρηση που εξετάζεται έχει καταφέρει να πετύχει την ένταξή της στην αγορά καθώς και να αυξήσει τα έσοδά της. Το γεγονός αυτό αποτελεί μεγάλο επίτευγμα δεδομένου ότι οι μέσες τιμές πώλησης των προϊόντων είναι μεσαίας έως υψηλής διακύμανσης, κάτι το οποίο αποδεικνύει ότι τα προϊόντα της εταιρείας εξακολουθούν να έχουν



ανταπόκριση παρά τις οικονομικές δυσκολίες του καταναλωτικού κοινού (Οργανισμός Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους).

Όσον αφορά τον αθλητικό κλάδο, υπήρξε πράγματι και εκεί μια αύξηση εσόδων μέχρι το 2019, βασιζόμενη και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Ωστόσο, η ανάπτυξη αυτή διακόπηκε με την έναρξη της πανδημίας COVID-19, η οποία επηρέασε όλους τους κλάδους καθώς πλέον οι επιχειρήσεις έπρεπε να βασίσουν τις πωλήσεις τους σε ένα κανάλι διανομής, αυτό του ηλεκτρονικού εμπορίου. Αποτέλεσμα είχε τη μείωση στις πωλήσεις του κλάδου με τον ταυτόχρονο ρυθμό ανάπτυξης ο οποίος μειώθηκε επίσης. Από το 2021 και έπειτα, ακολουθείται ξανά μια ανοδική πορεία στον κλάδο, η οποία ήταν ακόλουθο του ανοίγματος της αγοράς. Το άνοιγμα των καταστημάτων στην αγορά συνέβαλε και στην αύξηση του δείκτη καταναλωτικής εμπιστοσύνης.

Επιπρόσθετα, η ανοδική πορεία που έχει αναπτύξει ο κλάδος από το 2021 θα συνεχιστεί, σύμφωνα με προβλέψεις, έως το 2026. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το κόστος δανεισμού της χώρας που έχει μειωθεί επηρεάζουν ήδη θετικά όλη την αγορά. Συγκεκριμένα, όσο πιο υγιής είναι μια χώρα από δανεισμό, τόσο πιο εύκολο είναι να επενδύσουν σε αυτή. Πράγματι, στον κλάδο ήδη έχουν γίνει ξένες επενδύσεις και ολοένα και περισσότεροι επενδυτές αναζητούν ευκαιρίες για εξαγορές, όπως για παράδειγμα η JD Sports Fashion Plc που εξαγόρασε μεγάλο μέρος της Cosmos Sport.

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

Η επίδραση του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος είναι εμφανής και στο κοινωνικό περιβάλλον, καθώς μεταβάλλονται οι κοινωνικές δομές μέσα από την οικονομική κατάσταση των πληθυσμιακών μονάδων. Στο κοινωνικό περιβάλλον συγκαταλέγονται όλες οι δυνάμεις που αφορούν το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Ο αντιλήψεις και η δομή μιας κοινωνίας, καθώς και τα ψυχογραφικά και δημογραφικά κριτήρια επηρεάζουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη κοινωνία. Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η κοινωνία κάθε κράτους είναι ανάλογα με τις δυνατότητες του κράτους να εφαρμόζει υπεύθυνα και αποτελεσματικά το ρόλο του ως κράτος δικαίου. Τα δημογραφικά στοιχεία μιας χώρας είναι αρκετά σημαντικά για τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων καθώς καθορίζουν τις συνήθειες και τις ανάγκες των καταναλωτών. Η αλλαγή του τρόπου

ζωής λόγω της πανδημίας ήταν ένα από τα δεδομένα που χρειάστηκε να αναλύσουν οι επιχειρήσεις ώστε να θέσουν εκ νέου στόχους. Ο νέος τρόπος ζωής δημιούργησε ευνοϊκές συνθήκες για την αθλητική αγορά, καθώς μια από τις νέες τάσεις της κοινωνίας είναι η διέξοδος από τα προβλήματα ή και ακόμη η ενασχόληση του ελεύθερου χρόνου των πολιτών μέσα από την άθληση. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του κοινωνικού περιβάλλοντος αποτελεί ο τρόπος με τον οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται την παρούσα κατάσταση και τις πληροφορίες που λαμβάνουν για τις νέες συνθήκες. Έρευνες αποδεικνύουν ότι συμπεριφορές που υιοθετήθηκαν εξαιτίας της πανδημίας, θεωρούνται πλέον φυσιολογικές και οι καταναλωτές εκτιμάται ότι θα συνεχίσουν να ξοδεύουν λιγότερα για μη αναγκαία αγαθά (EY, Future Consumer Index). Σε ότι αφορά την αντίληψη που έχουν για τα αθλητικά προϊόντα και την εταιρία που μελετάται στην παρούσα εργασία, το ελληνικό κοινό στην πλειοψηφία έχει μια μειωμένη αντίληψη για τα οφέλη των καθαρά αθλητικών προϊόντων. Επομένως, συμπεραίνεται ότι υπάρχει έντονο στοιχείο πίστης σε προϊόντα που είναι ήδη γνωστά. Στη σημερινή κοινωνία, οι καταναλωτές έπειτα από όσα γεγονότα έχουν βιώσει δύσκολα δαπανούν υψηλό ποσό χρημάτων σε προϊόντα που δεν τα γνωρίζουν, κάτι στο οποίο έχει συμβάλλει τόσο οι αντιλήψεις που έχει το ελληνικό κοινό όσο και η διάθεση που δημιουργείται από διαφημίσεις ανταγωνιστικών προϊόντων καθώς και η εμπειρία που αποκτούν από προηγούμενες αγορές με την ταυτόχρονη ανάγκη για σιγουριά.

Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια, λόγω οικονομικής κρίσης, υπήρξε μεγάλη μετακίνηση πληθυσμού, ιδιαίτερα νέων, με σκοπό την εύρεση εργασίας στο εξωτερικό. Βασικό ρόλο σε αυτό έπαιξε το μορφωτικό επίπεδο που υπήρχε στη χώρα την περίοδο εκείνη. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), το 32% των Ελλήνων είχε ως ανώτερο επίπεδο μόρφωσης τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ όσοι ήταν απόφοιτοι ανώτερων σπουδών είχαν 40% υψηλότερες απολαβές από όσους ήταν απόφοιτοι Λυκείου.

Μετά από μερικά χρόνια, παρατηρείται ότι αρκετοί νέοι που διέφυγαν στο εξωτερικό, έχουν ήδη επιστρέψει ή εξετάζουν την προοπτική της μόνιμης επιστροφής. Το γεγονός αυτό είναι αρκετά ενθαρρυντικό για το μορφωτικό επίπεδο της χώρας, δεδομένου ότι οι άνθρωποι αυτοί ενδέχεται να επιστρέφουν με γνώσεις και δεξιότητες που υπάρχει έλλειψη στην ελληνική αγορά.

### 3.1.4: Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια αγορά και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις που εμπεριέχονται σε αυτήν. Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του γενικευμένου ή μακρο-περιβάλλοντος καθώς μέσω των τεχνολογικών επιτευγμάτων παρέχεται η δυνατότητα περισσότερων καινοτομιών από τις επιχειρήσεις αλλά και η εκ νέου διαμόρφωση των εμποδίων εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι οι εξελίξεις στη τεχνολογία είναι ραγδαίες και έχει βελτιώσει αρκετά τον τρόπο λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων και η προσαρμογή των στρατηγικών σχεδιασμών σε αυτά, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στη καλύτερη δυνατή οργάνωσή τους η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και τη μείωση των εξόδων τους. Τα τεχνολογικά επιτεύγματα μπορούν να καθορίσουν πλέον το βαθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης καθώς και τη θέση της σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, οι αλλαγές στην τεχνολογία πραγματοποιούνται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτές τις μεταβολές.

Η επανάσταση του διαδικτύου σε συνδυασμό με την ολοένα ευκολότερη πρόσβαση σε αυτό μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή ή τάμπλετ και κινητών έχει αυξήσει τη ζήτηση σε εύκολες αγορές από τους καταναλωτές. Το έτος 2020 ήταν επιτακτική ανάγκη λόγω της πανδημίας η πλειοψηφία των επιχειρήσεων να στραφούν στο ψηφιακό σκέλος ώστε να ανταπεξέλθουν στη ζήτηση της αγοράς. Στη σημερινή εποχή η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των επιχειρήσεων καθώς είναι πολύ σύνθητες οι περισσότερες επιχειρήσεις να οριοθετούν στρατηγικό ψηφιακό μετασχηματισμό ώστε να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε τοπικό επίπεδο, οι υποδομές στην Ελλάδα έχουν καθυστερήσει συγκριτικά με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες λόγω των μακροχρόνιων χρηματοοικονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε η χώρα. Ωστόσο, δεδομένου ότι αρκετές πολυεθνικές εταιρείες έχουν βάση και στην Ελλάδα, κατάφεραν να αναπτυχθούν τεχνολογικά έχοντας πρόσβαση σε διεθνείς πηγές χρηματοδότησης. Αδιαμφισβήτητο αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρείες που θα υιοθετήσουν τεχνολογικές εξελίξεις θα έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό τους. Στον αθλητικό κλάδο, συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εκτός από την ανάπτυξη ψηφιακών ιστότοπων για την προβολή και

πώληση των προϊόντων τους, επιχειρούν και ψηφιακή αναδιαμόρφωση των εσωτερικών τους διαδικασιών μέσω αυτοματοποιήσεων ή συλλογής δεδομένων τα οποία είναι ευκολότερο να συλλεχθούν και να αναλυθούν λόγω της ψηφιακής αυτής αλλαγής.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2013

Φαρμάκης Φαίδων,(2019), *4η Βιομηχανική Επανάσταση: Τάσεις και Βασικοί Πυλώνες Εθνικής Στρατηγικής*

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

Barney Jay (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management

Birshan M., R. Dye, and S. Hall, (2011), *Creating More Value with Corporate Strategy: McKinsey Global Survey Results*

Campbell D., Craig T. (2005), *Organizations and the Business Environment, Second Edition*, Butterworth-Heinemann, Oxford

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

### **Διαδικτυακοί Ιστότοποι:**

Eurostat, (2022), *Unemployment statistics*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)

Statista, (2022), *Greece: Unemployment rate from 1999 to 2021*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]

<https://www.statista.com/statistics/263698/unemployment-rate-in-greece/>

ET, (2021), *People are moving on; be part of their normal*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]

[https://www.ey.com/en\\_gr/consumer-products-retail/as-consumers-move-on-stay-close](https://www.ey.com/en_gr/consumer-products-retail/as-consumers-move-on-stay-close)

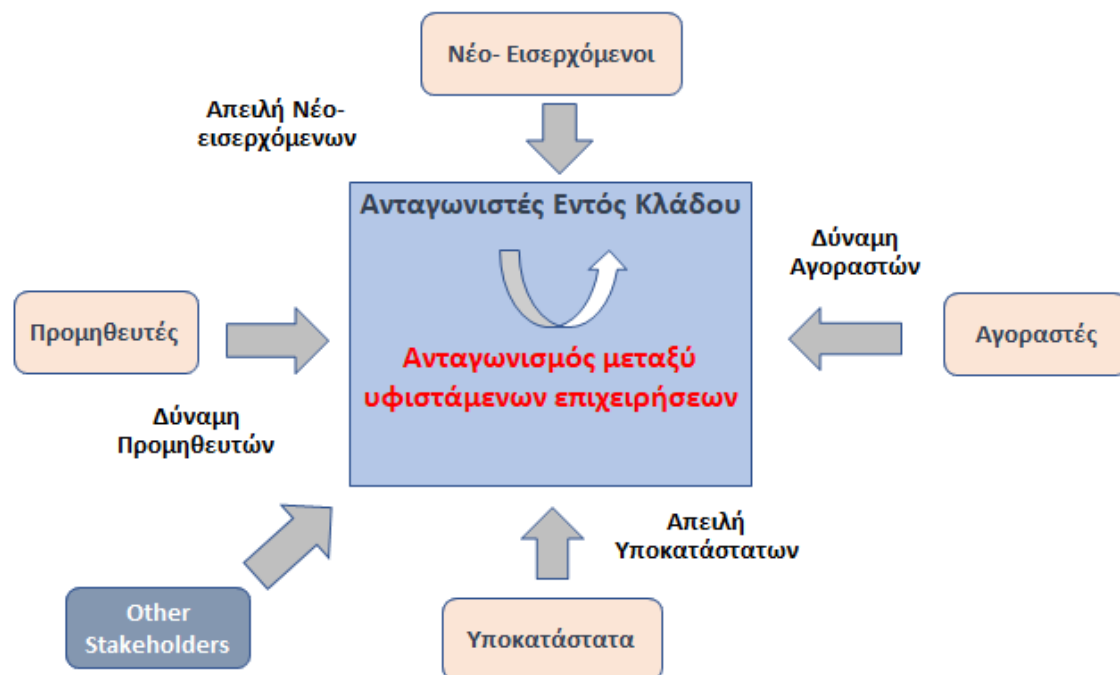
## **Κεφάλαιο 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το άμεσο περιβάλλον (μίκρο-περιβάλλον) αποτελεί μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού που περιλαμβάνει στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτόν. Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που εξαρτώνται από τον κλάδο και την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει στοιχεία της κοινωνίας, των προμηθευτών, των ανταγωνιστών και των κυβερνήσεων. Ο καταλληλότερος τρόπος να αναλυθούν οι δυνάμεις αυτές είναι με τη βοήθεια του υποδείγματος του καθηγητή Michael Porter (Porter, 1979). Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα υπόδειγμα επιχειρηματικής ανάλυσης το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση της δομής του κλάδου μιας επιχείρησης καθώς και της επιχειρηματικής (business) της στρατηγικής. Οι πέντε δυνάμεις του Porter χρησιμοποιούνται συχνά για την ένταση του ανταγωνισμού, της ελκυστικότητας του κλάδου και την κερδοφορία του.

### **4.1: Ανάλυση PORTER**

Η εξέταση των ενδιαφερόμενων στο περιβάλλον εργασίας μιας επιχείρησης αποτελεί μέρος της ανάλυσης του κλάδου. Ο Michael Porter, συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι η βασική ανησυχία ενός οργανισμού αποτελεί η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που περιλαμβάνεται (Wheelen et. al. 2018). Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Στον πίνακα 1.5 παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter.

**Πίνακας 1.5:** Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου



Πηγή: Wheelen et. al. 2018

Παρόλο που ο Porter ανέφερε μόνο πέντε δυνάμεις, οι μετέπειτα συγγραφείς πρόσθεσαν ακόμη μια δύναμη, τα άλλα ενδιαφερόμενα μέλη, η οποία αντικατοπτρίζει την επιρροή που ασκούν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, καθώς και ομάδες από το περιβάλλον εργασίας (Σαρσέντης, 1996).

#### 4.1.1: Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Στην παρούσα εργασία, ως κλάδος ορίζονται οι επιχειρήσεις που εμπορεύονται αθλητική ένδυση και υπόδηση, επομένως και η ανάλυση θα επικεντρωθεί σε αυτές τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των αθλητικών ενδυμάτων στην Ελλάδα περιλαμβάνει τόσο εισαγωγικές όσο και παραγωγικές επιχειρήσεις και σε αρκετές περιπτώσεις οι δύο δραστηριότητες υπάρχουν εκ παραλλήλου. Ωστόσο, στον τομέα των αθλητικών υποδημάτων, οι επιχειρήσεις είναι καθαρά εισαγωγικές, καθώς από το 1998 και έπειτα δεν υφίσταται εγχώρια παραγωγή αθλητικών υποδημάτων (ICAP, 2007). Η εγχώρια ζήτηση διακρίνεται σε προϊόντα τα οποία είναι διεθνώς γνωστά με

διαφημιζόμενα εμπορικά σήματα (brand names) και σε υποδήματα με λιγότερο «ισχυρά» εμπορικά σήματα.

Στην αθλητική ένδυση υπάρχει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, τα οποία επιλέγονται είτε για την άθληση των καταναλωτών είτε και ως τρόπος ένδυσης από ένα ευρύτερο κοινό, λόγω της άνεσης και της πρακτικότητας που τα χαρακτηρίζει. Όσον αφορά την υπόδηση, υπάρχει πληθώρα προϊόντων τα οποία διαφέρουν ως προς την τεχνολογία που τα χαρακτηρίζει, αλλά και το υλικό κατασκευής τους. Τα αθλητικά υποδήματα χωρίζονται σε συμβατικά, χωρίς ιδιαίτερες προδιαγραφές, και σε υψηλής τεχνολογίας, τα οποία ως επί το πλείστον προορίζονται για συγκεκριμένο άθλημα και πληρούν τις απαιτούμενες τεχνικές προδιαγραφές.

Τα αθλητικά υποδήματα παρουσιάζουν διαχρονική αύξηση στο συνολικό μέγεθος της ελληνικής αγοράς κατά τη περίοδο 2000-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό 10,5%, ενώ κάμψη εμφανίζεται από το 2008 και έπειτα (ICAP, 2011). Την περίοδο που εντάχθηκε η αντιπροσωπεία της επιχείρησης που εξετάζεται στην ελληνική αγορά υπήρχε πτώση του κλάδου και η οικονομική κρίση τα επόμενα έτη δεν ευνόησε την ανάπτυξη του. Ωστόσο, λόγω των Ολυμπιακών αγώνων το 2012, η αθλητική αγορά ευνοήθηκε, καθώς αθλητές και ομάδες που προετοιμάζονταν για να συμμετάσχουν στους αγώνες ήταν αναγκαίο να προμηθευτούν τον αντίστοιχο εξοπλισμό.

Η κατηγορία της ένδυσης και υπόδησης την περίοδο 2014-2018 είχε συνεχόμενη άνοδο πωλήσεων με ρυθμό 2% κατά μέσο όρο, σύμφωνα με έρευνα τη ICAP. Ωστόσο το εννεάμηνο του 2019, η κατηγορία παρουσιάζει μείωση κατά 1,44% ενώ το ίδιο έτος παρατηρείται αύξηση σε ένδυση, υπόδηση και αθλητικά είδη μέσω κυρίως ηλεκτρονικών πωλήσεων και οι κατηγορίες αυτές καταλαμβάνουν το 61,7% των πωλήσεων του Διαδικτύου. Παρατηρούνται, επίσης, ορισμένα προβλήματα στον κλάδο με σημαντικότερο το γεγονός ότι παρουσιάζει χαρακτηριστικά συγκεντροποίησης, καθώς οι επιχειρήσεις με υψηλό ετήσιο κύκλο εργασιών εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις κατά τις εκπτώτικες περιόδους, επιβεβαιώνοντας την άνιση κατανομή των ωφελειών υπέρ των μεγαλύτερων επιχειρηματικών μονάδων. Το 2020 ο κλάδος των αθλητικών ειδών συρρικνώθηκε ξανά έπειτα από την περίοδο της οικονομικής κρίσης παρά το γεγονός ότι την προηγούμενη διετία αυξήθηκε κατά 15%. Οι περισσότερες εταιρείες σημείωσαν χαμηλές πωλήσεις, παρά την ανάκαμψη της δραστηριότητας μετά το πρώτο και πριν το δεύτερο κύμα περιορισμών που σχετίζονται με τον COVID-19.



Επίσης, το έτος αυτό επιταχύνθηκαν οι αλλαγές που θα έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις εταιρείες σε όλη την αλυσίδα αξίας αθλητικών ειδών. Ο COVID-19 έφερε στο προσκήνιο ζήτηση για βιώσιμα προϊόντα και αύξηση συμμετοχής σε μεμονωμένες μορφές αθλητισμού και άσκησης. Τα ατομικά αθλήματα σε εξωτερικούς χώρους και οι προπονήσεις στο σπίτι παρουσίασαν αυξημένη συμμετοχή, σε αντίθεση με τα ομαδικά αθλήματα και τα αθλήματα εσωτερικού χώρου τα οποία επλήγησαν από την αναβολή ή την ακύρωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων. Μεταξύ των αναδυόμενων ευκαιριών, τα γυναικεία ρούχα ήρθαν στο προσκήνιο εν μέσω αυξημένης εστίασης σε δραστηριότητες όπως προπονήσεις στο σπίτι, τρέξιμο και γιόγκα/πιλάτες (McKinsey&WFSIG).

Ωστόσο, το 2020 με όλα τα παραπάνω γεγονότα προετοίμασε το έδαφος για την ανάπτυξη του κλάδου το 2021. Τη χρονιά αυτή υπήρξαν μεγάλες ευκαιρίες που συνδέονται με την επιστροφή μεγάλων αθλητικών εκδηλώσεων, συμπεριλαμβανομένων και των Ολυμπιακών αγώνων, καθώς παρέμειναν σε υψηλά επίπεδα κατηγορίες που είχαν ανάπτυξη το 2020, όπως η άσκηση στο σπίτι και η ατομική άσκηση. Όλα τα παραπάνω συνέβαλαν στην αύξηση των εσόδων που είχε παγκόσμια αγορά αθλητικών ειδών το 2021 στα 355 δισ. δολάρια.

Σχετικά με το μέγεθος της αγοράς στα αθλητικά είδη, δεδομένου ότι τα δεδομένα είναι αρκετά ελλιπή για την ελληνική αγορά και βασιζόμενοι στους ισολογισμούς των εταιρειών που ανήκουν στον κλάδο, υπολογίζεται περίπου στα €500 εκατομμύρια. Λίγες κατηγορίες αθλητικού περιεχομένου έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένων του ποδοσφαίρου και της γυμναστικής. Η ελληνική αγορά καθοδηγείται πλήρως από προϊόντα της casual σειράς, τα οποία έχουν και τη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Οι περισσότερες πωλήσεις των εταιρειών είναι στην κατηγορία του υποδήματος, το οποίο αντιστοιχεί στο περίπου 55% των συνολικών πωλήσεων, έναντι του ρούχου που αποτελεί το 25%. Έρευνα της ICAP στον κλάδο παρουσίασε ότι από το 1993 έως σήμερα υπάρχει μια αύξηση στις πωλήσεις των αθλητικών υποδημάτων της τάξεως του 10%.

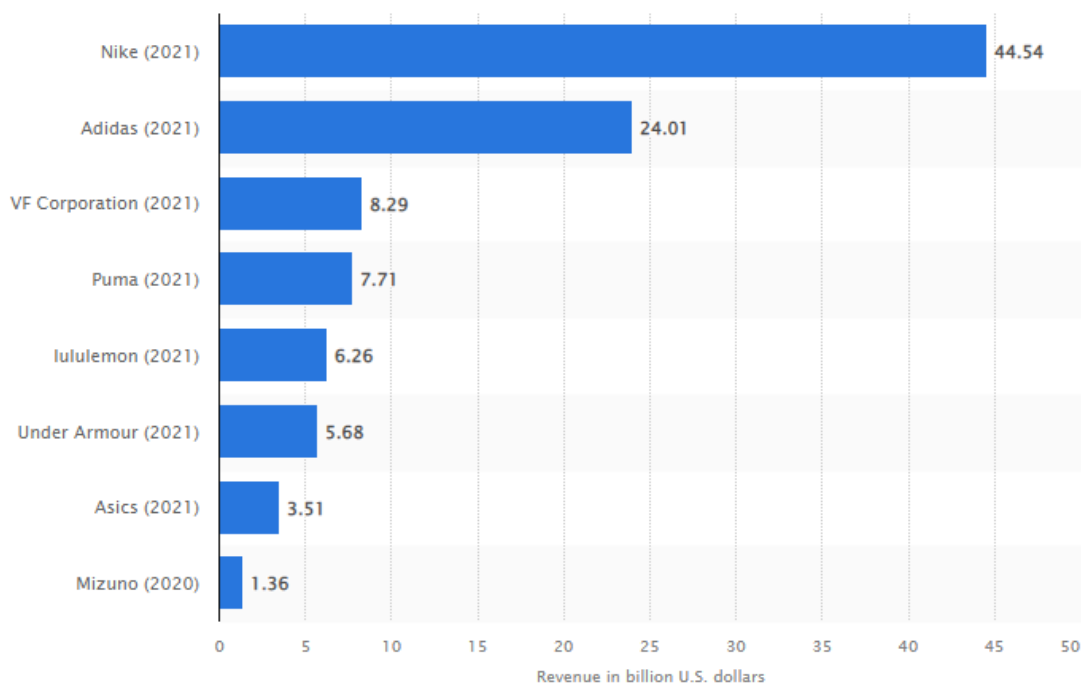
Οι τάσεις στην αγορά, επιβεβαιωμένα, έχουν αλλάξει, ειδικά μετά την εμφάνιση του COVID-19. Συγκεκριμένα, υπάρχει αλλαγή της τάσης των καταναλωτών προς την κατηγορία «Athleisure» η οποία συνδυάζεται με την ανάγκη μιας πιο άνετης ένδυσης. Στο τμήμα αυτό, παρατηρείται ότι εισέρχονται όλο και περισσότερες επώνυμες

εταιρείες από το χώρο της μόδας, κάτι το οποίο θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι εταιρείες που υπάρχουν ήδη στον κλάδο (McKinsey&Company&SGI, 2021).

Στην Ελλάδα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εμπορικών σημάτων όσον αφορά τα αθλητικά είδη. Ο καταναλωτής, ανάλογα με το εισόδημά του και τις ανάγκες του, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από μια ευρεία ποικιλία προϊόντων.

#### 4.1.2: Ανταγωνιστές

Δεδομένου ότι η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις αθλητικών ειδών ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την παρουσίαση των πιο σύγχρονων και καινοτόμων προϊόντων. Στο συγκεκριμένο κλάδο, οι κυρίαρχες εταιρείες βάσει εσόδων είναι οι Nike, Adidas, VF Corporation, Puma, Lululemon, Under Armour, Asics και Mizuno. Στο διάγραμμα 1.10 αποτυπώνονται τα έσοδα για το έτος 2021:



**Διάγραμμα 1.10:** Έσοδα κυρίαρχων εταιριών παγκόσμιας αγοράς για το 2021

Πηγή: Statista.com

Παρατηρείται ότι παρόλο που υπάρχουν 8 κυρίαρχα brand παγκοσμίως, την πρωτοκαθεδρία με μεγάλη απόκλιση από τις υπόλοιπες κατέχουν οι Nike και η Adidas. Ωστόσο, όλες οι παραπάνω εταιρείες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα σε σχετικά παρόμοιες τιμές. Όπως είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, η ανάπτυξη του κλάδου είναι εμφανής και σε συνάρτηση με το γεγονός ότι τα μερίδια αγορά είναι ανομοιογενή, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλος.

Η ποιότητα είναι ο βασικός παράγοντας στον αθλητικό κλάδο και όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρουν παρόμοια ποιότητα προϊόντων. Και τα οκτώ κυρίαρχα brands εξελίσσονται συνεχώς με νέες τεχνολογίες στα προϊόντα τους, πράγμα το οποίο εντείνει τον ανταγωνισμό. Επομένως, επικεντρώνονται κυρίως στη διαφήμιση και στην προώθηση των προϊόντων που προσφέρουν ώστε να προσελκύσουν περισσότερο καταναλωτικό κοινό.

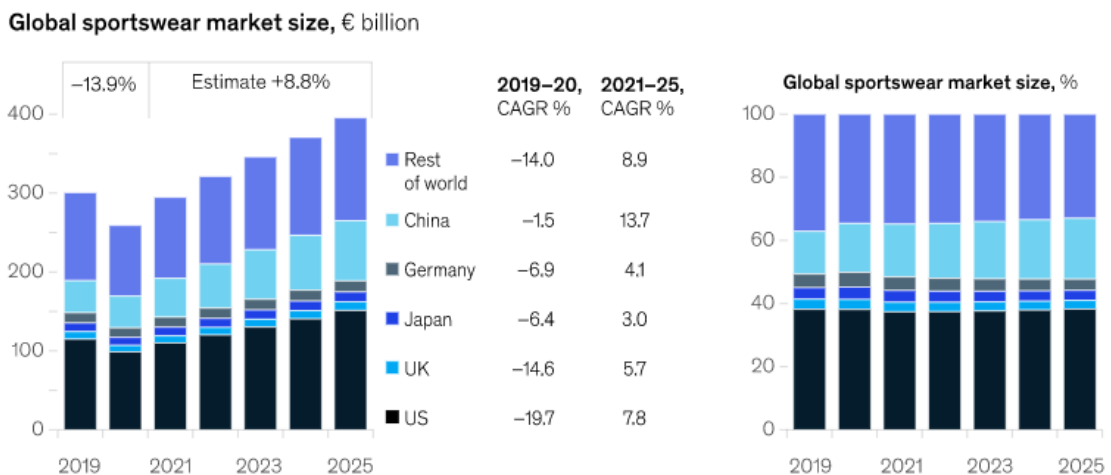
Για την εγχώρια αγορά τα στοιχεία είναι ελλιπή, με αποτέλεσμα να επικεντρωθούμε στην παγκόσμια αγορά. Σε γενικές γραμμές, είναι γνωστό ότι στην ελληνική αγορά οι εταιρείες που έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς είναι η Adidas, η Nike και η Puma. Επίσης, αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς ορισμένα δίκτυα εταιρειών που διαθέτουν προς πώληση ποικίλες εταιρείες, όπως τα Intersport του ομίλου Fourlis καθώς και τα Zakret Sports και Cosmos Sport. Οι νέες τάσεις στην αγορά έχουν προκαλέσει και ενδιαφέρον ξένων επενδυτών στην Ελλάδα οι οποίοι αναζητούν ευκαιρίες για εξαγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αναδυόμενης αγοράς καθώς και κινητικότητα αποτελούν η εξαγορά του 80% της Cosmos Sport από τη βρετανική JD Sports Fashion Plc καθώς και η είσοδος της γερμανικής About You στην εγχώρια αγορά.

Όσον αφορά τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, παρά το γεγονός ότι ήταν αυξητικός από το 2015 και έπειτα με ρυθμό 3,4%, το 2020 μειώθηκε κατά -15,4% κυρίως εξ αιτίας του απότομου κλεισίματος των παγκόσμιων αγορών ως επακόλουθο της έξαρσης της πανδημίας COVID-19. Ο αντίκτυπος της πανδημίας επηρέασε σημαντικά την παγκόσμια οικονομία, παρά το γεγονός ότι ο κλάδος ευνοήθηκε και δεν έχασε σημαντικές πωλήσεις (The Business Research Company, 2022).

Σημειώνεται, επίσης, ότι η παγκόσμια αγορά αθλητικών ειδών πέρυσι (2021) παράγαγε έσοδα περίπου 355 δισ. δολαρίων, με τις εκτιμήσεις να ανεβάζουν τον πήχη στα 501 δισ. δολάρια το 2022 με σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 41,3%. Η αγορά αναμένεται

να φτάσει το 2026 τα 707,84 δισ. δολάρια με ρυθμό ανάπτυξης 9%(The Business Research Company,2022).

Προβλέψεις που γίνονται για τον κλάδο και αποτυπώνονται στο διάγραμμα 1.11, παρουσιάζουν μια αύξηση στην παγκόσμια αγορά της τάξεως του 8-10% έως το 2025, καθώς αρκετοί καταναλωτές προσπαθούν να ζουν πιο υγιείς και δραστήριοι.



**Διάγραμμα 1.11:** Μέγεθος της παγκόσμιας αθλητικής αγοράς

Πηγή: McKinsey & Company (2022) : *Sporting Goods 2022, The new normal is here*

Στην ανάπτυξη του κλάδου τα επόμενα έτη συμβάλλει και το γεγονός ότι ο κλάδος αναμένεται να επωφεληθεί από την οικονομική ανάπτυξη που προβλέπεται για αρκετές ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.

Σχετικά με τα εμπόδια εξόδου των υφιστάμενων επιχειρήσεων από τον κλάδο, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις εισόδου στον κλάδο για κεφάλαιο είναι υψηλές και σε συνάρτηση με τις δαπάνες που έχουν ξοδέψει οι εταιρείες στον κλάδο για τη διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων τους, είναι πολύ χαμηλό το ποσοστό της εξόδου μιας επιχείρησης από τον κλάδο. Το κόστος εξόδου μιας επιχείρησης είναι αρκετά μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής της σε αυτόν. Έτσι, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται πολλές φορές να συνεχίσουν τη λειτουργία τους στον κλάδο ακόμη και με ζημιές, εντείνοντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό. Το πιο σύνηθες είναι εταιρείες εντός τους κλάδου να συγχωνεύονται με άλλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα, συνήθως, να γίνονται πιο ισχυρές.

Όσον αφορά τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, αυτό εξαρτάται και από τη θέση που κατέχει στην αγορά η κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, η Nike, η οποία κατέχει την πρωτοκαθεδρία στον κλάδο, άλλαξε στρατηγική απόφαση σχετικά με τα κανάλια διανομής της μειώνοντας το δίκτυο διανομής της και θεωρώντας ότι θα αυξήσει το περιθώριο κέρδους της δεδομένου ότι τις ποσότητες που προμήθευε σε πελάτες χονδρικής, θα τις πουλάει μέσω των ηλεκτρονικών της καταστημάτων (The total business,2020). Άλλες επιχειρήσεις που δεν είναι ικανοποιημένες με τη θέση που κατέχουν στην αγορά, επικεντρώνονται κυρίως στις τακτικές προώθησης των προϊόντων τους.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και γενικότερα η χώρα, είναι η ύπαρξη παραποιημένων προϊόντων από διάφορους έμπορους, κάτι που θα μπορούσε να ληφθεί ως ανταγωνιστικά χειρίστης ποιότητας. Οι έμποροι αυτοί διαθέτουν πληθώρα προϊόντων παρόμοιων σε εμφάνιση με αυτών των εταιρειών που υφίστανται στον κλάδο, τα οποία είναι διαθέσιμα προς πώληση σε πολύ προσιτές τιμές είτε σε λαϊκές αγορές είτε σε σημείων των πόλεων με μεγάλη κινητικότητα. Τα περισσότερα προϊόντα έρχονται είτε οδικώς από Τουρκία (κυρίως η ένδυση), είτε από Ασία ή Ρωσία και Ουκρανία ή Βαλκανικές χώρες (κυρίως η υπόδηση).

Συμπερασματικά, από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο ανταγωνισμός στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου είναι έντονος. Τα μερίδια αγοράς του κλάδου είναι ανομοιογενή, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επίσης, στον ανταγωνισμό συμβάλλει και η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης στον κλάδο η οποία, σύμφωνα με εκτιμήσεις, αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα έτη.

#### **4.1.3: Απειλή από Νεοεισερχόμενους**

Ο όρος νεοεισερχόμενος προσδιορίζει όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισχωρήσουν σε έναν κλάδο. Οι κλάδοι που προσφέρουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, δηλαδή, η απόδοση κεφαλαίων είναι υψηλότερη από το κόστος που διαθέτουν, προσελκύουν ευκολότερα νέες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου. Ο αθλητικός κλάδος είναι πολύ ανθεκτικός στην

απειλή νεοεισερχόμενων εταιρειών. Ένα εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις στον κλάδο αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας. Οι επιχειρήσεις που είναι εδραιωμένες στον κλάδο δραστηριοποιούνται για καιρό και έχουν πλεονεκτήματα κόστους λόγω του μεγάλου μεγέθους παραγωγής που έχουν. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες που βρίσκονται ήδη στο χώρο έχουν ένα προβάδισμα έναντι των νέων επιχειρήσεων που επιθυμούν να εισχωρήσουν στον κλάδο σε σχέση με την εμπειρία που διαθέτουν, τις καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές καθώς και ίσως ευνοϊκότερες τοποθεσίες. Ως αποτέλεσμα, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες να έχουν χαμηλότερο περιθώριο κέρδους σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί στον κλάδο.

Επίσης, σημαντικό κομμάτι αποτελεί το γεγονός ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο είναι υψηλές. Συγκεκριμένα, ο κλάδος απαιτεί σημαντικό ποσό οικονομικού κεφαλαίου για την ανάπτυξη, την παραγωγή αλλά και την προώθηση προϊόντων, επομένως οι νέες επιχειρήσεις το πιο πιθανό είναι να έχουν μια χαμηλή κερδοφορία.

Αποτρεπτικό, επίσης, αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρείες που έχουν καθιερωθεί στον κλάδο διαθέτουν απaráμιλλη φήμη, κάτι που δύσκολα θα αποκτήσουν οι νέες επιχειρήσεις άμεσα, εφόσον εισχωρήσουν στην αγορά. Οι κορυφαίες εταιρείες του κλάδου συνάπτουν συμφωνίες με εμπόρους λιανικής, αθλητές και ομάδες. Αυτό συνεπάγεται ότι η πρόσβαση των νεοεισερχόμενων στα δίκτυα διανομής και τα σημεία προβολής θα είναι αρκετά περιορισμένη.

Συμφασμένο με το παραπάνω είναι το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στον κλάδο έχουν κάποια διαφοροποίηση είτε για παράδειγμα ως προς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων είτε ως προς τις τιμές τους. Επομένως, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισχωρήσουν στον κλάδο, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα πολύ καλό τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ώστε να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και ταυτόχρονα να διαθέσουν μεγάλα κεφάλαια για τη διαφήμιση και προβολή των προϊόντων τους.

Τέλος, η κυβερνητική πολιτική μιας χώρας μπορεί να περιορίσει την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο καθώς δεν παραχωρούνται εύκολα άδειες σε νέες επιχειρήσεις. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθήσουν πρότυπα περιβαλλοντικής μόλυνσης, κάτι που αυξάνει το κόστος εισόδου στον κλάδο.

Επομένως, οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο θα πρέπει να διαθέτουν, εκτός από υψηλό κεφάλαιο, και ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις κατάλληλες τεχνικές διαφήμισης ώστε να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς από τις εδραιωμένες εταιρείες στο χώρο. Τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι πολλά, οπότε μια νέα επιχείρηση που εξετάζει το ενδεχόμενο εισχώρησης στον κλάδο θα πρέπει να αναλύσει τις προοπτικές ανάπτυξης καθώς και αν τα περιθώρια κέρδους είναι ελκυστικά.

#### **4.1.4: Απειλή από Υποκατάστατα**

Υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν που μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με κάποιο άλλο, αλλά βρίσκεται σε διαφορετικό κλάδο. Για τον καταναλωτή, το υποκατάστατο αγαθό μπορεί να αντικαταστήσει τη λειτουργία ενός άλλου αγαθού ανεξάρτητα από το αν διαθέτουν ίδια τιμή ή ίδια χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά την απειλή από υποκατάστατα στον κλάδο που εξετάζουμε, είναι χαμηλή. Αυτό συμβαίνει γιατί το καταναλωτικό κοινό δύσκολα θα στραφεί σε κάποιο υποκατάστατο, εφόσον ψάχνει ένα προϊόν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ως υποκατάστατα του κλάδου θα μπορούσαν να οριστούν τα πέλδια, οι μπότες, οι σαγιονάρες και οτιδήποτε άλλο δεν είναι αθλητική ένδυση ή υπόδηση.

Επίσης, αρκετά ανώνυμα προϊόντα είναι διαθέσιμα σε καταστήματα κινεζικών ειδών τα οποία είναι σε αρκετά προσιτές τιμές. Οι καταναλωτές που στρέφονται σε αυτά τα καταστήματα ψωνίζουν εν γνώσει τους απομιμήσεις προϊόντων.

#### **4.1.5: Δύναμη Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του κλάδου ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν. Για παράδειγμα, αν οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές τους και μειώσουν τις παροχές τους, μπορούν να προκαλέσουν μείωση κερδών στις επιχειρήσεις του κλάδου ή αντίστοιχα μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων που παρέχουν στις επιχειρήσεις. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, κατά τον Porter είναι οι παρακάτω (Wheelen et. al. 2018):

- ❖ Ο αριθμός των προμηθευτών που διαθέτει μια επιχείρηση. Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερη δύναμη διαθέτουν. Είναι σημαντικό όταν μια επιχείρηση έχει αρκετές επιλογές προμηθευτών καθώς έτσι δεν βασίζεται σε μεμονωμένους προμηθευτές και είναι πιο εύκολο για την ίδια να στραφεί σε έναν πιο φθηνό προμηθευτή. Εν αντιθέσει, οι επιχειρήσεις που έχουν περιορισμένο αριθμό προμηθευτών είναι αρκετά εξαρτημένες από αυτούς με αποτέλεσμα να υπάρχει το ενδεχόμενο να την εκμεταλλευτούν και να περιορίσει τα κέρδη της. Στον αθλητικό κλάδο, οι περισσότερες επιχειρήσεις προμηθεύονται τα προϊόντα από χώρες της Ασίας, απ' όπου επωφελούνται από τα φθηνά εργατικά χέρια. Ωστόσο, ο αριθμός των προμηθευτών στην παγκόσμια αγορά είναι μεγαλύτερος από τους αγοραστές, επομένως και οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να προσαρμόζουν τους όρους των προμηθευτών ώστε να πετύχουν καλύτερες παροχές, όπως είναι η μείωση του κόστους αγοράς.
- ❖ Κάθετη ολοκλήρωση προμηθευτών προς τα εμπρός. Υπάρχει η πιθανότητα οι προμηθευτές να ξεκινήσουν να ανταγωνίζονται τους υπάρχοντες πελάτες τους πουλώντας προϊόντα παρόμοια των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά να μην καταφέρουν να αντιγράψουν την επιτυχία των εμπορικών σημάτων λόγω της θέσης που έχουν αποκτήσει στην αγορά. Στην περίπτωση που οι προμηθευτές μπορούν να γίνουν εν δυνάμει ανταγωνιστές, αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Υπάρχουν, επίσης, ορισμένοι προμηθευτές που προμηθεύουν περισσότερες από μια επιχειρήσεις του κλάδου, συνεπώς, θα έχουν στο σύνολο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Στην περίπτωση του αθλητικού κλάδου, κανένας προμηθευτής δεν έχει αξιοποιήσει το συγκεκριμένο πλεονέκτημα, επομένως, προς το παρόν, δεν υπάρχει αυτή η απειλή στον κλάδο. Ωστόσο, ενδέχεται στο μέλλον οι προμηθευτές να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- ❖ Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει ο προμηθευτής είναι ή θεωρούνται μοναδικά, τότε το κόστος αλλαγής προμηθευτή για τους αγοραστές είναι μεγάλο. Ως προς τον κλάδο που εξετάζουμε, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των προμηθευτών είναι μικρές, επομένως και η επιρροή σε αυτόν τον παράγοντα είναι μηδενική.
- ❖ Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Σε περιπτώσεις που είναι εύκολο να βρεθούν υποκατάστατα προϊόντα των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι



περιορισμένη. στον αθλητικό κλάδο, συνήθως το κόστος αλλαγής (switching cost) προμηθευτή είναι χαμηλό και η διαδικασία είναι εύκολη και γρήγορη.

- ❖ Οι πελάτες δεν είναι σημαντικοί για τον προμηθευτή. Στις περιπτώσεις που μια επιχείρηση προμηθεύεται μόνο ένα μέρος των αγαθών ή των υπηρεσιών της από τον προμηθευτή, τότε η επιχείρηση δεν είναι σημαντική για τον προμηθευτή. Εν αντιθέσει, όσο πιο σημαντικός είναι ένας αγοραστής, τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζεται, η πλειοψηφία των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων έχουν πολλούς προμηθευτές, επομένως λόγω και του μεγάλου όγκου παραγωγής που διαθέτουν, έχουν και την προσοχή των προμηθευτών.

Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου είναι χαμηλή. Τα υλικά που χρειάζονται για την παραγωγή αθλητικών προϊόντων είναι κυρίως καουτσούκ, βαμβάκι και αφρός, υλικά που είναι εύκολο να βρεθούν από άλλους προμηθευτές. Κάθε προμηθευτής που πληροί τα πρότυπα ποιότητας μπορεί να προμηθευτεί αυτά τα υλικά. Επίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να αλλάξουν προμηθευτές γρήγορα χωρίς να ανησυχούν για τη μείωση ποιότητας στα προϊόντα.

#### **4.1.6: Δύναμη Αγοραστών**

Οι αγοραστές είναι είτε οι καταναλωτές που αγοράζουν τα προϊόντα είτε οι συνεργάτες που προμηθεύονται τα προϊόντα για να τα διαθέσουν στην αγορά, οι οποίοι επηρεάζουν επίσης τον κλάδο μέσω της ικανότητας που διαθέτουν να μειώνουν τις τιμές μέσω της πίεσης που ασκούν στον κλάδο ή να διαπραγματεύονται υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες. Ισχυρός θεωρείται ένας αγοραστής εφόσον ισχύουν ορισμένοι από τους ακόλουθους παράγοντες (Wheelen et. al. 2018):

- ❖ Αριθμός προμηθευτών. Όσο περισσότερες είναι οι ομοειδείς επιχειρήσεις στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στον αθλητικό κλάδο, υπάρχει πληθώρα αθλητικών εταιρειών, επομένως οι καταναλωτές ασκούν μεγάλη πίεση λόγω των πολλών επιλογών που έχουν για την αγορά τους.
- ❖ Μέγεθος αγοραστή. Ένας καταναλωτής που αγοράζει μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή αυξάνει και τη διαπραγματευτική του δύναμη. Ένας αγοραστής που προμηθεύεται μεγάλες ποσότητες αυξάνει την

ικανότητα διαπραγμάτευσής του, ανεξαρτήτως κλάδου. Στον κλάδο που εξετάζεται, υπάρχει η δυνατότητα διαπραγμάτευσης ενός ισχυρού αγοραστή, ωστόσο, το ενδεχόμενο αξιοποίησης αυτής της δυνατότητας ενδέχεται από το πόσο ισχυρός είναι ο οργανισμός. Για παράδειγμα, μια αρκετά ισχυρή επιχείρηση που εμπορεύεται μεγάλες ποσότητες προϊόντων από μια επιχείρηση που είναι από τις κορυφαίες στον κλάδο, δύσκολα θα έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη καθώς συγκρίνοντας το βαθμό διαπραγματευτικής δυνατότητας, ο προμηθευτής έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δυνατότητα λόγω της ισχυρής θέσης που κατέχει στον κλάδο.

- ❖ Κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω. Όταν οι αγοραστές μπορούν να γίνουν εν δυνάμει ανταγωνιστές των προμηθευτών τους, αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Στην περίπτωση του αθλητικού κλάδου, το ενδεχόμενο αυτό είναι πολύ μικρό λόγω των υψηλών οικονομικών απαιτήσεων για την εισχώρηση στον κλάδο.
- ❖ Κόστος αλλαγής. Στις περιπτώσεις που οι αγοραστές μπορούν να αλλάξουν προμηθευτή χωρίς υψηλό κόστος, τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Στον αθλητικό κλάδο, το κόστος αλλαγής του αγοραστή σε άλλο προμηθευτή είναι μηδενικό, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να κάνουν συνήθως παραχωρήσεις για να κερδίσουν ή να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους.
- ❖ Πληροφόρηση αγοραστών. Όσο περισσότερα γνωρίζουν οι αγοραστές σχετικά με τα προϊόντα και το κόστος λειτουργίας και παραγωγής των προμηθευτών τους, τόσο περισσότερο ζητούν ανάλογες τιμές. Στον κλάδο των αθλητικών, όπως και σε όλους τους κλάδους, η διαπραγμάτευση για αυτό το πεδίο εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα το μέγεθος αγοράς του αγοραστή. Εν κατακλείδι, όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι αγοραστές, τόσο καλύτερη διαπραγματευτική θέση κατέχουν.
- ❖ Ευαισθησία στην τιμή. Όταν η τιμή ενός προϊόντος επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τους αγοραστές του, τότε οι πιέσεις για μείωση της τιμής του προϊόντος αυξάνονται. Στον κλάδο που εξετάζεται, δεν υφίστανται πιέσεις για μείωση των τιμών καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν πληθώρα προϊόντων σε διαφορετικές οικονομίες κλίμακας.
- ❖ Χαρακτηριστικά προϊόντος. Ένα διαφοροποιημένο προϊόν είναι ικανό να περιορίσει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όσοι επιλέγουν το συγκεκριμένο προϊόν, είναι δύσκολο να το βρουν σε άλλο προμηθευτή. Στον αθλητικό κλάδο, υπάρχουν ορισμένα προϊόντα προμηθευτών που διαθέτουν

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, επομένως είναι περιορισμένες και οι πιθανότητες εύρεσής τους σε άλλους προμηθευτές.

Συμπεραίνοντας, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά μέτρια. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου ορίζουν τις τιμές των προϊόντων τους. Λίγο είναι οι έμποροι λιανικής που διαθέτουν μεγάλα μερίδια αγοράς, γεγονός που καθιστά δύσκολη και την είσοδο στην αγορά μικρών πωλητών.

#### **4.1.7: Δύναμη υπόλοιπων ενδιαφερόμενων**

Η δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων (Other Stakeholders) αποτελεί μια δύναμη που αφορά ομάδες ενδιαφερομένων από το περιβάλλον εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, μερικές από αυτές τις ομάδες αποτελούν οι κυβερνήσεις, οι πιστωτές, οι τοπικές κοινότητες, οι εμπορικές ενώσεις, τα συνδικάτα και οι συμπληρωματικοί φορείς. Η σημασία αυτών των ενδιαφερομένων διαφέρει ανάλογα τον κλάδο. Στην περίπτωση του αθλητικού κλάδου, οι κυβερνήσεις διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς ρυθμίζουν τους σχετικούς νόμους όσον αφορά τη φορολογία, διάφορες νομικές καλύψεις αλλά, πλέον, και τη περιβαλλοντική διάσταση κάθε επιχείρησης. Επίσης, οι εμπορικές ενώσεις ενδέχεται, κατά περίπτωση, να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη στον κλάδο.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι το πρόβλημα που υπάρχει στον αθλητικό κλάδο ως προς το παραεμπόριο στην Ελλάδα, το οποίο στερεί έσοδα τόσο από τα δημόσια ταμεία όσο και από τις επιχειρήσεις του κλάδου, εντείνοντας παράλληλα τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Για τον λόγο αυτό οι ρυθμιστικές αρχές οφείλουν να βρουν κάποια λύση.

Συμπερασματικά, από την ανάλυση που προηγήθηκε στον κλάδο που εξετάζεται, παρατηρείται ότι ο κλάδος έχει υψηλά εμπόδια εισόδου και σε συνδυασμό με την ελάχιστη απειλή από υποκατάστατα γίνεται αρκετά ελκυστικός. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου είναι αρκετά χαμηλή προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη προσέλκυση επενδυτών καθώς οι επιχειρήσεις βασίζονται σε ένα μεγάλο εύρος προμηθευτών με αποτέλεσμα να μεγαλώνει το περιθώριο κέρδους τους. Ακόμη, ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλος καθώς τα μερίδια της αγοράς δεν είναι όμοια

σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Όλα τα παραπάνω προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Σαρσέντης Β.(1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Icar, *Κλαδική μελέτη*, 2005

Icar, *Κλαδική μελέτη*, 2011

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

McKinsey & Company and World Federation Sporting Goods Industry (2021) :*Sporting Goods 2021, The Next Normal for an Industry in Flux*

McKinsey & Company (2022) :*Sporting Goods 2022, The new normal is here*

M. Porter, (1979), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

The Business Research Company, Report 2022 February: *Sports Global Market Report 2022, By Type, Revenue, Source, Ownership*

The total business (2020): *H Nike σε μια μεγάλη αλλαγή στην στρατηγική της μάρκας*

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

## **Κεφάλαιο 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

### **5.1: Ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1970 από τον Albert Humphrey, όταν ο ίδιος ηγήθηκε ενός ερευνητικού έργου στο Πανεπιστήμιο του Stanford (Helms, Nixon, 2010). Ο Humphrey χρησιμοποίησε δεδομένα από κορυφαίες εταιρείες με στόχο να εντοπίσει γιατί απέτυχε ο εταιρικός τους σχεδιασμός. Η τεχνική ανάλυση SWOT αποτελεί ένα απλό και βασικό μοντέλο που αξιολογεί τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει ένας οργανισμός.

Προκειμένου μια επιχείρηση να υιοθετήσει μια καλή στρατηγική, είναι απαραίτητη η συνύπαρξη του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, δηλαδή οι ευκαιρίες και οι απειλές που έρχεται αντιμέτωπη, με την εσωτερική κατάσταση που διαθέτει, δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, μέσω της ανάλυσης SWOT γίνεται καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, που αναφέρεται στις γενικότερες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Wheelen et. al. 2018). Μέσω της τεχνικής ανάλυσης SWOT, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες, τις οποίες είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί, καθώς και να κατανοήσει τις αδυναμίες της για να μπορέσει να εξαλείψει τις απειλές που έρχεται αντιμέτωπη. Για τη σχεδίαση ενός αποτελεσματικού στρατηγικού πλάνου είναι αναγκαία η εναρμόνιση των στόχων μιας επιχείρησης με τα μέσα που εκείνη διαθέτει.

#### **5.1.1: Ευκαιρίες**

Στις ευκαιρίες γίνεται έλεγχος των αλλαγών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον όσον αφορά την κοινωνία, τις τεχνολογικές αλλαγές, τις πολιτικές και γενικότερα τις τάσεις που υπάρχουν. Μέσα από τις αλλαγές αυτές, γίνεται ο εντοπισμός νέων ευκαιριών που μπορεί να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση μέσα από κατάλληλες στρατηγικές και που θα τη βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους της. Ωστόσο, μια ευκαιρία που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον, αν η επιχείρηση δεν έχει τους πόρους να την εκμεταλλευτεί, δεν έχει πραγματική αξία.

- Αναπτυσσόμενη βιομηχανία αθλητικών ειδών**

Ο αθλητισμός και η φυσική κατάσταση έχουν αυξηθεί σε δημοτικότητα μετά την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 και δεν έχει σημάδια επιβράδυνσης σύντομα. Δεδομένου αυτού καθώς και του πλάνου προβλέψεων για τον κλάδο (McKinsey & Company, 2022) θα υπάρξει μια σταθερή αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα αθλητικών ειδών.
- Τάση καταναλωτών σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας**

Μια καλή ευκαιρία ανάπτυξης αποτελεί η τάση πελατών σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας. Ο εξωτερικός αυτός παράγοντας αντιπροσωπεύει εξαιρετική ευκαιρία για την εν λόγω εταιρεία καθώς έχει ισχυρή αναγνώριση της επωνυμίας στο premium τμήμα και οι πελάτες έχουν εμπειρία με εξαιρετικές υπηρεσίες πελατών που παρέχονται από την εταιρεία.. Μπορεί να είναι win-win για την εταιρεία και υπάρχει η ευκαιρία να αυξήσει την κερδοφορία της.
- Αναδυόμενες αγορές**

Καθώς οι πελάτες φαίνεται να αλλάζουν βάσεις προς προϊόντα υψηλότερη ποιότητας, υπάρχει ευκαιρία για ανάπτυξη του οργανισμού σε χαμηλότερα τμήματα χωρίς περιττές απαιτήσεις. Επίσης, εκτός αυτού, υπάρχουν αρκετές αναδυόμενες αγορές όπως η Ινδία, η Κίνα και η Βραζιλία που ανθίζουν σταδιακά.
- Αποτελεσματική ενσωμάτωση**

Δεδομένης της κρίσης που υπάρχει στην παραγωγή και στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και το γεγονός ότι η προμήθεια και η παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας εξαρτώνται από ανεξάρτητους κατασκευαστές, θα ήταν μια ευκαιρία για τον οργανισμό να αποκτήσει ένα δίκτυο παραγωγής για μια πιο αποτελεσματική και βελτιωμένη αλυσίδα εφοδιασμού.
- Ευκαιρίες διαδικτυακής ανάπτυξης**

Οι τάσεις στην αγορά έχουν αλλάξει ριζικά μετά την έξαρση της πανδημίας COVID-19. Αυτό συντέλεσε να αναπτυχθούν ραγδαία οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου και εν γένει να αλλάξει η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Επομένως, αποτελεί μεγάλη ευκαιρία η υιοθέτηση διαδικτυακών υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.
- Αλλαγή στρατηγικής ανταγωνιστών**

Το γεγονός ότι ανταγωνιστές του κλάδου αλλάζουν τη στρατηγική τους αποτελεί ευκαιρία για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, μεγάλοι ανταγωνιστές του κλάδου μείωσαν το δίκτυο διανομής τους σε λιανοπωλητές με σκοπό τις άμεσες πωλήσεις απ' ευθείας στους καταναλωτές (The total business, 2020). Ο

οργανισμός θα μπορούσε να αδράξει αυτή την ευκαιρία με στόχο να αναπτύξει το δίκτυο διανομής του.

- **Επένδυση σε τεχνητή νοημοσύνη**

Στη σημερινή εποχή, η τεχνολογία έχει προχωρήσει αρκετά και υπάρχει τεράστια ανάπτυξη εφαρμογών και εταιρειών που επενδύουν στη τεχνητή νοημοσύνη. Η παραγωγή νέων σύνθετων υλικών που θα είναι πιο ωφέλιμα από τα παραδοσιακά ευνοεί περισσότερους τομείς ανάπτυξης. Επομένως, η επένδυση της εταιρίας σε πλατφόρμες ανεπτυγμένες μέσω τεχνητής νοημοσύνης θα διευκολύνει την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

- **Ανάπτυξη περισσότερων κατηγοριών**

Η εταιρεία μπορεί εύκολα να επεκταθεί περαιτέρω σε κατηγορίες που δεν έχει μεγάλη γκάμα προϊόντων, όπως τα παιδικά παπούτσια. Δεδομένης της καλής φήμης που διαθέτει στην αγορά ως προς τις τεχνολογίες που προσφέρει και σε συνάρτηση με το γεγονός ότι το παιδικό τμήμα αποτελεί σημαντικό μέρος της καταναλωτικής αγοράς στα αθλητικά είδη, θα ήταν καλή ευκαιρία να αναπτύξει περισσότερα προϊόντα για το παιδικό τμήμα.

- **Περισσότερη έμφαση στη διαφήμιση**

Η εταιρεία δεν επενδύει μεγάλο μέρος στην προβολή των προϊόντων της οπότε θα μπορούσε να δώσει περισσότερη έμφαση στη διαφήμιση και προβολή των προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτό θα αναπτύξει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας της, κάτι που θα της προσφέρει παραπάνω έσοδα.

- **Βιωσιμότητα**

Η ανάγκη της σημερινής εποχής στρέφει τις επιχειρήσεις να βελτιώνουν ολοένα και περισσότερα τα προϊόντα τους με στόχο τη βιωσιμότητα. Η εταιρεία που εξετάζεται στοχεύει σε ολοένα και περισσότερα ανακυκλώσιμα προϊόντα και έχει εισάγει από 1991 ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα με σκοπό να συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος.

### **5.1.2: Απειλές**

Κατά την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι αναγκαίο να εντοπιστούν και τυχόν απειλές για την επιχείρηση, οι οποίες, αν δε ληφθούν κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης, ενδέχεται να την οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους της.



- **Υψηλός πληθωρισμός**

Ο υψηλός πληθωρισμός φέρνει αστάθεια στην αγορά και ενδέχεται να μειώσει το περιθώριο κέρδους της εταιρείας. Ο πληθωρισμός δεν επιτρέπει την πίστωση με χαμηλότερο επιτόκιο στους πελάτες της εταιρείας, κάτι που ενδέχεται να μειώσει τις πωλήσεις της.

- **Κρίση εφοδιαστικής αλυσίδας**

Η κρίση στην εφοδιαστική αλυσίδα απειλεί την παγκόσμια οικονομία και κατ' επέκταση και την εταιρεία που εξετάζεται. Τα προβλήματα στις εφοδιαστικές αλυσίδες είχαν μεγαλύτερη διάρκεια από την προβλεπόμενη, κάτι που επηρεάζει και την αθλητική αγορά η οποία αντιμετώπισε αρκετές ελλείψεις. Ο οργανισμός που εξετάζουμε έχει παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού, επομένως υπόκειται στις αντιξοότητες των διεθνών εμπορικών πρακτικών, όπως είναι οι απεργίες, οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις και οι καθυστερήσεις στα λιμάνια μεγάλων πόλεων ενώ παράλληλα έχει έλλειψη ελέγχου στα γεωπολιτικά γεγονότα που συμβαίνουν στον κόσμο (Reuters).

- **Παγκόσμια γεγονότα**

Ο πόλεμος που προέκυψε εντός της Ευρώπης μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας συνέβαλε στη μείωση σημείων πώλησης της εταιρείας στις χώρες αυτές. Η ακύρωση παραγγελιών ανάγκασε τον οργανισμό να έρθει αντιμέτωπος με πλεονάζον απόθεμα το οποίο θα πρέπει να βρει εναλλακτικές μεθόδους πωλήσεων.

- **Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων**

Με την αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων η κατηγορία των babyboomers συνταξιοδοτούνται και η νέα γενιά δυσκολεύεται να αντικαταστήσει την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη βραχυπρόθεσμα για τον οργανισμό, ωστόσο ενδέχεται να μειώσει το περιθώριο κέρδους μακροπρόθεσμα, καθώς οι νέοι είναι λιγότερο πιστοί σε επώνυμα προϊόντα και πιο ανοιχτοί στον πειραματισμό.

- **Απομιμήσεις προϊόντων**

Τα πλαστά προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα έσοδα και τη φήμη της εταιρείας. Ορισμένοι έμποροι και λιανοπωλητές προσφέρουν συνήθως μέσω καταστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου πλαστά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές, τα οποία είναι κατασκευασμένα από υλικά χαμηλής ποιότητας, αλλά εξακολουθούν να φέρουν το λογότυπο της εταιρείας. Αυτό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της μάρκας, καθώς οι πελάτες μπορεί να αισθάνονται ότι η εταιρεία έχει αρχίσει να παράγει προϊόντα χαμηλής ποιότητας.

- **Προκλήσεις από ανταγωνιστές**

Παράλληλα με την εταιρεία προχωρούν και οι ανταγωνιστές σε ανάπτυξη προϊόντων. Παρόλο που επί του παρόντος η εταιρεία που εξετάζουμε εξακολουθεί να προσφέρει αρκετά καινοτόμα προϊόντα, αντιμετωπίζει σκληρές προκλήσεις από διεθνείς ανταγωνιστές. Γενικότερα, ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, κάτι που χρήζει ιδιαίτερη προσοχή και διαχείριση από τον οργανισμό.

- **Συναλλαγματικοί κίνδυνοι**

Δεδομένου ότι η επωνυμία δραστηριοποιείται παγκοσμίως, επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Διακυμάνσεις των κύριων νομισμάτων όπως το ευρώ και το δολάριο ΗΠΑ μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα κέρδη του οργανισμού αφού δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά.

- **Παγκόσμια νομοθεσία**

Δεδομένου ότι ο οργανισμός έχει παγκόσμιο δίκτυο, οι νομοθεσίες ανά χώρα διαφέρουν κάτι που επηρεάζει και την εν λόγω εταιρεία. Ο οργανισμός ενδέχεται να εκτεθεί σε διάφορες αξιώσεις ως προς τους νόμους λόγω αλλαγής πολιτικών στις εκάστοτε χώρες.

### **5.1.3: Δυνάμεις**

Τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα πλεονεκτήματα αυτά αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και συγκεκριμένα είναι οι δυνατότητες και οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση. Φυσικά, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιεί τις δυνάμεις που έχει ώστε να τις διατηρήσει αλλά ταυτόχρονα να τις αναπτύξει περαιτέρω καθώς και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά.

- **Ευρεία γεωγραφική παρουσία**

Η εταιρεία που εξετάζεται διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων και δίκτυο συνεργατών που όχι μόνο βοηθούν στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στους πελάτες αλλά και στη διαχείριση των ανταγωνιστικών προκλήσεων στη βιομηχανία υποδημάτων.

- **Πλεονέκτημα πρώτης κίνησης**

Η εταιρεία προσφέρει συνεχώς νέα προϊόντα στη ολοένα και πιο πολυσύχναστη αγορά, τα οποία αυξάνουν ραγδαία το μερίδιο αγοράς της στη βιομηχανία υποδημάτων.

➤ **Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο**

Παρόλο που η εταιρεία είναι περιορισμένη στη βιομηχανία αθλητικών ειδών, τα προϊόντα της εταιρείας είναι διαφοροποιημένα. Προσφέρει πολλά προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί για να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα αθλημάτων, συμπεριλαμβανομένων υποδημάτων, ενδυμάτων και αξεσουάρ. Η εταιρεία διαθέτει ευρεία γκάμα προϊόντων, κάτι το οποίο την κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Επίσης, είναι ιδιαίτερη πετυχημένος ο συνδυασμός προϊόντων καθώς παρέχει εξαντλητικές επιλογές συνδυασμού προϊόντων στους πελάτες της.

➤ **Συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων**

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί και η διαχείριση ταλέντων καθώς και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας στην εν λόγω εταιρεία.

➤ **Εξυπηρέτηση διαφορετικών τμημάτων πελατών**

Η εταιρεία εξυπηρετεί διαφορετικά τμήματα πελατών. Οι εκτεταμένες προσφορές προϊόντων βοήθησαν την εταιρεία να διεισδύσει σε διαφορετικά τμήματα πελατών. Βοήθησε επίσης τον οργανισμό να διαφοροποιήσει τις ροές εσόδων.

➤ **Πιστό καταναλωτικό κοινό**

Η εταιρεία από την παρουσία της όλα αυτά τα χρόνια στο χώρο του αθλητισμού έχει γίνει παγκοσμίως γνωστή για την εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει. Για το λόγο αυτό, διατηρεί παγκοσμίως ένα πιστό καταναλωτικό κοινό το οποίο επιλέγει τα προϊόντα της. Αυτό το πλεονέκτημα αν το επεκτείνει περαιτέρω και προσελκύσει επιπλέον καταναλωτικό κοινό θα καταφέρει να έχει ακόμη περισσότερα κέρδη αλλά και ένα μεγάλο πιστό πελατολόγιο.

#### **5.1.4: Αδυναμίες**

Σχετικά με τα αδύνατα σημεία που διαθέτει μια επιχείρηση, αποτελούν τα σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να λάβει μέτρα για τη βελτίωση ή ακόμη καλύτερα, εξάλειψή τους.

➤ **Εξωτερική ανάθεση Βιομηχανίας**

Ο οργανισμός αναθέτει την παραγωγή των περισσότερων προϊόντων του σε τρίτους ή ανεξάρτητους προμηθευτές, κυρίως Βιετνάμ, Κίνα και Ινδονησία. Αν και αυτή η στρατηγική επιτρέπει στην εταιρεία να μειώσει το κόστος, είναι μια από τις κύριες αδυναμίες της καθώς τη εκθέτει σε κίνδυνο υπερβολικής εξάρτησης από τους προμηθευτές της. Με την εξωτερική ανάθεση διαδικασιών παραγωγής σε τρίτους προμηθευτές που εργάζονται στο εξωτερικό, ο οργανισμός χάνει τον έλεγχο του τρόπου κατασκευής των προϊόντων του. Αυτό καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για την επωνυμία να διασφαλίσει ότι όλα τα προϊόντα της πληρούν τα ίδια αυστηρά πρότυπα ποιότητας. Επίσης, δεδομένης της συμφόρησης του όγκου παραγωγής στις χώρες αυτές, θα ήταν μια ευκαιρία αλλά ταυτόχρονα και λύση για την εταιρεία να αναπτύξει δικό της δίκτυο παραγωγής και μια νέα αλυσίδα εφοδιασμού και δικτύου logistics. Με τη δημιουργία ενός ισχυρότερου δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας θα αυξηθεί η ταχύτητα παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων αλλά και η μείωση του κόστους μεταφοράς λόγω χαμηλότερων τιμών αποστολής. Ωστόσο, αυτό συνεπάγεται και μια μεγάλη επένδυση από πλευράς της εταιρείας.

➤ **Υψηλός κύκλος εργασιών**

Ο υψηλός κύκλος εργασιών των εργαζομένων στα χαμηλότερα επίπεδα είναι ανησυχητικός. Μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερους μισθούς για να διατηρήσει το ταλέντο μέσα στην εταιρεία.

➤ **Εύκολη μίμηση του επιχειρηματικού μοντέλου**

Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας μπορεί εύκολα να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές. Για να ξεπεράσει αυτές τις προκλήσεις, η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει ένα μοντέλο πλατφόρμας που να μπορεί να ενσωματώσει προμηθευτές, πωλητές και τελικούς καταναλωτές.

➤ **Χρηματοοικονομικοί δείκτες**

Η εν λόγω επιχείρηση που εξετάζεται το τελευταίο έτος (2020) είχε αρκετά μειωμένο το δείκτη γενικής ρευστότητας συγκριτικά με τα προηγούμενα έτη. Δεδομένου ότι παρουσίασε αυξημένες υποχρεώσεις το τελευταίο έτος, θα χρειαστεί να βρεί τρόπους μείωσης των υποχρεώσεών της και παράλληλα να αυξήσει τις πωλήσεις της ώστε να βελτιώσει την οικονομική της κατάσταση.

➤ **Χαμηλή επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη**

Η χαμηλή επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη της εταιρείας είναι επίσης μια αδυναμία της και μπορεί να οδηγήσει σε πλεονέκτημα των ανταγωνιστών στο εγγύς μέλλον. Η εταιρεία χρειάζεται να αυξήσει τις επενδύσεις στην έρευνα και

την ανάπτυξη, ιδίως σε εφαρμογές που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες πελατών.

➤ **Ακριβά προϊόντα**

Η εταιρεία διαθέτει υψηλές τιμές στα προϊόντα της καθώς είναι αρκετά εξειδικευμένα. Το γεγονός αυτό απομακρύνει τους καταναλωτές που έχουν χαμηλό εισόδημα εφόσον δεν μπορούν να διαθέσουν αρκετά χρήματα για την αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων. Μόνο οι πελάτες ανώτερου και μεσαίου εισοδήματος μπορούν να αντέξουν οικονομικά την αγορά προϊόντων για παράδειγμα άνω των €100.

➤ **Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς**

Ο οργανισμός παρότι είναι χρόνια στον αθλητικό κλάδο, δεν έχει καταφέρει να κυριαρχήσει. Μολονότι, στον αθλητικό κλάδο υπάρχουν άλλες εταιρείες οι οποίες κυριαρχούν με αποτέλεσμα να προσπαθεί μονίμως για μια καλύτερη θέση στην παγκόσμια κατάταξη.

➤ **Χαμηλή επένδυση σε διαφήμιση και προβολή**

Ο οργανισμός δεν επενδύει αρκετά στη διαφήμιση και την προβολή των προϊόντων με αποτέλεσμα να μην αξιολογείται ραγδαία η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος. Δεδομένου ότι στον κλάδο υπάρχουν ανταγωνιστές που επενδύουν αρκετά στη διαφήμιση προϊόντων, φαίνεται ότι η εταιρεία που εξετάζεται υστερεί σε αυτό, το οποίο δεν της επιτρέπει να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της.

<b>S</b>	<b>Δυνάμεις</b>	<b>W</b>	<b>Αδυναμίες</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευρεία γεωγραφική παρουσία</li> <li>• Πλεονέκτημα πρώτης κίνησης</li> <li>• Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο</li> <li>• Συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων</li> <li>• Εξυπηρέτηση διαφορετικών τμημάτων πελατών</li> <li>• Πιστό καταναλωτικό κοινό</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξωτερική ανάθεση Βιομηχανίας</li> <li>• Υψηλός κύκλος εργασιών</li> <li>• Εύκολη μίμηση του επιχειρηματικού μοντέλου</li> <li>• Χρηματοοικονομικοί δείκτες</li> <li>• Χαμηλή επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Ακριβά προϊόντα</li> <li>• Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς</li> <li>• Χαμηλή επένδυση σε διαφήμιση και προβολή</li> </ul>
<b>O</b>	<b>Ευκαιρίες</b>	<b>T</b>	<b>Απειλές</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτυσσόμενη βιομηχανία αθλητικών ειδών</li> <li>• Τάση καταναλωτών σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας</li> <li>• Αναδυόμενες αγορές</li> <li>• Αποτελεσματική ενσωμάτωση</li> <li>• Ευκαιρίες διαδικτυακής ανάπτυξης</li> <li>• Αλλαγή στρατηγικής ανταγωνιστών</li> <li>• Επένδυση σε τεχνητή νοημοσύνη</li> <li>• Ανάπτυξη περισσότερων κατηγοριών</li> <li>• Περισσότερη έμφαση στη διαφήμιση</li> <li>• Βιωσιμότητα</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλός πληθωρισμός</li> <li>• Κρίση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> <li>• Παγκόσμια γεγονότα</li> <li>• Αλλαγή δημογραφικών στοιχείων</li> <li>• Απομμήσεις προϊόντων</li> <li>• Προκλήσεις από ανταγωνιστές</li> <li>• Συναλλαγματικοί κίνδυνοι</li> <li>• Παγκόσμια νομοθεσία</li> </ul>

**Πίνακας 1.6:** Σύνοψη S.W.O.T. Analysis

### 5.1.5: Ανάλυση VRIO

Η ανάλυση VRIO αποτελεί ένα εργαλείο για την ανάλυση εσωτερικών πόρων και δυνατοτήτων μιας επιχείρησης ώστε να διαπιστωθεί αν μπορούν να αποτελέσουν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Ο όρος VRIO αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων αξία (value), σπανιότητα (rarity), μίμηση (imitability) και οργάνωση (organization). (Rothaermel, 2013). Συγκεκριμένα, θα πρέπει να απαντηθούν τέσσερις ερωτήσεις προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες μιας επιχείρησης (Wheelen et. al., 2018). Το αρχικό ερώτημα είναι κατά πόσο ο εκάστοτε οργανισμός προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έπειτα, εξετάζεται αν αυτό που διαθέτει η επιχείρηση το κατέχει μόνο η ίδια ή και άλλοι ανταγωνιστές καθώς και αν έχουν οι ανταγωνιστές την οικονομική δυνατότητα να μιμηθούν αυτό το σπάνιο που διαθέτει ο οργανισμός. Τέλος, εξετάζεται κατά πόσο η επιχείρηση είναι οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τον πόρο.

Κάθε πόρος ή ικανότητα της επιχείρησης εξετάζεται χωριστά. Πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θεωρούνται μόνο αν περάσουν και τα τέσσερα στοιχεία. Ακολουθεί η ανάλυση VRIO της εταιρείας που μελετάται:

**Πίνακας 1.7:** Ανάλυση V.R.I.O.

<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	<b>Αξία</b>	<b>Σπανιότητα</b>	<b>Μίμηση</b>	<b>Οργάνωση</b>
Προσωρινό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	✓	✓	✗	✗

Από την ανάλυση VRIO προκύπτει ότι η εταιρεία που εξετάζεται προσθέτει αξία στους καταναλωτές μέσω των προϊόντων που προσφέρει, επομένως κατέχει το κομμάτι της αξίας. Όσον αφορά την σπανιότητα, ο οργανισμός διαθέτει σπάνιο τεχνολογικό υπόβαθρο, τον οποίο έχει συμπεριλάβει στα προϊόντα που διαθέτει στο καταναλωτικό κοινό. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα προϊόντα της εταιρείας είναι αρκετά εξειδικευμένα και σε συνάρτηση με την τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσει, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητας του Brand. Ωστόσο, η τεχνολογία αυτή είναι πολύ εύκολο να αντιγραφεί από ανταγωνίστριες εταιρείες. Η εύκολη αντιγραφή της τεχνολογίας σε συνάρτηση με την οργάνωση της επιχείρησης, η οποία δεν είναι αρκετά δομημένη, έχουν ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας που μελετάται να είναι προσωρινό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ξενόγλωση Βιβλιογραφία:**

Helms M., Nixon J., (2010), *Exploring SWOT Analysis- where are we now? A review of academic research from the last decade*. Article publication date: 10/08/2010 at Journal of Strategy and Management

Reuters, (2022), *Snarled-up port point to worsening global supply chain woes-report*

Rothaermel Frank, (2013), *Strategic Management*

McKinsey & Company and World Federation Sporting Goods Industry (2021) :*Sporting Goods 2021, The Next Normal for an Industry in Flux*

The total business (2020): *H Nike σε μια μεγάλη αλλαγή στην στρατηγική της μάρκας*

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

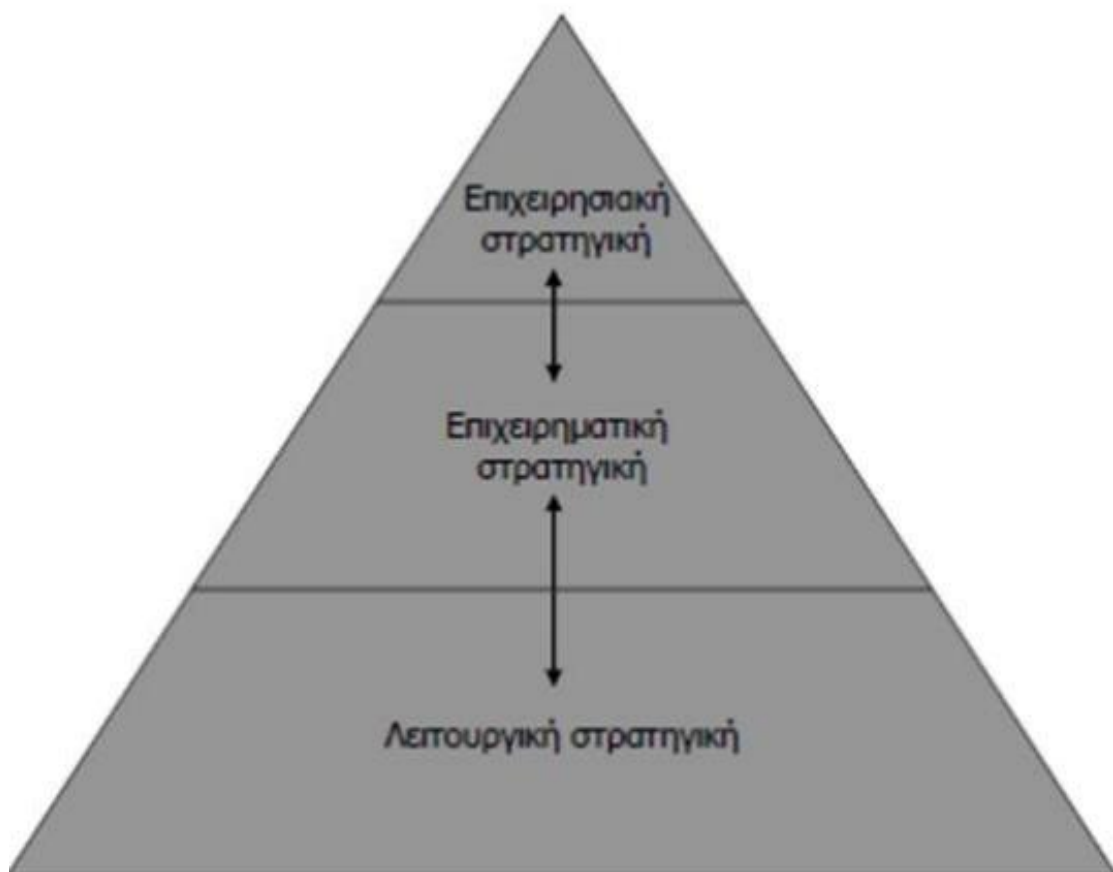
## Κεφάλαιο 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

### 6.1: Επίπεδα Στρατηγικής: Επιχειρηματική, Λειτουργική και Εναλλακτικές Στρατηγικές

Όσον αφορά τα επίπεδα της στρατηγικής) σε έναν οργανισμό είναι τρία (3), ανάλογα με την ιεραρχία των στόχων (Wheelen et. al., 2018):

1. Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων (corporate strategy).
2. Στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy).
3. Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας (function level strategy).

**Πίνακας 1.8:** Επίπεδα στρατηγικής



Πηγή: Johnson, G., Scholes, K., Whittington R., (2008). Exploring Corporate Strategy, 8th edition. Pearson Education Limited



1. Η επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy) αφορά το σύνολο ενός οργανισμού και ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Είναι αναγκαίο η επιχειρησιακή στρατηγική να αποσκοπεί στη μέγιστη δυνατή απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων ενός οργανισμού καθώς και στον βέλτιστο συντονισμό του (Παπαδάκης, 2016). Συγκεκριμένα, δίνει τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού καθώς και το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει. Η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) που περιλαμβάνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες: τη στρατηγική σταθερότητας (stability), τη στρατηγική ανάπτυξης (growth) και τη στρατηγική περισυλλογής (retrenchment) (Wheelen et. al., 2018).

Όσον αφορά τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται μια επιχείρηση, αυτό αφορά τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) (Johnson et al, 2008). Οι στρατηγικές χαρτοφυλακίου σχετίζονται κυρίως με τεχνικές αναλύσεις και εστιάζουν περισσότερο στην χρηματοοικονομική διαχείριση του χαρτοφυλακίου. Επίσης, στην επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνεται και ο τρόπος συντονισμού της διοίκησης ως προς τις ενέργειες και η παρακολούθηση των χρηματικών ροών και άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις. Ο τρόπος συντονισμού του οργανισμού αφορά ζήτημα της γονικής στρατηγικής (parenting strategy). Οι εναλλακτικοί τρόποι που θα αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων περιλαμβάνονται, επίσης, στην επιχειρησιακή στρατηγική.

Οι στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο χωρίζονται σε στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και στρατηγικές διάσωσης- αναστροφής (Παπαδάκης, 2012). Οι στρατηγικές σταθερότητας περιλαμβάνουν τα παρακάτω είδη:

- ❖ Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- ❖ Στρατηγική καμίας αλλαγής
- ❖ Στρατηγικό διάλειμμα
- ❖ Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει τα κάτωθι είδη στρατηγικής:

- ❖ Στρατηγική διεξόδου αγοράς
- ❖ Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς
- ❖ Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων
- ❖ Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (συσχετισμένης- ασυσχέτιστης διαφοροποίησης)
- ❖ Κάθετης ολοκλήρωσης
- ❖ Οριζόντιας ολοκλήρωσης

Η στρατηγική διάσωσης/ αναστροφής/ περισυλλογής περιλαμβάνει τα παρακάτω είδη:

- ❖ Στρατηγική αιχμαλωσίας
- ❖ Στρατηγική ρευστοποίησης
- ❖ Στρατηγική αποεπένδυσης
- ❖ Στρατηγική ανόρθωσης

2. Η επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy) επικεντρώνεται στον τρόπο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά. Αναλυτικότερα, περιλαμβάνει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται καθώς και ποιες ανάγκες τους ικανοποιεί ή επιθυμεί να ικανοποιήσει επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να ενταχθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: ανταγωνιστικές στρατηγικές και στρατηγικές συνεργασίας.

Στην επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνονται στρατηγικές οι οποίες, σύμφωνα με τον Porter, προκύπτουν από την ανάλυση ανταγωνιστικών δυνάμεων. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (Porter, 1980).

**Πίνακας 1.9:** Επίπεδα επιχειρηματικής στρατηγικής

<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>		
	Μοναδικότητα στην αντίληψη του καταναλωτή	Θέση χαμηλού κόστους
Σε όλο τον κλάδο	Διαφοροποίηση	Ηγεσία Κόστους
Σε συγκεκριμένο τμήμα	Εστίαση	

Πηγή: Michal Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να σχεδιάζει, να παράγει ή να εμπορεύεται ένα προϊόν ή υπηρεσία πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές του. Η στρατηγική διαφοροποίησης αποτελεί την ικανότητα μια εταιρείας να προσφέρει μοναδική και ανώτερη αξία από τους ανταγωνιστές της είτε όσον αφορά τα προϊόντα που προσφέρει είτε όσον αφορά την εξυπηρέτηση που προσφέρει. Τέλος, η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται στη δυνατότητα ενός οργανισμού να προσφέρει μοναδική και ανώτερη αξία σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή τμήμα της αγοράς ή γεωγραφικό τμήμα.

Και οι τρεις αυτές επιχειρηματικές στρατηγικές χρησιμοποιούνται με στόχο την καλύτερη δυνατή επίδοση του οργανισμού και ο Porter τις συνδέει με την κλαδική ανάλυση. Υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν οι συγκεκριμένες στρατηγικές με ορισμένες διαφοροποιήσεις ώστε να προκύψουν τακτικές ανταγωνισμού της συγκεκριμένης επιχείρησης.

3. Η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy) περιλαμβάνει τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές της στρατηγικές. Στη λειτουργική στρατηγική γίνεται και λεπτομερής ανάπτυξη των πόρων του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, περιλαμβάνει στρατηγικές που αφορούν λειτουργικές διεργασίες όπως στρατηγικές πωλήσεων, στρατηγικές Μάρκετινγκ, στρατηγικές ανθρώπινων πόρων και άλλα. Επομένως, οι υπεύθυνοι των λειτουργιών σε κάθε τμήμα αναλαμβάνουν τα σχετικά σχέδια δράσης που συμπίπτουν με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής είναι αναγκαίο να βρίσκονται σε πλήρη αρμονία μεταξύ τους καθώς έχουν άμεση επιρροή το ένα στο άλλο. Η ορθολογική κατανομή των πόρων μεγιστοποιείται μόνο με τη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Όσον αφορά τον οργανισμό που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, παρακάτω αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθεί.

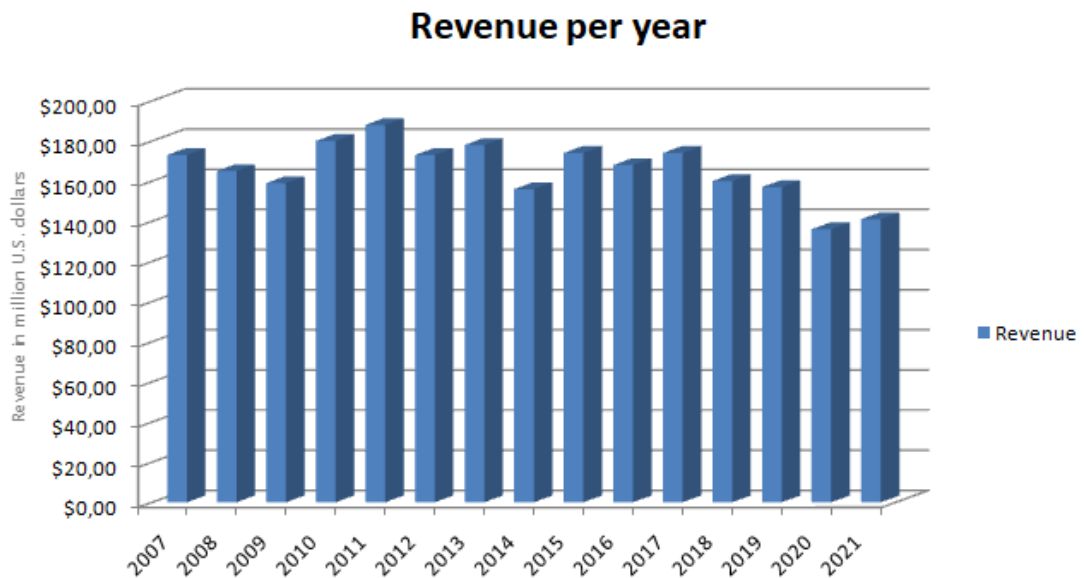
Σε **επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής** (Corporate Strategy), ο όμιλος ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, η εταιρεία επεκτείνεται συνεχώς μέσω ενός ευρέως διαδεδομένου δικτύου διανομής και μιας στοχοθετημένης προσέγγισης πωλήσεων και μάρκετινγκ με στόχο τη διεξόδυση σε νέες αγορές.

Ένας από τους σημαντικούς στρατηγικούς στόχους του ομίλου είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της έκτασης των προσφερόμενων προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό. Μέσω αυτού θα μπορέσει να πετύχει μεγαλύτερη επιρροή και

κατάκτηση καθημερινά μεγαλύτερου μέρους της αγοράς πελατών και της αγοράς εργασίας, με στόχο την κατάκτηση της κορυφαίας θέσης.

Ένας ακόμη στόχος που περιλαμβάνεται στη στρατηγική ανάπτυξης αποτελεί η επικέντρωση στο αγοραστικό κοινό του ανταγωνισμού. Με αυτό τον τρόπο θα αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά έχοντας ως βασικό πλεονέκτημα την πολύ καλή τεχνολογία που προσφέρουν τα προϊόντα της. Η ποιότητα των προϊόντων της εταιρείας είναι αυτή που την καθιστά ιδιαίτερη στην αγορά. Το πιστό αγοραστικό κοινό είναι ένα πολύ βασικό κίνητρο προκειμένου να συνεχίσει την ανάπτυξή της.

Ο οργανισμός εκτιμά, επίσης, ότι μέχρι το 2025 θα έχει αυξήσει τα έσοδά του παγκοσμίως κατά 75%. Δεδομένου των προβλέψεων του κλάδου για συνεχή ανάπτυξη, ο οργανισμός ακολουθεί την ίδια πορεία και φιλοδοξεί σε ανάπτυξη με συγκεκριμένα ποσά.



**Διάγραμμα 1.12:** Παγκόσμια έσοδα της εταιρείας από το διάστημα 2007 έως 2021.

Πηγή: Statista.com

Βασιζόμενη στην εταιρική της φιλοσοφία για συνεισφορά στην κοινωνία μέσω της προώθησης του αθλητισμού και δεδομένου της αναγκαιότητας που υπάρχει στη σημερινή εποχή για ένα πιο βιώσιμο περιβάλλον, ο όμιλος ήδη από το 1991 ξεκίνησε μια παγκόσμια πρωτοβουλία για τη διατήρηση του περιβάλλοντος μέσω ενός περιβαλλοντικού προγράμματος με συνεχόμενες ενέργειες, όπως είναι η κατασκευή εργοστασίων φιλικά προς το περιβάλλον, η διοργάνωση δράσεων καθαρισμού και ενημέρωσης. Πλέον, έχει προστεθεί στους στόχους του οργανισμού και η επιτάχυνση των δραστηριοτήτων βιωσιμότητας με σκοπό έως το 2050 να έχει μηδενικές εκπομπές

διοξειδίου του άνθρακα. Για να το πετύχει αυτό θα ενισχύσει τις προσπάθειες για χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και θα καινοτομήσει τις διαδικασίες παραγωγής της. Ταυτόχρονα θα ενισχύσει τις πρωτοβουλίες της προς το περιβάλλον, όπως η αποτελεσματική χρήση του νερού, η μείωση των απορριμμάτων και η χρήση ανακυκλωμένων πλαστικών και υλικών φυτικής προέλευσης.

Ακόμη, έχοντας ως φιλοσοφία ότι ο αθλητισμός είναι μια δύναμη για το καλό, δεσμεύεται να ενισχύσει τις προσπάθειες της για βελτίωση της αθλητικής ικανότητας και της σωματικής δύναμης των παιδιών, το προσδόκιμο μιας υγιούς ζωής μέσω του αθλητισμού και να στηρίξει την προώθηση του τοπικού αθλητισμού.

**Σε επίπεδο Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy)** η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό μια πληθώρα προϊόντων τα οποία αναπτύσσει και εξελίσσει συνεχώς. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην καινοτομία και την ανώτερη ποιότητα και εξετάζει συνεχώς να αναπτύσσει τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί στα προϊόντα της με στόχο τη βέλτιστη ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού και παράλληλα την αύξηση των πωλήσεων της.

Η εταιρεία έχει κατανοήσει ότι σε ένα τόσο ανταγωνιστικό κλάδο, είναι επιτακτική ανάγκη η διαφορετικότητα του Brand. Επίσης, ο οργανισμός δίνει έμφαση στην επέκταση νέων καναλιών διανομής σε πόλεις με στρατηγική ανάπτυξη ώστε να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης στην αγορά, επομένως θα πρέπει να επεκταθεί περαιτέρω με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων. Σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση των πελατών, η υπεροχή της ποιότητας των προϊόντων κάνουν την εταιρεία να ξεχωρίζει με αποτέλεσμα το καταναλωτικό κοινό να επιθυμεί να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή για να αποκτήσει ποιοτικά προϊόντα.

Μία επιπλέον άμεση προτεραιότητα αποτελεί η μεταρρύθμιση του τρόπου λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο άμεσο μέλλον, η εταιρεία έχει προγραμματίσει τον ανασχεδιασμό βασικών διεργασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών ως προς τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων της καθώς και της μείωσης αυτού του αυξημένου κόστους. Ακόμη, επικεντρώνεται στις πιο σημαντικές κατηγορίες αθλημάτων: το τρέξιμο και τα αθλήματα εσωτερικού χώρου, τα οποία έχουν τη μεγαλύτερη συμμετοχή. Ωστόσο, η εταιρεία έχει περιθώριο ανάπτυξης και ισχυροποίησης του Brand Name. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω καινοτόμων μεθόδων σύγχρονου marketing. Ακόμη, μέσα στα σχέδια του οργανισμού

είναι να αυξήσει περαιτέρω τις πωλήσεις και εκ των πραγμάτων την αύξηση πωλήσεων μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος.

### **Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy).**

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία ανά τμήμα είναι οι εξής:

#### **1. Έρευνα και Ανάπτυξη:**

- Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη με σκοπό να εξελίσει συνεχώς τα προϊόντα της. Παράλληλα, προσπαθεί να αναπτύσσει νέες τεχνολογίες, οι οποίες δύσκολα αντιγράφονται, με απώτερο στόχο τη βέλτιστη ικανοποίηση των καταναλωτών.
- Η συνεργασία με Πανεπιστήμια παγκοσμίου φήμης καθώς και ερευνητικά κέντρα έχουν σκοπό τη συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Τελευταίο εύρημα αποτελεί η αντικατάσταση πλαστικού με νανοϊνες ώστε να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά την παραγωγή προϊόντων.
- Η δημιουργία ενός κέντρου καινοτομίας έχει σχεδόν ολοκληρωθεί και έχει απώτερο στόχο τη διάδοση του αθλητισμού στην κοινωνία. Μέσω του συγκεκριμένου κέντρου ο οργανισμός θα διαθέτει αρκετά εξελιγμένη τεχνολογία ώστε να πραγματοποιούνται οι έρευνες που απαιτούνται για τη συνεχή ανάπτυξη των προϊόντων.

#### **2. Μάρκετινγκ:**

- Σε επίπεδο Μάρκετινγκ, η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς. Συγκεκριμένα, ακολουθεί στρατηγικό πλάνο για διαφήμιση και προβολή των προϊόντων με σκοπό την προσέλκυση νέου καταναλωτικού κοινού και ισχυροποίηση του Brand Awareness.
- Σε συνάρτηση με τη φιλοσοφία που πρεσβεύει ο οργανισμός σχετικά με τη βιωσιμότητα, οι στρατηγικές που έχει θέσει όσον αφορά το συγκεκριμένο ζήτημα διαμορφώνουν και την ενσυναίσθηση του καταναλωτικού κοινού. Με συγκεκριμένες ενέργειες διαφήμισης και ενημέρωσης των καταναλωτών για τα ανακυκλώσιμα υλικά που χρησιμοποιούνται στα προϊόντα, η εταιρεία θα προσελκύσει νέο καταναλωτικό κοινό, ευαίσθητοποιημένο ως προς το περιβάλλον.
- Η σύναψη συνεργασιών με επώνυμους, έχει στόχο του Brand Awareness της εταιρείας καθώς και να προσελκύσει περισσότερο καταναλωτικό κοινό.

#### **3. Παραγωγή:**

- Η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων υποστηρίζει τη στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί η εταιρεία. Τα προϊόντα που παράγονται προορίζονται για τη βέλτιστη κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών.

#### 4. Πωλήσεις:

- Η διείσδυση σε νέες αγορές θα αυξήσει τις πωλήσεις του οργανισμού. Η στοχευμένη τοποθέτηση προϊόντων σε ανεπτυγμένες αγορές θα προσελκύσει περισσότερο καταναλωτικό κοινό με όφελος την αύξηση των κερδών της εταιρείας.
- Η εταιρεία αναπτύσσεται συνεχώς σε όλες τις ηπείρους μέσα από ένα επιλεγμένο δίκτυο αντιπροσώπων και θυγατρικών. Με την εξαγωγή προϊόντων προς όλες τις ηπείρους, προσπαθεί να ενταχθεί ολοένα και περισσότερο στις ξένες αγορές.

#### 5. Ανθρώπινοι πόροι:

- Δεδομένης της στρατηγικής ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία, είναι αναγκαία η επένδυση σε προσωπικό υψηλής τεχνογνωσίας ώστε να γίνονται οι απαραίτητες έρευνες νέων προϊόντων ή τεχνολογιών καθώς και σε στελέχη έμπειρα στον τομέα του Μάρκετινγκ και των Πωλήσεων.
- Παράλληλα, ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της εταιρείας συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς, ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας, προωθώντας τη διαφάνεια σε όλες τις δραστηριότητές της εταιρείας.
- Επίσης, στο κομμάτι των υπηρεσιών συμπεριλαμβάνεται και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να υπάρχει υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και να είναι ενήμεροι σχετικά με την ποιότητα και την εφαρμογή της.

Η εταιρεία στοχεύει επίσης στον διαρκή εκσυγχρονισμό και αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών.

Το επιχειρηματικό μοντέλο και ο κώδικας συμπεριφοράς βασίζονται στο απόσπασμα του ιδρυτή του οργανισμού «να καθοδηγείται από τη λογική έναντι του κέρδους». Η εταιρεία θα συνεχίσει να εξελίσσει το επιχειρηματικό της μοντέλο ώστε να ενσωματώσει την κοινωνική συνεισφορά και τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας με γνώμονα αυτές τις ιδρυτικές αρχές.

## 6.2: Εναλλακτικές στρατηγικές

Ο οργανισμός στον κλάδο των αθλητικών ειδών μπορεί να εφαρμόσει εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης, περισυλλογής και σταθερότητας,

Όσον αφορά τις στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει εναλλακτικά η εταιρεία είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Η ανάπτυξη του οργανισμού είναι καταλυτικός παράγοντας για την κερδοφορία του. Η περαιτέρω διείσδυση στην αγορά θα προσελκύσει περισσότερες πωλήσεις, οι οποίες σε συνδυασμό με τη διαχείριση του κόστους θα αυξήσουν τα κέρδη της εταιρείας. Ένας τρόπος αύξησης του μεριδίου αγοράς αποτελεί η μείωση τιμών στα προϊόντα ή σε κάποια κατηγορία προϊόντων η οποία έχει δυναμική, ωστόσο η εταιρεία δεν είναι τόσο ανεπτυγμένη. Μια τέτοια κατηγορία θα μπορούσε να είναι το tennis/padel που αυξάνεται απότομα τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως αλλά και εγχώρια.
- ✚ Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μηχανισμούς για πρόβλεψη διαχείρισης κινδύνου. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να δημιουργήσει κάποιες προτάσεις που θα μειώσουν τις πιθανότητες απρόβλεπτων καταστάσεων. Με αυτόν τον τρόπο θα ανταπεξέρχεται καλύτερα σε μελλοντικούς κινδύνους που ενδέχεται να ελλοχεύσουν.
- ✚ Μια ακόμη εναλλακτική στρατηγική αποτελεί η επικέντρωση σε παραγωγή συγκεκριμένων ειδών τα οποία έχουν τις περισσότερες πωλήσεις και κερδοφορία. Μια τέτοια στρατηγική ηγεσίας κόστους θα βοηθούσε την εταιρεία να πετύχει οικονομίες κλίμακας καθώς και παράλληλα να μειώσει το κόστος της Έρευνας και Ανάπτυξης. Ακόμη, ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική η εταιρεία θα ενισχύσει την διαπραγματευτική της δύναμη με τους προμηθευτές της λόγω του μεγάλου όγκου που θα αγοράζει. Παράλληλα, μέσω της χαμηλής τιμής που θα προσέφερε, περιορίζεται η είσοδος στον κλάδο νεοεισερχόμενων.
- ✚ Προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω και να αυξηθούν τας κέρδη της επιχείρησης, θα μπορούσε να προβεί σε στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, η εταιρεία επιδιώκει να εξαπλωθεί σε σχετικό κλάδο βασιζόμενη στο ήδη υπάρχον καταναλωτικό κοινό που διαθέτει. Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει αρκετή έρευνα της αγοράς ώστε να γίνουν τα σωστά βήματα για ανάπτυξη και εισχώρηση στον νέο κλάδο δραστηριότητας.
- ✚ Μια εναλλακτική στρατηγική θα ήταν η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Αναλυτικότερα, ο οργανισμός θα μπορούσε να αγοράσει δικές του αποθήκες κοντά σε μεγάλες αγορές ώστε να ελέγχουν περισσότερο τη διανομή των



προϊόντων στην αγορά. Με αυτή τη στρατηγική θα μπορέσει να διευρύνει τα κανάλια διανομής της.

- ✚ Ακόμη, μια επιπλέον επιλογή αποτελεί η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Συγκεκριμένα, η δημιουργία παραγωγικών μονάδων της εταιρείας θα βοηθήσει στη ταχύτερη παραγωγή και παράλληλα μη εξάρτηση από προμηθευτές ως προς τους χρόνους παραγωγής που διαθέτουν ή ακόμη και την ελάχιστη ποσότητα παραγωγής ανά κωδικό. Με τη απόκτηση της εταιρείας δικών της μονάδων παραγωγής, θα της δοθεί ένα επιπλέον προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού.
- ✚ Μια επιπλέον εναλλακτική θα ήταν η συνεργασία ή στρατηγική συμμαχία με εταιρείες σε χώρες που επιθυμεί να επεκταθεί η επιχείρηση με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να οδηγήσουν σε πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές, επίτευξη οικονομιών κλίμακας και μείωση του κόστους ανάπτυξης. Σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, η συνεχής ανάπτυξη είναι αναγκαία ώστε η εταιρεία να μπορέσει να αυξήσει την κερδοφορία της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

Παπαδάκης, Μ.(2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

Johnson, G.,Scholes, K., Whittington R., (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition. Pearson Education Limited

M. E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press

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

## **Κεφάλαιο 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η παρούσα διπλωματική είχε στόχο την ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης καθώς και τις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές που μπορεί να χρησιμοποιήσει. Μέσω ενός στοχευμένου σχεδιασμού στρατηγικής, ένας οργανισμός είναι ικανός να πραγματοποιήσει τα σχέδιά του. Ωστόσο, σε αυτό παίζει καθοριστικό παράγοντα να έχει προηγουμένως εξετασθεί το περιβάλλον του οργανισμού είτε αυτό σχετίζεται άμεσα με αυτόν είτε όχι. Συγκεκριμένα, για τον κλάδο των αθλητικών ειδών υπάρχει μια πρόβλεψη για συνεχιζόμενη ανάπτυξη τα επόμενα έτη. Ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός με τα μερίδια των εταιρειών να είναι σχετικά ανομοιογενή. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για τον κλάδο είναι αρκετά υψηλό, επομένως οι εταιρείες επιβάλλεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές με τις στρατηγικές που ακολουθούν.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρεία που εξετάστηκε διαθέτει γερές βάσεις για να διατηρήσει και να αυξήσει τη θέση της στον κλάδο. Ωστόσο, οι εξωτερικοί παράγοντες που δυσκολεύουν την ανάπτυξη του οργανισμού συνεχώς πληθαίνουν (πόλεμος, ισοτιμία, κρίση εφοδιαστικής αλυσίδας). Πάραυτα, ο οργανισμός, παρά τις συνεχείς προκλήσεις, έχει στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων του. Κατέχοντας ήδη μια σημαντική θέση στον κλάδο και σε συνδυασμό με τις κατάλληλες στρατηγικές ανάπτυξης, θα μπορέσει να πετύχει τον στρατηγικό της σχεδιασμό.

Συμπερασματικά, η μελέτη βασικών εργαλείων όπως είναι η S.W.O.T. ανάλυση και η διαχείριση κρίσεων σε συνδυασμό με την συνεχή ανατροφοδότηση βοηθούν στην καλύτερη εφαρμογή των στρατηγικών ενός οργανισμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,
- Παπαδάκης, Μ. (2016), «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σαρσέντης Β. (2016), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Φαρμάκης Φαίδων, (2019), *4η Βιομηχανική Επανάσταση: Τάσεις και Βασικοί Πυλώνες Εθνικής Στρατηγικής*
- Icar, *Κλαδική μελέτη*, 2005
- Icar, *Κλαδική μελέτη*, 2011

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:**

- Barney J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*
- Barney Jay (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management
- Birshan M., R. Dye, and S. Hall, (2011), *Creating More Value with Corporate Strategy*
- Campbell D., Craig T. (2005), *Organizations and the Business Environment, Second Edition*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Caves Richard E. , Pankaj Ghemawat (1992), *Identifying mobility barriers*
- Colin Campbell-Hunt (2000), *What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis*
- Coopers and Lybrand (1997), *Strategic alliances*, Coopers and Lybrand Barometer
- Gary Hamel (1991), *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*
- Helms M., Nixon J., (2010), *Exploring SWOT Analysis- where are we now? A review of academic research from the last decade*. Article publication date: 10/08/2010 at Journal of Strategy and Management
- Inkpen A.C. and E. W. K. Tsang (2007), *Learning and Strategic Alliances*, Academy of Management Annals (Vol. 1),
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington R., (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition. Pearson Education Limited
- Kalmbach, C. Jr. & Roussel, R. (1999), *Dispelling the myths of alliances*
- Kaplan R.S., D.P. Norton (1996), *Strategic learning & the Balanced Scorecard*
- McKinsey Global Survey Results

McKinsey & Company and World Federation Sporting Goods Industry (2021) : *Sporting Goods 2021, The Next Normal for an Industry in Flux*

McKinsey & Company (2022) : *Sporting Goods 2022, The new normal is here*

McKinsey, (2020) *Partners in profit: Creating successful business alliances*

M. E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press

M. Porter, (1979), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

Mintzberg H. (1973) *Strategy- Making in Three Modes*, California Management Review

Noor, I. (2020) *Confirmation bias*.

Reuters, (2022), *Snarled-up port point to worsening global supply chain woes-report*

Rothaermel Frank, (2013), *Strategic Management*

Sidhu J. S. (2004), *Business-Domain Definition and Performance: An Empirical Study*, SAM Advanced Management Journal

The Business Research Company, Report 2022 February: *Sports Global Market Report 2022, By Type, Revenue, Source, Ownership*

The total business (2020): *H Nike σε μια μεγάλη αλλαγή στην στρατηγική της μάρκας*

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

University of Massachusetts, Decision-making process

### **Διαδικτυακοί Ιστότοποι:**

Business News Daily (2022), *Techniques and Tools to help you make business decisions*, [Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2022]  
<https://www.businessnewsdaily.com/6162-decision-making.html>

Eurostat, (2022), *Unemployment statistics*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics)

ET, (2021), *People are moving on; be part of their normal*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]  
[https://www.ey.com/en\\_gr/consumer-products-retail/as-consumers-move-on-stay-close](https://www.ey.com/en_gr/consumer-products-retail/as-consumers-move-on-stay-close)

Investopedia, (2022), *What is Cost- Benefit Analysis, How is it used, What are its pros and cons?* [Πρόσβαση 04 Αυγούστου 2022]  
<https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>

Pro school online, *Hurdles faced during effective decision making*, [Πρόσβαση 07 Αυγούστου 2022]  
<https://www.proschoolonline.com/blog/hurdles-faced-effective-decision-making>

Statista, (2022), *Greece: Unemployment rate from 1999 to 2021*, [Πρόσβαση 07 Σεπτέμβρη 2022]  
<https://www.statista.com/statistics/263698/unemployment-rate-in-greece/>