

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή

ΠΕΤΟΥΣΑΚΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ (ΛΕΕΔΟ2139)

Επιβλέπων Καθηγητής

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2023

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	9
Περίληψη.....	10
Κεφάλαιο 1: Στρατηγική & Στρατηγικό Μάνατζμεντ	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Η Έννοια της Στρατηγικής.....	12
1.2.1 Σημασία της Στρατηγικής	13
1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	14
1.3.1 Χαρακτηριστικά Στρατηγικού Μάνατζμεντ	15
1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	16
1.4.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)	17
1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	17
1.4.3 Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation).....	18
1.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)	19
1.5 Ιεράρχηση Στρατηγικής	21
1.5.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	21
1.5.5 Επιχειρηματική Στρατηγική	25
1.5.6 Λειτουργική Στρατηγική	25
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	26
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	28
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχείρησης	29
2.1 Εισαγωγή	29
2.2 Προσδιορισμός Μεταβλητών Εξωτερικού Περιβάλλοντος	30
2.3 Γενικευμένο ή Μακρο-Περιβάλλον Επιχείρησης	32
2.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political).....	32
2.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic).....	33
2.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό (Sociocultural).....	34

2.3.4 Τεχνολογικό (Technological)	35
2.4 Άμεσο ή Μικρο-Περιβάλλον Επιχείρησης	37
2.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	38
2.4.2 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	39
2.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	40
2.4.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	41
2.4.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	42
2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης.....	43
2.5.1 Δομή	43
2.5.2 Κουλτούρα & Πόροι.....	45
2.5.3 Θεωρίες Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος	46
2.6 Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων	49
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	53
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	55
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση του Κλάδου Ελαιόλαδου	57
3.1 Εισαγωγή	57
3.2 Κατηγορίες Ελαιολάδου	58
3.2.1 Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) – Προϊόντα Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ)	59
3.2.2 Βιολογικά Προϊόντα	61
3.3 Διάρθρωση Κλάδου – Παγκόσμια Αγορά.....	61
3.3.1 Ευρώπη	62
3.3.2 Υπόλοιπος Κόσμος	65
3.4 Διάρθρωση Κλάδου - Ελλάδα.....	67
3.4.1 Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση	67
3.4.2 Εισαγωγές & Εξαγωγές	69
3.4.3 Οικονομική Συμβολή	72

3.5 Προοπτικές - Τάσεις Αγοράς.....	73
3.5.1 Τάσεις Παγκόσμιας Αγοράς.....	73
3.5.2 Τάσεις Αγοράς – Ελλάδα	75
3.6 Οριοθέτηση Κλάδου - Συνοπτική Αναφορά Εταιρειών – Ανταγωνιστών	75
3.7 Ανάλυση PEST.....	79
3.7.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political).....	79
3.7.2 Οικονομικό (Economic).....	82
3.7.3 Κοινωνικοπολιτιστικό (Sociocultural).....	84
3.7.4 Τεχνολογικό (Technological)	87
3.7 Ανάλυση Porter	90
Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	96
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	97
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Ελληνικής Εταιρείας – Μελέτη Περίπτωσης	100
4.1 Εταιρικό Προφίλ	100
4.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	100
4.1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση	101
4.1.3 Κοινωνική Υπευθυνότητα	104
4.1.4 Αποστολή – Όραμα.....	105
4.2 Εταιρικά Στοιχεία.....	106
4.2.1 Προϊόντα	106
4.2.3 Οργάνωση (Οργανόγραμμα).....	107
4.2.4 Οικονομικά Στοιχεία	109
4.2.5 Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες & Σύγκριση με Κλάδο	113
4.3 Σύνοψη Στρατηγικών Εταιρείας.....	115
4.3.1 Στρατηγικές Έως Τώρα	115
4.3.2 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής	116
4.4 Ανάλυση SWOT	118

4.4.1 Δυνατά Σημεία (Strengths).....	119
4.4.2 Αδυναμίες (Weaknesses).....	120
4.4.3 Ευκαιρίες (Opportunities)	121
4.4.4 Απειλές (Threats).....	121
4.5 Στρατηγικές Εταιρείας	122
4.5.1 Επιχειρησιακή (Εταιρική) Στρατηγική	123
4.5.2 Επιχειρηματική (Ανταγωνιστική) Στρατηγική.....	126
4.5.3 Λειτουργική Στρατηγική	127
4.5.4 Εναλλακτικές Στρατηγικές.....	128
4.5.5 Προτεινόμενες Στρατηγικές.....	131
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	133
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία	134
Ελληνική.....	134
Ξενόγλωσση.....	136

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές.....	22
Πίνακας 2: Κριτήρια Αναγνώρισης των Στρατηγικής Σημασίας Περιβαλλοντικών Παραγόντων.....	31
Πίνακας 3: Προϊόντα με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ).....	60
Πίνακας 4: Προϊόντα με Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ).....	60
Πίνακας 5: Στρατηγική Σημασία Πολιτικού Περιβάλλοντος.....	81
Πίνακας 6: Στρατηγική Σημασία Οικονομικού Περιβάλλοντος.....	84
Πίνακας 7: Στρατηγική Σημασία Κοινωνικοπολιτιστικού Περιβάλλοντος.....	87
Πίνακας 8: Στρατηγική Σημασία Τεχνολογικού Περιβάλλοντος.....	90
Πίνακας 9: Ενεργητικό Εταιρείας 2021-2022.....	109
Πίνακας 10: Παθητικό Εταιρείας 2021-2022.....	111
Πίνακας 11: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων 2021- 2022 Εταιρείας.....	112

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	20
Διάγραμμα 2: BCG Matrix.....	23
Διάγραμμα 3: Μεταβλητές Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	30
Διάγραμμα 4: Δυνάμεις Porter.....	38
Διάγραμμα 5: Απλή Οργανωσιακή Δομή.....	44
Διάγραμμα 6: Λειτουργική Οργανωσιακή Δομή.....	44
Διάγραμμα 7: Πολυτμηματική Οργανωσιακή Δομή.....	45
Διάγραμμα 8: Αλυσίδα Αξίας.....	47
Διάγραμμα 9: Παγκόσμια Παραγωγή Ελαιολάδου 2016-2022.....	62
Διάγραμμα 10: Παραγωγή Ελαιολάδου Ευρώπη 2017-2022.....	63
Διάγραμμα 11: Ενδοεμπόριο Ελαιολάδου στην ΕΕ (2021-2022).....	63
Διάγραμμα 12: Μηνιαία Παραγωγή Ελαιολάδου στην ΕΕ (2022-2023).....	64
Διάγραμμα 13: Παραγωγή Ελαιολάδου Εκτός ΕΕ 2017-2023.....	65
Διάγραμμα 14: Εισαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών από Χώρες Εκτός ΕΕ 2017-2023.....	66
Διάγραμμα 15: Εξαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών προς Χώρες Εκτός ΕΕ 2017-2023.....	66
Διάγραμμα 16: Εγχώρια Παραγωγή Ελαιολάδου 2017-2023.....	68
Διάγραμμα 17: Εγχώρια Κατανάλωση Ελαιολάδου 2017-2023.....	68
Διάγραμμα 18: Παραγωγή & Κατανάλωση Ελαιολάδου 2017-2023.....	69
Διάγραμμα 19: Διάγραμμα: Εξαγωγές Ελαιολάδου Ελλάδας 2017-2022.....	70

Διάγραμμα 20: Διάγραμμα: Μοναδιαία Αξία Εξαγωγών Ελλάδας 2020-2022	71
Διάγραμμα 21: Μέσος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή 2017-2022.....	72
Διάγραμμα 22: Διάγραμμα Ραντάρ Ανάλυσης Porter Κλάδου Ελαιολάδου	95
Διάγραμμα 23: Οργανόγραμμα Εταιρείας	107
Διάγραμμα 24: Ιεράρχηση των Επιπέδων Στρατηγικής	123
Διάγραμμα 25: Μήτρα BCG Εταιρείας	125

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Προϊόντα ΕΛΑΪΣ	76
Εικόνα 2: Προϊόντα ΜΙΝΕΡΒΑ.....	77
Εικόνα 3: Προϊόντα ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ ΚΡΗΤΗΣ.....	77
Εικόνα 4: Προϊόντα ΑΓΡΟΒΙΜ.....	78
Εικόνα 5: Προϊόντα CRETAN MILL	79

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Λογιστική Επιχειρήσεων & Έλεγχος Δημόσιων Οργανισμών» με τίτλο:

«Στρατηγικό Management στον Κλάδο του Ελαιολάδου - Μελέτη Περίπτωσης»

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

Πετουσάκης Σταύρος

Ημερομηνία

02/07/2023

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον πατέρα μου και την μητέρα μου που βρίσκονταν πλάι μου τόσο ψυχολογικά όσο και ηθικά και με καθοδήγησαν καθ' όλη την διάρκεια της ζωής μου, προσφέροντας μου δύναμη να πετύχω τους στόχους μου.

Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη συμβολή του ως καθηγητής στο μάθημα του μεταπτυχιακού μου καθώς και για την κατεύθυνση που μου έδωσε για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τη συμβολή και τις γνώσεις που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών” του Τμήματος ΟΔΕ του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σκοπός της παρούσης είναι η μελέτη και διαμόρφωση της στρατηγικής μιας ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο της τυποποίησης ελαιολάδου.

Στο Κεφάλαιο 1, πραγματοποιείται μια εκτενής αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, τονίζοντας τη σημασία τους για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Η αναφορά εμβαθύνει στα χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης την ιεράρχηση των στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρησιακών και των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Το Κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται στην ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Εξετάζεται ο προσδιορισμός των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου του μακρο-περιβάλλοντος (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες) και του μικρο-περιβάλλοντος (απειλή εισόδου, απειλή υποκατάστατων προϊόντων, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών και ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων). Εξετάζεται επίσης το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της.

Στο Κεφάλαιο 3, παρέχεται μια ολοκληρωμένη ανάλυση του κλάδου του ελαιολάδου, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στην Ελλάδα. Καλύπτει διάφορες πτυχές, όπως οι κατηγορίες ελαιολάδου, η δομή της αγοράς, η εγχώρια παραγωγή, οι εισαγωγές, οι εξαγωγές και η οικονομική συνεισφορά. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης το γενικευμένο περιβάλλον των επιχειρήσεων, τις τάσεις της αγοράς και τον ανταγωνισμό στον κλάδο, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας του κλάδου.

Το Κεφάλαιο 4 αποτελεί μελέτη περίπτωσης μιας συγκεκριμένης ελληνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο του ελαιολάδου. Συζητείται το προφίλ της εταιρείας, η εταιρική

διακυβέρνηση, η αποστολή και το όραμα. Παρουσιάζονται οικονομικά στοιχεία και δείκτες. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει επίσης μια ανάλυση SWOT, η οποία αναδεικνύει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της εταιρείας. Εξετάζονται διάφορες στρατηγικές της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων επιχειρηματικών, ανταγωνιστικών και επιχειρησιακών στρατηγικών, καθώς και προτεινόμενες στρατηγικές για μελλοντική ανάπτυξη.

Μελετώντας τις πρακτικές στρατηγικού μανατζμέντ και αναλύοντας το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου του ελαιολάδου, η παρούσα διατριβή έχει ως σκοπό να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες και συστάσεις για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο. Τα ευρήματα και οι στρατηγικές που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη στον δυναμικό κλάδο του ελαιολάδου.

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική & Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παγκόσμιας έρευνας σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον τομέα των επιχειρήσεων, υπάρχει πληθώρα ορισμών, πολλοί από τους οποίους, παρά τις γλωσσικές τους παραλλαγές, έχουν κοινή εστίαση στην κατάρτιση του σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης για την επίτευξη των σκοπών (objectives) της. Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάζουμε την πολύπλευρη φύση της στρατηγικής, ξεπερνώντας τον απλό σχεδιασμό και δίνοντας έμφαση στην τέχνη των επιλογών και της αποτελεσματικής κατανομής των πόρων. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται στις δυναμικές συνθήκες της αγοράς, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να ξεπερνούν τις προκλήσεις.

Παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ως δομημένο πλαίσιο για τη διαμόρφωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση στρατηγικών. Το μοντέλο αυτό διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους και το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, διερευνούμε την έννοια της ιεραρχίας των στρατηγικών, παρουσιάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές συνδέονται μεταξύ τους και διαχέονται σε διάφορα επίπεδα εντός ενός οργανισμού.

Μέσω αυτής της διερεύνησης, παρέχουμε πολύτιμες πληροφορίες για τον κόσμο της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, εξοπλίζοντας τους αναγνώστες με τις γνώσεις και τα εργαλεία για να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού τοπίου και να οδηγήσουν στην οργανωτική επιτυχία.

1.2 Η Έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής είναι μια από τις πιο πολυσυζητημένες έννοιες όσον αφορά το στρατηγικό management. Έχουν παρουσιαστεί αμέτρητοι ορισμοί τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία.

Ενδεικτικά, η στρατηγική έχει οριστεί ως:

- *"η τέχνη της κατανομής και της εφαρμογής στρατιωτικών μέσων για την εκπλήρωση των στόχων της πολιτικής"* (H. Liddell Hart, 1967)
- *"οι αποφάσεις κατευθυντήριας δράσης που απαιτούνται ανταγωνιστικά για την επίτευξη του σκοπού της εταιρείας"* (Thomas J. Cannon, 1968)
- *"η προσθήκη των αποφάσεων που λαμβάνονται από έναν οργανισμό σε όλες τις πτυχές, τόσο εμπορικές όσο και διαρθρωτικές, με τη στρατηγική να αναπτύσσεται σύμφωνα με τη διαδικασία μάθησης του διευθυντή της επιχείρησης"* (Henry Mintzberg, 1994)
- *"ο συνδυασμός των σκοπών που επιδιώκει η επιχείρηση και των μέσων (πολιτικών) με τα οποία επιδιώκει να φτάσει εκεί"* (Michael Porter, 1986)

Λαμβάνοντας υπόψη όλους αυτούς τους ορισμούς, μπορούμε να καταλήξουμε ότι η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη σειρά ενεργειών και κανόνων τις οποίες εφαρμόζει μια επιχείρηση για την επίτευξη ορισμένων σκοπών και την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν όσο αυτή βρίσκεται ενεργή (Γεωργόπουλος, 2023).

Με τη χρήση της σωστής στρατηγικής, η επιχείρηση πετυχαίνει την εξισορρόπηση ανάμεσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της. Φυσικά, αυτή η ιδανική στρατηγική είναι αναγκαίο να είναι και υλοποιήσιμη. Βέβαια, ακόμη και αν μια σωστή και υλοποιήσιμη στρατηγική συντελεί στην επιτυχία, δεν την εγγυάται.

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής (Wheelen et al., 2017):

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

1.2.1 Σημασία της Στρατηγικής

Από την παραπάνω ανάλυση, μπορεί να κατανοήσει κανείς πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για μια επιχείρηση. Φυσικά, αυτή η αναγκαιότητα τονίζεται λόγω της αισθητής

και συχνής μεταβολής του περιβάλλοντος της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι ότι η στρατηγική:

- **Παρέχει κατεύθυνση και εστίαση:** Μια σαφής στρατηγική βοηθά μια εταιρεία να ευθυγραμμίσει τους πόρους και τις προσπάθειές της για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη μείωση της άσκοπης προσπάθειας.
- **Συντονίζει τις δραστηριότητες της εταιρείας έτσι ώστε να καταναίμει αποτελεσματικά τους πόρους της:** Μια στρατηγική μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να θέσει προτεραιότητες για το πού θα επενδύσει τους πόρους της, όπως στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή στην επέκταση σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να διασφαλίσει ότι οι πόροι μιας εταιρείας χρησιμοποιούνται με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.
- **Βοηθά μια εταιρεία να παραμείνει υπεύθυνη και να μετρά τις επιδόσεις της:** Μια σαφής στρατηγική παρέχει ένα σημείο αναφοράς για τη μέτρηση των επιδόσεων και τη λογοδοσία των διευθυντών και των εργαζομένων για την επίτευξη των σκοπών της εταιρείας. Αυτό μπορεί να διασφαλίσει ότι η εταιρεία κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και σημειώνει πρόοδο.
- **Βοηθά μια εταιρεία να προσαρμόζεται στις αλλαγές:** Μια σταθερή στρατηγική μπορεί να δώσει σε μια εταιρεία έναν οδικό χάρτη για την πλοήγηση στις αλλαγές της αγοράς, όπως οι νέες τεχνολογίες ή οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές τάσεις. Αυτό μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να παραμείνει ανθεκτική απέναντι στην αβεβαιότητα και τελικά να διατηρήσει ηγετική θέση στην αγορά.

1.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στον τομέα της διοίκησης, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής για την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών για λογαριασμό των ενδιαφερομένων μερών (Γεωργόπουλος, 2013). Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει συνολική κατεύθυνση σε μια επιχείρηση και περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, την ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη των στόχων αυτών και, στη συνέχεια, την κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων (Βικιπαίδεια, n.d.). Αφού έγινε μια συνοπτική αναφορά στην έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί τι δεν είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013):

- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ΔΕΝ είναι Πρόβλεψη. Είναι απεικόνιση των σημερινών επιχειρηματικών τάσεων στο μέλλον. Οι απεικονίσεις αυτές είναι σπάνια σωστές ακόμη και για μικρό χρονικό διάστημα.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ΔΕΝ είναι Εφαρμογή Ποσοτικών Τεχνικών στον Επιχειρηματικό Σχεδιασμό. Απαιτεί κρίση και διαίσθηση, κάτι που απέχει αρκετά από την ποσοτική ανάλυση. Αν και στο στρατηγικό μάνατζμεντ χρειάζεται κάποια ποσοτική ανάλυση, αυτή δεν αποτελεί τη βάση της διαδικασίας.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ΔΕΝ Ασχολείται μόνο με Μελλοντικές Αποφάσεις. Ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σήμερα, οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ΔΕΝ Αποκλείει τον Κίνδυνο. Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να εκτιμήσουν τον κίνδυνο ανάληψης, μέσω της καλύτερης αντίληψης των εμπλεκόμενων παραμέτρων στις αποφάσεις.

1.3.1 Χαρακτηριστικά Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Τα σημαντικά στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τα εξής (Βικιπαίδεια, n.d.):

- **Ποικίλες γνωστικές περιοχές.** Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί γνώσεις όλων των λειτουργιών εντός της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για το Τμήμα Marketing, το Τμήμα Παραγωγής, το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης κ.λπ.
- **Εσωτερική και εξωτερική εστίαση.** Η λεπτομερής μελέτη και ανάλυση του πολύπλοκου εσωτερικού και του πολυτάραχου και ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να εκτελεί εναλλακτικά στρατηγικά πλάνα.
- **Μελλοντική κατεύθυνση.** Η λήψη σημερινών αποφάσεων που αφορούν τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης.

1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε διάφορες σχολές σκέψης. Η κανονιστική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αναπτυχθούν οι στρατηγικές, ενώ η περιγραφική προσέγγιση επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές στην πράξη. Οι σχολές αυτές διαφέρουν ως προς το αν οι στρατηγικές αναπτύσσονται μέσω μιας αναλυτικής διαδικασίας, κατά την οποία λαμβάνονται υπόψη όλες οι απειλές και οι ευκαιρίες, ή είναι περισσότερο σαν γενικές κατευθυντήριες αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται (Wheelen & Hunger, 2012).

Η επιχειρηματική κουλτούρα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων και η οργανωτική δομή είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους δηλωμένους σκοπούς (objectives) του. Οι άκαμπτες επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολευτούν να επιτύχουν σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η δημιουργία ενός εμποδίου μεταξύ της ανάπτυξης στρατηγικών και της εφαρμογής τους μπορεί να δυσχεράνει τα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν αν οι σκοποί έχουν επιτευχθεί αποτελεσματικά.

Εξαιτίας αυτού, οι ηγέτες των οργανισμών επικεντρώνονται στη μάθηση από προηγούμενες στρατηγικές και στην εξέταση του περιβάλλοντος γενικότερα. Η συλλογική γνώση χρησιμοποιείται στη συνέχεια για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να διασφαλίζεται ότι ολόκληρος ο οργανισμός κινείται προς τα εμπρός. Για τους λόγους αυτούς, το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί τόσο μια εσωτερική όσο και μια εξωτερική προοπτική. Τελικά, το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

- **Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)**
- **Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)**
- **Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation)**
- **Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής (Evaluation & Control)**

1.4.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Η σάρωση του περιβάλλοντος αποτελεί κρίσιμη πτυχή του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αναφέρεται στη διαδικασία παρακολούθησης, συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών σχετικά με παράγοντες του περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίδοση ενός οργανισμού.

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Από τη μια πλευρά, ανιχνεύεται το εσωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να εντοπιστούν δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες διαχειρίζονται από την εταιρεία για την επίτευξη των στόχων. Από την άλλη, η σάρωση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση της ανάπτυξης των στρατηγικών τους σχεδίων.

Ένα από τα κύρια οφέλη της περιβαλλοντικής ανίχνευσης είναι ότι παρέχει στους οργανισμούς μια ολοκληρωμένη κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Αυτό τους επιτρέπει να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησής τους, καθώς και τους πόρους που πρέπει να διαθέσουν για την επίτευξη των σκοπών τους. Επιπλέον, η περιβαλλοντική ανίχνευση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να παραμείνουν μπροστά από τις αλλαγές στον κλάδο τους, προβλέποντας τις μεταβολές στη ζήτηση της αγοράς, τους κανονισμούς και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό το σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν ανταγωνιστικοί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο.

Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

1.4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής ενός οργανισμού και η δημιουργία ενός σχεδίου για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της καλύτερης πορείας δράσης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μπορεί να

περιλαμβάνει τη συνεισφορά διαφόρων επιπέδων διοίκησης και εργαζομένων, καθώς και έρευνα και ανάλυση των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού. Ειδικότερα, η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό των κάτωθι στοιχείων (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Αποστολή** (Mission): Περιγράφει συνοπτικά τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή διευκρινίζει ποια είναι η επιχείρηση, τι κάνει και τι σκοπεύει να γίνει.
- **Σκοποί** (Objectives): Προσδιορίζουν τόσο το επιθυμητό αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξή του. Συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά και ο όρος "Στόχος" (Goal). Όμως, η διαφορά του σκοπού και του στόχου είναι ότι ο στόχος δεν ορίζεται ποσοτικά και χρονικά.
- **Στρατηγικές** (Strategies): Αποτελούν τα σχέδια τα οποία περιγράφουν περιεκτικά τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι σκοποί ενώ ταυτόχρονα υιοθετείται και η ίδια η αποστολή.
- **Πολιτικές** (Policies): Ορίζονται ως κατευθυντήριες οδηγίες για τη λήψη των αποφάσεων των ατόμων σε μια επιχείρηση.

1.4.3 Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εκτέλεσης μιας διατυπωμένης στρατηγικής. Είναι δηλαδή η διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών σε πράξη και της διασφάλισης της επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η αποδοτική υλοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία κάθε οργανισμού και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, συντονισμό και εκτέλεση.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι πόροι τους είναι ευθυγραμμισμένοι με τις στρατηγικές τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην οργανωτική δομή, κατανομή πόρων και διασφάλιση ότι όλοι στον οργανισμό κατανοούν το ρόλο τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι επίσης σημαντική, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα και να κατανοούν το ρόλο τους στη διαδικασία υλοποίησης. Για τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής, είναι αναγκαίος ο συντονισμός των κάτωθι εργαλείων (Γεωργόπουλος, 2013):

- Προγράμματα (Programs): Αποτελεί μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός σχεδίου και σκοπός του είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής προς δράση/πράξη. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της επιχείρησης, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.
- Προϋπολογισμοί (Budgets): Προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο των προγραμμάτων της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες απαιτούν μία συγκεκριμένη ποσοστιαία απόδοση της επένδυσης, συχνά αποκαλούμενη «Hurdle Rate» (Investopedia, n.d.), πριν την έγκριση ενός νέου προγράμματος από τη διοίκηση. Αυτό εξασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει σημαντικά στην απόδοση κερδών της εταιρείας και κατ' επέκταση αύξηση της αξίας τους.
- Διαδικασίες (Procedures): Ορίζονται ως βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των επιμέρους καθηκόντων. Οι διαδικασίες ή πρότυπες λειτουργικές διαδικασίες (Standard Operating Procedures - SOPs), όπως ονομάζονται, είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για μια συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφουν συνήθως τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της εταιρείας.

1.4.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation & Control)

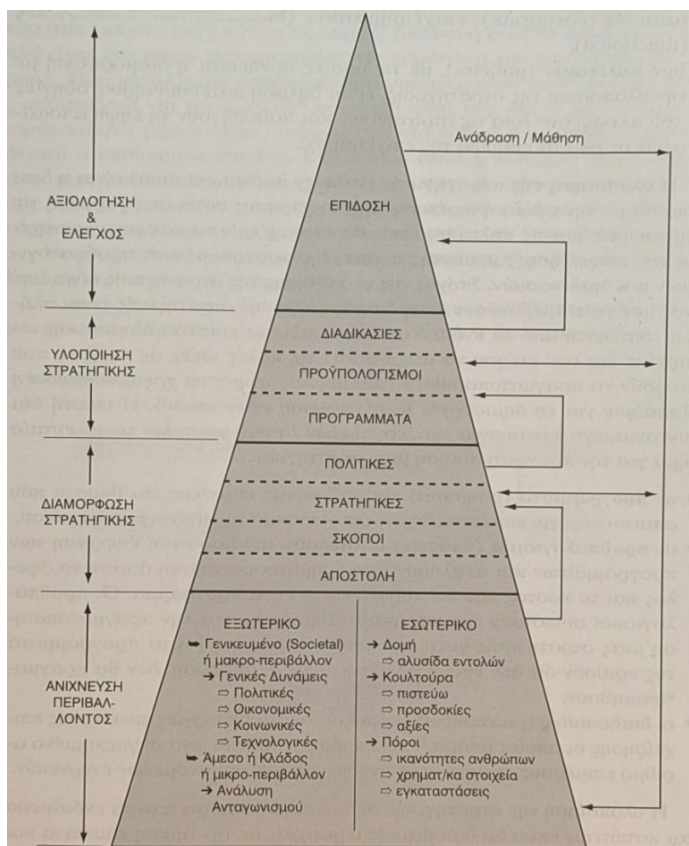
Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα καταγράφονται και συγκρίνονται με τους σκοπούς που έχουν τεθεί σε πρωταρχικό στάδιο, καθορίζοντας τελικά την επίδοση της επιχείρησης. Επίδοση (*Performance*) είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνεται η αποδοτικότητα (*Efficiency*) και η αποτελεσματικότητα (*Effectiveness*) σε σχέση με τις προσδοκίες της εταιρείας κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Αναλυτικότερα:

- Αποδοτικότητα (*Efficiency*): Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο που χρησιμοποιεί επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη ποσότητα εκροών, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιείται η μικρότερη δυνατή ποσότητα εισροών (Investopedia, n.d.).
- Αποτελεσματικότητα (*Effectiveness*): Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μια διαδικασία ή δραστηριότητα είναι σε θέση να οδηγήσει στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της εταιρείας.

Κατά τη φάση αυτή δύναται να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και αστοχίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πραγματοποιήσει διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο ή ακόμα και να αναθεωρήσει ολόκληρη τη στρατηγική (εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα καταγεγραμμένα πραγματικά αποτελέσματα).

Το υπόδειγμα που απεικονίζεται στο *Διάγραμμα 1* περιλαμβάνει τα δομικά στοιχεία των παραπάνω φάσεων, επιχειρώντας να δώσει μια οπτική υπόσταση για το πως η στρατηγική είναι αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας αλλά και προγραμματισμού, σύμφωνα με την οποία γίνονται προσπάθειες για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ως προς τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης.

Τα βέλη προέρχονται από κάθε τμήμα του υποδείγματος και λαμβάνουν πληροφορίες σε κάθε ένα από τα προηγούμενα μέρη του. Καθώς μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει στρατηγικές και προγράμματα, πρέπει συχνά να επιστρέψει για να αναθεωρήσει ή να διορθώσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί νωρίτερα κατά τη διαδικασία.



Διάγραμμα 1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Management*, 2013

1.5 Ιεράρχηση Στρατηγικής

Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών εξαρτάται τόσο από το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η εφαρμογή και υλοποίηση των σωστών στρατηγικών επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Σε μια μεγάλη, πολυμηματική επιχείρηση, η στρατηγική διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- **Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Level Strategy)**
- **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level ή Competitive Strategy)**
- **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Level Strategy)**

1.5.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η **επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική** αναφέρεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και εστιάζει στην ανάπτυξη και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του. Αυτή είναι ουσιώδης για την πορεία του καθώς ορίζει το πεδίο δράσης του, δηλαδή αγορές και κλάδους, μέσα στο οποίο ανταγωνίζεται.

Οι αποφάσεις από τα ανώτατα διοικητικά στρώματα και πραγματεύονται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου και οι μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και κατανομή πόρων. Στο επίπεδο αυτό, οι επιχειρήσεις θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους, επιλέγοντας την ελκυστικότητα νέων και παρόντων τομέων δραστηριότητας. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη στρατηγική καλείται να απαντήσει σε ορισμένα ζητήματα:

1. **Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy):** Η επιχείρηση εξετάζει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να αναλάβει (*στρατηγικές ανάπτυξης*), σε ποιες πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (*στρατηγικές σταθεροποίησης*) και ποιες πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (*στρατηγικές περισυλλογής*).
2. **Στρατηγικές Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy):** Η επιχείρηση ασχολείται με τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών της.

3. **Γονική Στρατηγική (Parenting Strategy):** Η επιχείρηση ασχολείται με ζητήματα κατανομής πόρων και συντονισμού ενεργειών στο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Στον πίνακα 1 απεικονίζεται το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών κατεύθυνσης, αναλογικά με τη συσχέτιση μεταξύ της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού.

Πίνακας 1: Επιχειρησιακές Στρατηγικές

		Ανταγωνιστική Θέση		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
Ελκυστικότητα Κλάδου	<i>Υψηλή</i>	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή
	<i>Μέτρια</i>	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ - Παύση - Συνέχιση με Προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία Αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ - Αιχμάλωτη Επιχείρηση - Αποεπένδυση
	<i>Χαμηλή</i>	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαπείκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαπείκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ - Χρεοκοπία - Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Ενδεικτικά, κάποιες από τις στρατηγικές κατεύθυνσης αναλύονται ως εξής:

- Συγκέντρωση: Αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν ή γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία.
- Οριζόντια Ολοκλήρωση: Αποτελεί τη διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.

- Κάθετη Ολοκλήρωση ή Καθετοποίηση: Σε αντίθεση με την οριζόντιο ολοκλήρωση, αυτή αναφέρεται στην εξαγορά ενός παραγωγικού σταδίου πριν ή μετά το στάδιο στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Συγκέντρωση μέσω Οριζόντιας Ολοκλήρωσης
- Διαποίκιση ή Διεύρυνση: Αποτελεί την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέες αγορές οι οποίες διαφέρουν σε σχέση με τα προϊόντα που προσφέρει η ίδια

Όσον αφορά τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου, η πιο διαδομένη ανάλυση πραγματοποιείται με τον πίνακα "**Ρυθμού Ανάπτυξης - Μεριδίου Αγοράς**" του Boston Consulting Group (BCG). Ένα τέτοιο εργαλείο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο καθώς κάνει τα στελέχη να κατανοήσουν επαρκώς τις δυνατότητες που παρουσιάζει κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ) ή προϊόν ενώ ταυτόχρονα πιστοποιεί την ικανότητά τους να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση υποδεικνύοντας τα απαιτούμενα χρηματικά ποσά.



Διάγραμμα 2: BCG Matrix

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Σύμφωνα με τον πίνακα PA-MA, ο βαθμός ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με τον σημαντικότερο ανταγωνιστή της (σχετικό μερίδιο αγοράς) καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Αναλογικά με το σημείο που θα τοποθετηθεί το κάθε προϊόν στον πίνακα, επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τις χρηματοροές της επιχείρησης.

Τα 4 τεταρτημόρια αναλύονται ως εξής:

1. Αστέρια: Στη μήτρα BCG, τα αστέρια αντιπροσωπεύουν προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Πρόκειται συνήθως για τις πιο υποσχόμενες και επιτυχημένες προσφορές. Τα αστέρια απαιτούν σημαντικές επενδύσεις για να διατηρήσουν την ανάπτυξη και τη θέση τους στην αγορά. Οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας τους σε αυτό το τεταρτημόριο. Καθώς η αγορά ωριμάζει, τα αστέρια μπορεί να μετατραπούν σε "αγελάδες".
2. Αγελάδες (Χρυσωρυχεία): Οι αγελάδες μετρητών είναι προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά χαμηλής ανάπτυξης. Δημιουργούν σημαντικές ταμειακές ροές και κέρδη για την εταιρεία. Οι αγελάδες μετρητών έχουν ήδη φτάσει στο απόγειό τους όσον αφορά την ανάπτυξη της αγοράς, οπότε απαιτούν λιγότερες επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι εταιρείες θα πρέπει να στοχεύουν στην απόσπαση όσο το δυνατόν περισσότερων κερδών από τις αγελάδες μετρητών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος. Τα μετρητά που παράγονται από τις ταμειακές αγελάδες μπορούν να επανεπενδυθούν σε άλλους τομείς της επιχείρησης.
3. Ερωτηματικά (Αμφίβολα): Τα αμφίβολα είναι προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Έχουν τη δυνατότητα να γίνουν αστέρια ή μπορεί τελικά να γίνουν σκυλιά αν δεν καταφέρουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Τα ερωτηματικά απαιτούν προσεκτική αξιολόγηση και επενδυτικές αποφάσεις. Οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν αν θα πρέπει να επενδύσουν σε αυτά τα προϊόντα για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους ή να τα εκποιήσουν αν είναι απίθανο να επιτύχουν.
4. Σκυλιά (Προβληματικά): Τα σκυλιά αντιπροσωπεύουν προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά χαμηλής ανάπτυξης. Παράγουν ελάχιστα κέρδη και ενδέχεται να παρουσιάζουν ακόμη και ζημίες. Τα "σκυλιά" απαιτούν συνήθως μικρές επενδύσεις και μπορεί να είναι υποψήφια για εκποίηση. Ωστόσο, ορισμένα "σκυλιά" μπορεί να εξακολουθούν να έχουν στρατηγική

αξία, όπως η συμπλήρωση άλλων προϊόντων ή η παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια συγκεκριμένη εξειδικευμένη αγορά.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο πίνακας BCG είναι μια στιγμιαία ανάλυση και θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα στρατηγικά εργαλεία και εκτιμήσεις. Ο πίνακας βοηθά τις εταιρείες να αξιολογήσουν το χαρτοφυλάκιό τους και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων, τις στρατηγικές ανάπτυξης και την αποεπένδυση.

1.5.5 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική** αποτελεί τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Strategic Business Unit).

Η **Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ)** υποδηλώνει ένα ανεξάρτητα διαχειριζόμενο τμήμα μιας μεγάλης εταιρείας, το οποίο έχει το δικό του όραμα, αποστολή και στόχους και του οποίου ο σχεδιασμός γίνεται χωριστά από τις άλλες επιχειρήσεις της εταιρείας. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται στις εξής:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership): Στόχος της επιχειρηματικής μονάδας είναι να έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε ολόκληρο τον κλάδο.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation): Στόχος της επιχειρηματικής μονάδας είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, προσδίδοντας αξία στον πελάτη σε ολόκληρο τον κλάδο.
- Στρατηγική Εστίασης (Focus): Στόχος της επιχειρηματικής μονάδας είναι να εστιάσει σε μια συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου (niche) και να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση

1.5.6 Λειτουργική Στρατηγική

Η υλοποίηση της **Λειτουργικής Στρατηγικής** έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση. Συνδυάζοντας την επιχειρησιακή και

επιχειρηματική στρατηγική, τα τμήματα της επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν τις ενέργειες τους έτσι ώστε να πετύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Εφόσον επιτευχθεί αυτό, η επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει και να διατηρήσει μια διακριτή ικανότητα η οποία μπορεί να προσφέρει σε αυτή και στις επιχειρηματικές της μονάδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μερικές από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης εστιάζονται στους ακόλουθους τομείς:

- Στρατηγικές Μάρκετινγκ
- Χρηματοοικονομικές Στρατηγικές
- Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στρατηγικές Παραγωγικής Διαδικασίας

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Εν κατακλείδι, η διερεύνηση της στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποκάλυψε την ύψιστη σημασία τους για την προώθηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας των οργανισμών. Με την κατανόηση της αξίας της στρατηγικής και της πολύπλευρης φύσης της, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προωθήσουν την ανάπτυξη.

Μέσω του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώνουν, να εφαρμόζουν και να αξιολογούν αποτελεσματικά τις στρατηγικές. Το πλαίσιο αυτό διασφαλίζει την ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους και το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, επιτρέποντας την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων.

Η έννοια της ιεραρχίας της στρατηγικής δίνει έμφαση στη διασύνδεση των στρατηγικών σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα, προωθώντας το συντονισμό και την ευθυγράμμιση για βέλτιστη επίδοση. Με την υιοθέτηση των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να ξεπερνούν τις προκλήσεις. Αυτή η συστηματική προσέγγιση εξοπλίζει τις επιχειρήσεις για να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους σκοπούς.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ζωτικής σημασίας κινητήριος μοχλός της επιτυχίας. Εφαρμόζοντας τις γνώσεις που αποκτήθηκαν από αυτό το κεφάλαιο, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση, να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους σκοπούς. Μέσω της αποτελεσματικής στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ οι οργανισμοί μπορούν να ευδοκιμήσουν στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Liddell HBH. *Strategy: Second Revised Edition*. Penguin; 1991.
2. Cannon JT. *Business Strategy and Policy*.; 1968.
3. Mintzberg H. *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press; 2013.
4. Porter Michael. What Is Strategy? Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο, 1996. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.
5. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (2013). Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος. Εκδόσεις Μπένου
6. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., & Hoffman, A.N. (2017). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson Prentice Hall.
7. Strategic Management. *Βικιπαίδεια*. Ιούνιος 2023. https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management.
8. Wheelen TL, Hunger JD. *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*.; 1998.
9. Wheelen TL, Hunger JD. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Prentice Hall; 2012.
10. Banton C. Efficiency: What It Means in Economics, the Formula To Measure It. *Investopedia*. Ιούνιος 2022. <https://www.investopedia.com/terms/e/efficiency.asp>.
11. Kenton W. What Is Strategic Management? *Investopedia*. Μάιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>.
12. Kenton W. Hurdle Rate: What It Is and How Businesses and Investors Use It. *Investopedia*. Μάρτιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/h/hurdlerate.asp>.
13. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 1972;6(1):1-22. doi:10.1177/003803857200600101

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχείρησης

2.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό διερευνά τη διαδικασία ανάλυσης των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των μεταβλητών εντός του μακρο- και μικρο-περιβάλλοντος, στην αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στη διενέργεια ανάλυσης στρατηγικών ζητημάτων με τη χρήση του πλαισίου SWOT.

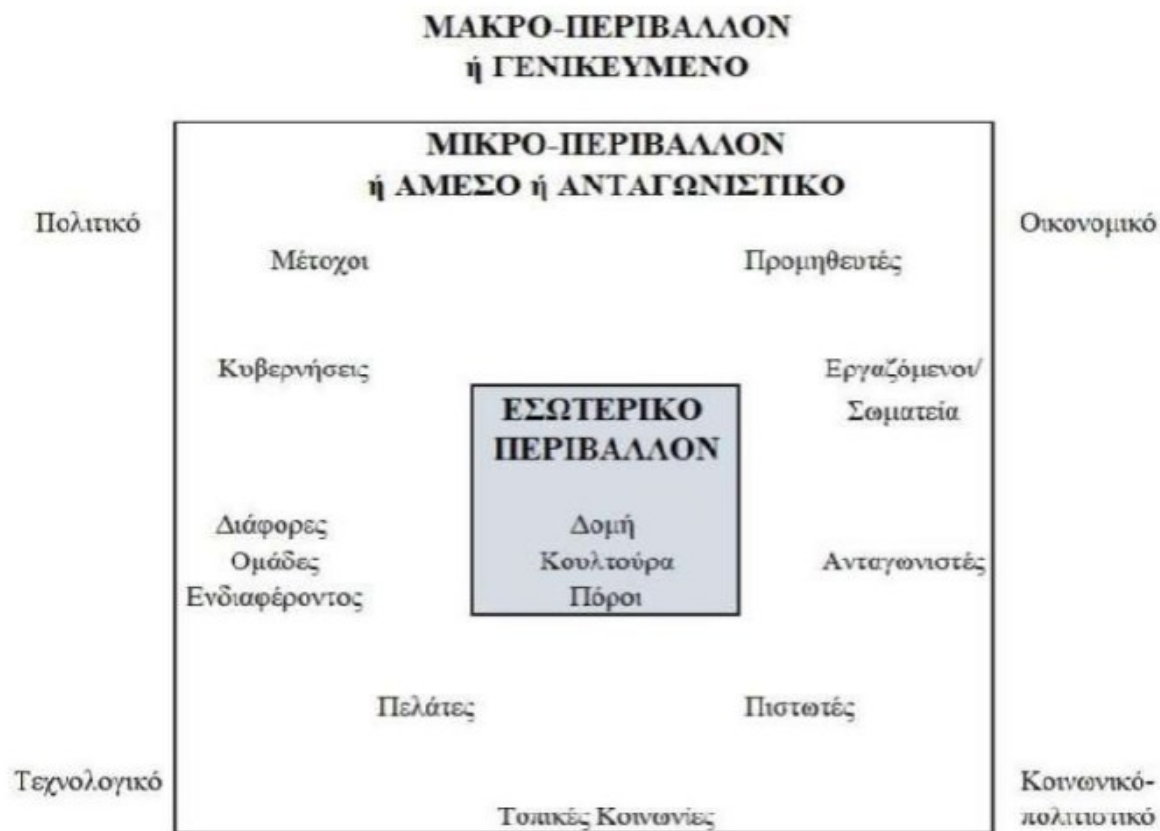
Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την κατανόηση των ευρύτερων παραγόντων, όπως οι Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές, (PEST). Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος εξετάζει παράγοντες που αφορούν τον κλάδο, όπως οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και άλλοι ενδιαφερόμενοι. Με την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των δυνατοτήτων, της κουλτούρας και της δομής, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία.

Το κεφάλαιο τονίζει επίσης τη σημασία της ανάλυσης των στρατηγικών ζητημάτων μέσω του πλαισίου SWOT. Η ανάλυση αυτή βοηθά στην κατανόηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του οργανισμού, βοηθώντας στην αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Μέσω της ολοκληρωμένης ανάλυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί αποκτούν πολύτιμες γνώσεις για την ενημέρωση των στρατηγικών τους επιλογών, τον εντοπισμό ευκαιριών, τον μετριασμό των κινδύνων και την ευθυγράμμιση των στρατηγικών με τους στόχους. Το κεφάλαιο αυτό χρησιμεύει ως θεμέλιο για την επιτυχή λήψη στρατηγικών αποφάσεων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται, να ανταγωνίζονται και να προωθούν την ανάπτυξη σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

2.2 Προσδιορισμός Μεταβλητών Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ο προσδιορισμός των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των οργανισμών. Για την εκτέλεση μια ολοκληρωμένης ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η τμηματοποίηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να τους κατηγοριοποιήσουμε αναλόγως. Στο διάγραμμα 3 φαίνεται ο διαχωρισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 3: Μεταβλητές Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος
Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Σε αυτό, είναι εμφανής η σχέση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος και των τμημάτων του όσο του εξωτερικού περιβάλλοντος με το εσωτερικό μια επιχείρησης. Αρκεί να σημειωθεί ότι η κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει τις μεταβλητές στο περιβάλλον της, να είναι σε θέση να τις διαχειριστεί και να μπορεί να αντιδράσει αποτελεσματικά στις αλλαγές αυτών.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, μια επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει πλήρως την επιρροή αυτού. Όμως, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παρακολουθήσει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά όλους τους εξωτερικούς παράγοντες. Ένας τρόπος εντοπισμού και ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον φαίνεται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Κριτήρια Αναγνώρισης των Στρατηγικής Σημασίας Περιβαλλοντικών Παραγόντων

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή	Υψηλής Προτεραιότητας		
	Μέτρια		Μέτριας Προτεραιότητας	
	Χαμηλή			Χαμηλής Προτεραιότητας

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Ο παραπάνω πίνακας χρησιμοποιείται ως εξής:

1. Προσδιορισμός μιας σειράς πιθανών τάσεων που αναδύονται στο φυσικό, γενικό και άμεσο περιβάλλον
2. Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης αυτών των τάσεων (από χαμηλή έως υψηλή)
3. Προσπάθεια εξακρίβωσης του πιθανού αντίκτυπου (από το χαμηλό στο υψηλό) για κάθε μια από αυτές τις τάσεις στην εξεταζόμενη επιχείρηση

Έτσι, ο κάθε παράγοντας ή στρατηγικό ζήτημα τελικά ορίζεται ως χαμηλής, μέτριας ή υψηλής προτεραιότητας. Ανάλογα με το επίπεδο προτεραιότητας, μεταβάλλεται το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα δράσης και οι πιθανές στρατηγικές άμβλυνσης των αρνητικών τους επιπτώσεων.

2.3 Γενικευμένο ή Μακρο-Περιβάλλον Επιχείρησης

Το γενικευμένο περιβάλλον ή αλλιώς μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλουν τη σταθερότητα κάθε επιχείρησης σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τις δυνατότητες και τις τάσεις της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Το μέγεθος της επιρροής του μακρο-περιβάλλοντος εξαρτάται από το πόσο μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας εταιρείας εξαρτάται από την υγεία της συνολικής οικονομίας (Investopedia, n.d.). Σκοπός της ανάλυσης του πολυδιάστατου και διαρκούς μεταβαλλόμενου γενικευμένου περιβάλλοντος είναι η εύρεση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει μια κοινωνία καθώς και στην αποφυγή των απειλών που παρουσιάζονται από αυτήν.

Το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ή επιθυμεί να εισχωρήσει μια επιχείρηση είναι η ανάλυση **PEST**. Η ανάλυση **PEST** χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα πλαίσιο μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων ή δομών που περιβάλλουν μια επιχείρηση (Βικιπαίδεια, n.d.), όπως:

- το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)
- το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)
- το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural)
- το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

2.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

Το Πολιτικό Περιβάλλον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση, άμεσα ή έμμεσα, παρεμβαίνει στην οικονομία. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι επικρατούσες πολιτικές συνθήκες σε ένα συγκεκριμένο χώρο έχουν σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου αλλά και στον καθορισμό των στρατηγικών που μπορεί να είναι επιτυχείς. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν το πολιτικό τοπίο είναι τα εξής:

- **Σταθερότητα Κυβέρνησης:** Η απουσία σταθερότητας της κυβέρνησης μιας χώρας συνήθως φέρνει δυσάρεστα αποτελέσματα. Κλασικό παράδειγμα τέτοια χώρας είναι

η Κίνα η οποία παρεμβαίνει άμεσα στην αγορά, περιορίζοντας άμεσα τη δυναμικότητα και την ασφάλεια μέσα σε αυτή.

- **Οικονομική Πολιτική:** Αναφέρεται σε ένα μεγάλο πλαίσιο νόμων και μη θεσμοθετημένων κανόνων που θέτει το κράτος π.χ. οικονομικοί νόμοι, κατανομή πόρων, διαχείριση των μέσων παραγωγής, διανομή εισοδήματος κ.λπ.
- **Φορολογία**
- **Αντιμονοπωλιακή Νομοθεσία**
- **Εργατική Νομοθεσία:** Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των μετόχων μιας επιχείρησης δείχνει πόσο αντικρουόμενα είναι τα συμφέροντα τους. Συνεπώς, οι κυβερνήσεις έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στη μεγιστοποίηση του κέρδους και της απόδοσης (υπέρ των μετόχων) και στην προστασία των εργαζομένων.
- **Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος:** Η Ευρωπαϊκή Ένωση, θέτοντας ως στόχο να είναι κλιματικά ουδέτερη μέχρι το 2050, έχει περιορίσει τη δυναμικότητα ανάπτυξης των επιχειρήσεων θέτοντας τους στόχους που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.
- **Αντιμετώπιση Ξένων Επενδυτών**

Τέλος, σημαντικά παραδείγματα παραγόντων οι οποίοι τονίζουν την επίδραση του κρατικού παρεμβατισμού είναι η νομισματική και η δημοσιονομική πολιτική μιας χώρας. Τα μέτρα νομισματικής πολιτικής επικεντρώνονται συνήθως γύρω από τα επιτόκια και την πρόσβαση σε πιστώσεις. Αντιθέτως, η δημοσιονομική πολιτική αναφέρεται στην κυβερνητική πολιτική γύρω από τη φορολογία, τον δανεισμό και τις δαπάνες.

2.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)

Το οικονομικό τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Περιλαμβάνει τόσο τα μικροοικονομικά όσο και τα μακροοικονομικά μεγέθη ενός κράτους. Σε αυτά, συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων οι τάσεις και οι προβλέψεις σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον είναι τα εξής:

- **Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ:** Επί το πλείστον, οι επιχειρήσεις ευνοούνται περισσότερο από χώρες με μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης ΑΕΠ. Όμως, θα πρέπει να εξετάζεται αν αυτές οι χώρες θεωρούνται ανεπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες.
- **Διαθέσιμο Εισόδημα:** Με αυτό, αναφερόμαστε στο σύνολο του ακαθάριστου εισοδήματος των νοικοκυριών και των ατόμων ξεχωριστά. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το εισόδημα, τόσο πιο πιθανή είναι η αγορά μη αναγκαίων αγαθών από τους καταναλωτές.
- **Προσφορά Χρήματος**
- **Πληθωρισμός:** Εάν το αυξημένο κόστος μπορεί να μετακυλίσει στους πελάτες μέσω υψηλότερων τιμών, ο πληθωρισμός έχει δυο σημαντικές επιδράσεις. Από τη μια, οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Από την άλλη, οι καταναλωτές μειώνουν τη ζήτηση των προϊόντων ή επιλέγουν φθηνότερα υποκατάστατα.
- **Ποσοστό Ανεργίας:** Από τη μια, αυξημένα ποσοστά ανεργίας ευνοούν την εταιρεία προσφέροντας τους μειωμένο κόστος εργασίας. Από την άλλη, μειώνονται τα έσοδα της διότι μειώνεται ο μέσος όρος του διαθέσιμου εισοδήματος
- **Διαμορφωμένα Επιτόκια:** Από τη μια, η αύξηση των επιτοκίων δυσχεραίνει τη λειτουργία μιας επιχείρησης διότι μειώνεται τη δυνατότητα χρηματοοικονομικής μόχλευσης. Από την άλλη, αυξάνεται το εισόδημα που αποταμιεύεται από τους καταναλωτές διότι το όφελος είναι μεγαλύτερο.
- **Οικονομικός Κύκλος**

2.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό (Sociocultural)

Το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω και ιδανικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Σε μια επιχείρηση αυτό έχει μεγάλη σημασία διότι επιδρά στον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν. Αυτή η πίεση προέρχεται και από τους μετόχους (*shareholders*) και τα ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*). Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν το οικονομικό τμήμα του μακρο-περιβάλλοντος είναι τα εξής:

- **Αλλαγές Τρόπου Ζωής**
- **Σύνθεση Πληθυσμού:** Λόγω του αυξανόμενου αριθμού γυναικών και φυλετικών μειονοτήτων που εισέρχονται στην αγορά εργασίας, η κάθε επιχείρηση πρέπει να

αλλάξει τη δομή που είχε έως τώρα. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν υπηρεσίες φροντίδας των παιδιών επιλέγονται λιγότερο από τις γυναίκες.

- **Συνήθειες Αγοραστών**
- **Δομή Οικογένειας**
- **Επίπεδο Μόρφωσης:** Το επίπεδο μόρφωσης συνδέεται άμεσα με χαρακτηριστικά όπως ζήτηση αγαθών, παραγωγικότητα στην εργασία και διαθέσιμο εισόδημα.
- **Προσδοκίες Καριέρας:** Οι προσδοκίες καριέρας μπορούν να επηρεάσουν μια εταιρεία επηρεάζοντας τα κίνητρα, τη διατήρηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη συνολική παραγωγικότητα, τις επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.
- **Δημογραφικά Στοιχεία:** Χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία και εθνικότητα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά μια κοινωνία. Για παράδειγμα, χώρες με μεγάλο ποσοστό ηλικιωμένων παρουσιάζουν συρρικνωμένη προσφορά εργασίας και ζήτηση αγαθών.

Αρκεί να σημειωθεί ότι για πολλές εταιρείες πλέον είναι αρκετά σημαντικό το κοινωνικοπολιτιστικό τμήμα του περιβάλλοντος, διότι η κοινωνία και οι επενδυτές τις αξιολογούν με βάση τα **δεδομένα ESG** (Environmental, Social, Corporate Governance). Οι επενδύσει. Αυτά τα δεδομένα τελικά διαμορφώνουν ένα σύνολο προτύπων για τη συμπεριφορά μιας εταιρείας που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο πιθανών επενδύσεων (Investopedia, n.d.).

2.3.4 Τεχνολογικό (Technological)

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός της αγοράς και μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και στις στρατηγικές τους. Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν νέες γνώσεις, τεχνικές και δραστηριότητες που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα είδη του μακρο-περιβάλλοντος, το τεχνολογικό αποτελεί το πιο μεταβλητό και ανισόρροπο όσον αφορά την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσεται. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν το γενικότερο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τα εξής:

- **Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογιών:** Συνήθως, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προσφέρει अपαράμιλλα οφέλη στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων. Βέβαια, είναι πολύ σημαντικό η κάθε επιχείρηση να είναι σε θέση να την αξιοποιήσει.
- **Ταχύτητα Διάχυσης Νέων Τεχνολογιών:** Η ταχύτητα διάχυσης μπορεί να επηρεαστεί από την έλλειψη τεχνογνωσίας από τους εργαζομένους, από την αναβλητικότητα των στελεχών των επιχειρήσεων, από τη μορφολογία του κλάδου κ.λπ.
- **Κρατικές Δαπάνες για Έρευνα:** Παραδείγματα εφευρέσεων οι οποίες δημιουργήθηκαν με κρατικές χρηματοδοτήσεις είναι το Διαδίκτυο, το GPS και το εμβόλιο για την πολιομυελίτιδα.
- **Προστασία Πατέντας:** Η προστασία της ευρεσιτεχνίας βοηθά μια εταιρεία δίνοντάς της το αποκλειστικό δικαίωμα να εμποδίζει τους άλλους να κατασκευάζουν, να χρησιμοποιούν, να πωλούν και να εισάγουν μια εφεύρεση για ορισμένο χρονικό διάστημα, γεγονός που μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να επωφεληθεί από τις καινοτομίες της και να αποτρέψει τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν τα προϊόντα ή τις διαδικασίες της.
- **Πρόοδοι στην Αυτοματοποίηση:** Ο αυτοματισμός μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να αυξήσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος, να βελτιώσει την ποιότητα, να αυξήσει τη χωρητικότητα και να ενισχύσει την ασφάλεια, οδηγώντας σε αυξημένη κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα.
- **Ύπαρξη Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών:** Για την έγκυρη μελέτη των αλλαγών μέσα και έξω από την επιχείρηση, είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη υποδομών που μεταφέρουν γρήγορα πληροφορίες.
- **Διάδοση του Διαδικτύου:** Το Διαδίκτυο βοηθά μια εταιρεία παρέχοντας μια πλατφόρμα επικοινωνίας, συνεργασίας και πρόσβασης σε πληροφορίες, η οποία μπορεί να διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών και πόρων, να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα και να επιτρέψει στην εταιρεία να προσεγγίσει ένα ευρύτερο κοινό και να διευρύνει την αγορά της.

2.4 Άμεσο ή Μικρο-Περιβάλλον Επιχείρησης

Στην προηγούμενη ενότητα πραγματοποιήθηκε μια εκτενής αναφορά του γενικευμένου περιβάλλοντος και πως αυτό επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Φυσικά, εξίσου σημαντική είναι και η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ή άμεσου περιβάλλοντος.

Το μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή τις ομάδες τα οποία περικλείουν μια επιχείρηση και επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Ορισμένες από τις ομάδες αυτές (οι οποίες ονομάζονται και *stakeholders*) είναι οι μέτοχοι (*shareholders*), οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι τραπεζίτες, ειδικές ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνήσεις, η τοπική κοινωνία κ.λπ. Οι προαναφερθείσες τελικά αποτελούν τον βιομηχανικό κλάδο μιας επιχείρησης (Morris J, 2019).

Σκοπός της ανάλυσης του άμεσου αυτού περιβάλλοντος είναι η κατανόηση των αναγκών των παραπάνω ομάδων και πως αυτές επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση. Ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, αυτή η αξιολόγηση μπορεί να προβεί περίπλοκη. Με την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, μπορεί ο κάθε εμπλεκόμενος να καθορίσει την ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου. Γενικότερα, ένας κλάδος θεωρείται ελκυστικός για μια επιχείρηση όταν χαρακτηρίζεται από μεγάλα περιθώρια κέρδους και εύκολη διαχείριση των προαναφερόμενων ομάδων και τις επιθυμίες τους.

Το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του βιομηχανικού κλάδου που δραστηριοποιείται ή επιθυμεί να εισχωρήσει μια επιχείρηση είναι το μοντέλο των **5 Δυνάμεων του Porter**, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 4 (Porter, 2008). Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην οικονομική της βιομηχανικής οργάνωσης για να εξάγει πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και, επομένως, την ελκυστικότητα (ή την έλλειψη αυτής) ενός κλάδου όσον αφορά την κερδοφορία του (Βικιπαίδεια, n.d.). Όπως είχε αναφέρει και χαρακτηριστικά ο Porter (1980) για την προσέγγιση του μοντέλου αυτού:

*Η συλλογική ισχύς αυτών των δυνάμεων καθορίζει το δυναμικό κέρδους στον κλάδο. Το δυναμικό κέρδος μετριέται με βάση τη μακροπρόθεσμη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου. Διαφορετικοί κλάδοι έχουν διαφορετική δυναμικότητα κέρδους, όπως ακριβώς διαφέρει η **συλλογική ισχύς** των 5 δυνάμεων από κλάδο σε κλάδο.*



Διάγραμμα 4: Δυνάμεις Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Management*, 2013

2.4.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι ασκούν πίεση στους υφιστάμενους οργανισμούς ενός κλάδου μέσω της επιθυμίας τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Αυτό με τη σειρά του ασκεί πίεση στις τιμές, το κόστος και το ποσοστό των επενδύσεων που απαιτούνται για τη διατήρηση μιας επιχείρησης στον κλάδο. Γνωρίζοντας ότι αυτή η δυναμικότητα των νεο-εισερχόμενων μπορεί να αποσταθεροποιήσει τη θέση των ήδη εισηγμένων στον κλάδο, οι τελευταίες συνήθως φροντίζουν να καθιερώσουν κάποιους φραγμούς εισόδου έτσι ώστε να παρακωλύσουν τη διέλευση νέων ανταγωνιστών. Αυτοί οι φραγμοί είναι οι εξής:

- **Οικονομίες Κλίμακας:** Είναι η τάση του μακροχρόνιου μέσου συνολικού κόστους να μειώνεται όταν αυξάνεται η ποσότητα της παραγωγής. Λόγω αυτής της σχέσης, μια νεο-εισερχόμενη επιχείρηση αντιμετωπίζει μειονέκτημα κόστους (εφόσον επιλέξει να παράξει μικρές ποσότητες αγαθού) ή μεγάλο κίνδυνο στα επενδυόμενα κεφάλαια (εφόσον επιλέξει να παράξει μεγάλες ποσότητες). Παραδείγματα κλάδων με μεγάλες οικονομίες κλίμακας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία και η βιομηχανία κατασκευής Η/Υ.
- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο:** Υπάρχει μεγάλο πλήθος κλάδων οι οποίοι θεωρούνται αρκετά ελκυστικοί όσον αφορά το εν δυνάμει περιθώριο κέρδους

τους αλλά ταυτόχρονα απαιτούν μεγάλα κεφαλαιακά διαθέσιμα. Κλασικά παραδείγματα τέτοιων κεφαλαιακών απαιτήσεων είναι οι δαπάνες εγκαταστάσεων και απόκτησης μηχανημάτων, προβολής και προώθησης, χρηματοδότησης αποθεμάτων κ.λπ.

- **Διαφοροποίηση Προϊόντων:** Η διαφοροποίηση προϊόντων ουσιαστικά αναφέρεται στις διαφορές που προσφέρουν σε ένα αγαθό και συνεπώς στην εταιρεία που το παράγει μια αισθητή υπεροχή (**competency**). Η είσοδος σε ένα κλάδο με ήδη γνωστά προϊόντα προσφέρει στις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις μεγάλο κόστος υπερνίκησης των καταναλωτικών προτιμήσεων.
- **Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής:** Τα δίκτυα διανομής αναφέρονται στα στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας τα οποία καθιστούν δυνατή τη διάθεση των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές. Παραδείγματα δικτύων διανομής θεωρούνται και τα σούπερμάρκετ. Τα προαναφερόμενα συνήθως επιλέγουν καταξιωμένα προϊόντα έτσι ώστε να μειώσουν το ρίσκο εξάντλησης τους.
- **Κυβερνητική Πολιτική & Νομικοί Περιορισμοί:** Σε μια παγκόσμια οικονομία η οποία ενστερνίζεται τις πεποιθήσεις του Κεϋνσιανισμού περί κρατικής παρεμβατικότητας, η κυβερνητική πολιτική και το νομικό πλαίσιο που αυτή καθορίζει την καθιστούν σημαντικό παράγοντα στον φραγμό νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, ακραίες περιπτώσεις κλάδων με ισχυρή κυβερνητική πολιτική ήταν οι κλάδοι της παραγωγής ενέργειας και τηλεπικοινωνίας.

2.4.2 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου. Ακόμη και αν διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα θεωρούνται αρκετά δελεαστικά για τους αγοραστές. Κάποιοι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουμε την απειλή από υποκατάστατα αγαθά είναι:

- **Μεγάλος Βαθμός Ομοιότητας Αγαθών:** Στην περίπτωση που το εξεταζόμενο αγαθό και το υποκατάστατο του δε διαφέρουν σημαντικά στη φύση τους, διαστρεβλώνεται σημαντικά η επιλογή του καταναλωτή. Χαρακτηριστικά όπως διαθεσιμότητα, πεποιθήσεις για την ποιότητα, ακόμη και ευκολία χρήσης μπορούν τελικά να ωθήσουν τον καταναλωτή στην αλλαγή.

- **Τιμή Υποκατάστατων:** Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί η τιμή από μόνη της να προκαλέσει τη μετακίνηση των αγοραστών. Η τιμή των υποκατάστατων επηρεάζει πιο έντονα αγοραστές οι οποίοι δε διαθέτουν μεγάλο εισόδημα.

2.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα βιομηχανικό κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Στην περίπτωση που η εταιρεία επιλέξει να απορροφήσει αυτή τη διαφορά, θα μειωθεί το περιθώριο κέρδους της. Από την άλλη, αν αυτή μεταπηδήσει στους αγοραστές, τότε είναι πιθανή η μετακίνηση τους σε άλλους ανταγωνιστές. Γενικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται ισχυρή στις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Μικρός Αριθμός Προμηθευτών:** Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός προμηθευτών, τόσο μεγαλύτερο είναι η αδυναμία αλλαγής τους.
- **Μικρή Διαθεσιμότητα Υποκατάστατων:** Εφόσον δεν υπάρχουν υποκατάστατα ή δεν είναι άμεσα διαθέσιμα, ο προμηθευτής έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη θέτοντας τελικά υψηλή τιμή.
- **Μικρό Ποσοστό Μεριδίου Αγοράς σε Σχέση με Άλλους Κλάδους:** Στην περίπτωση που ο κλάδος αγοράζει μόνο ένα μικρό μέρος των αγαθών και των υπηρεσιών των προμηθευτών (σε αντίθεση με άλλους κλάδους στην οικονομία), οι προμηθευτές θα στραφούν στην προμήθεια των άλλων κλάδων.
- **Ανελαστική Ζήτηση Αγαθών:** Στην περίπτωση που τα αγαθά αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου, είναι πλήρως αναγκαία και συνεπώς μη ανταλλάξιμα. Κλασσικό παράδειγμα τέτοιων αγαθών είναι το λειτουργικό σύστημα Microsoft Windows για τον κλάδο κατασκευής Η/Υ.
- **Παροχή Διαφοροποιημένων Προϊόντων:** Στην περίπτωση που τα αγαθά τα οποία παρέχει ένα προμηθευτής είναι πολύ διαφοροποιημένα σε σχέση με τα υπόλοιπα, αυξάνεται το κόστος μετακίνησης των αγοραστών σε άλλους προμηθευτές.
- **Εύκολη Δυνατότητα Καθετοποίησης προς τα Εμπρός (Forward Integration):** Στην περίπτωση που ο προμηθευτής παρέχει αγαθά και υπηρεσίες σε ένα κλάδο

στον οποίο μπορεί πολύ εύκολα να εισχωρήσει ο ίδιος, μπορεί τελικά να μειώσει την προσφορά στους πρώην αγοραστές του.

2.4.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στις σημερινές αγορές, υπάρχει έντονη πίεση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μιας εταιρείας. Οι επιχειρήσεις παντού αναζητούν τρόπους για την καλύτερη εκτέλεση των κρίσιμων λειτουργιών τους με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς τους, δηλαδή να επιλέξουν τα αγαθά που τους προσφέρουν τη μεγαλύτερη ολοκλήρωση στη χαμηλότερη τιμή. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να θεωρηθεί καθοριστική για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Γενικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται ισχυρή στις παρακάτω περιπτώσεις:

- **Χαμηλό Πλήθος Αγοραστών:** Όταν ο αριθμός των ατόμων που αγοράζουν τα προϊόντα ενός κλάδου είναι μικρός, τότε ακόμη και η απώλεια ενός πελάτη μπορεί να κριθεί καθοριστική για να εκτοπίσει μια επιχείρηση εκτός της αγοράς.
- **Υψηλό Κόστος Αγοράς σε σχέση με Συνολικό:** Στην περίπτωση που το αγορασμένο προϊόν αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους, τότε θα κάνει πιο προσεκτική έρευνα αγοράς, επιλέγοντας πολλές φορές φθηνότερες επιλογές και συνεπώς συμπιέζοντας τις τιμές.
- **Εύκολη Πρόσβαση στο Αγαθό:** Αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργηθεί όταν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο ή/και το πλήθος των προμηθευτών που το προσφέρουν είναι μεγάλο ή/και είναι γενικότερα άφθονο σε ποσότητα. Αυτό τελικά καθιστά χαμηλό το κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή.
- **Εύκολη Δυνατότητα Καθετοποίησης προς τα Πίσω (Backward Integration):** Η καθετοποίηση προς τα πίσω πραγματοποιείται όταν ο αγοραστής είναι σε θέση να παράξει το προϊόν το οποίο εμπορεύεται ο προμηθευτής του (Kenton W, 2021).
- **Χαμηλά Κέρδη Αγοραστών:** Στην περίπτωση των αγορών μεταξύ επιχειρήσεων, τα χαμηλά κέρδη αναφέρονται στα μικρά περιθώρια κέρδους του αγοραστή. Στην περίπτωση των πωλήσεων λιανικής, ως κέρδος νοείται η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του πελάτη.
- **Τέλεια Πληροφόρηση Αγοραστών:** Στα οικονομικά, η τέλεια πληροφόρηση είναι χαρακτηριστικό του τέλει ανταγωνισμού. Όλοι οι καταναλωτές έχουν πλήρη και

άμεση γνώση όλων των τιμών της αγοράς, της χρησιμότητάς τους, του κόστους παραγωγής κ.λπ.

2.4.5 Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες τέσσερις δυνάμεις, η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζει άμεσα τις τιμές που ορίζονται στην αγορά και συνεπώς την κερδοφορία μια επιχείρησης στον κλάδο. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να επικεντρωθούμε στους παράγοντες που την επηρεάζουν. Αυτοί είναι οι εξής:

- **Πλήθος Επιχειρήσεων - Ανταγωνιστών:** Στις περισσότερες περιπτώσεις, όσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος των επιχειρήσεων παρόμοιου μεγέθους που βρίσκονται σε ένα κλάδο, τόσο μειώνεται το περιθώριο κέρδους για την καθεμία.
- **Βαθμός Ανάπτυξης Αγοράς:** Όταν ο κλάδος βρίσκεται σε περίοδο ανάπτυξης, η παρουσία πολλών επιχειρήσεων δεν επηρεάζει τόσο έντονα την κερδοφορία. Βέβαια, σε περιόδους ωρίμανσης ή/και παρακμής του κλάδου, γίνεται όλο και πιο αισθητή η ύπαρξη του Zero-sum game. Στο Zero-sum game, το κέρδος ενός ατόμου ισοδυναμεί με την απώλεια ενός άλλου.
- **Μέγεθος Ποσοστιαίας Συμμετοχής Σταθερού Κόστους στο Ολικό:** Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερό κόστους προς το ολικό, τότε οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας. Συνεπώς, διαταράσσεται το ισοζύγιο προσφοράς - ζήτησης, συμπιέζοντας έτσι το εύρος των τιμών.
- **Βαθμός Διαφοροποίησης Προϊόντων:** Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης του κλάδου δεν είναι υψηλός, μπορούν εύκολα οι πελάτες να μεταπηδήσουν σε προϊόντα ενός ανταγωνιστή.
- **Παρουσία Εμποδίων Εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που καθιστούν δύσκολη την αποχώρηση μιας επιχείρησης από την αγορά. Στην περίπτωση που η ένταση και το πλήθος αυτών των παραγόντων είναι μεγάλος, τότε πολλές επιχειρήσεις παραμένουν στον κλάδο συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους του.

2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης

Έπειτα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προς εύρεση ευκαιριών και απειλών, είναι εξίσου σημαντικό να γίνει και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Χωρίς αυτή, δεν μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με αυτή την ανάλυση, γνωστή και ως οργανωτική ανάλυση, η εταιρεία είναι σε θέση να προσδιορίσει τις δυνητικές δυνάμεις και αδυναμίες που έχει για να μπορέσει τελικά να διαμορφώσει και να υλοποιήσει τις απαραίτητες στρατηγικές. Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών ενός οργανισμού βασίζεται σε τρία βασικά σημεία: τη **Δομή** (Structure), την **Κουλτούρα** (Culture) και τους **Πόρους** (Resources).

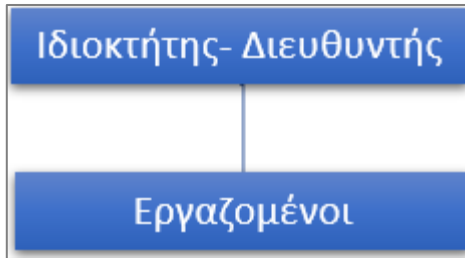
2.5.1 Δομή

Η δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός είναι οργανωμένος ως προς τη ροή εργασίας, ροή επικοινωνίας και τη ροή εξουσίας. Η δομή παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης αποτελεί το βασικότερο δομικό της εργαλείο και είναι ταυτόσημο με την έννοια της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, το οργανόγραμμα ορίζει τη σειρά και την κατεύθυνση προς τελικούς στόχους, εξυπηρετώντας το όραμα, τους σκοπούς και τις ενέργειες της επιχείρησης.

Υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών οι οποίες φέρουν τα θετικά και αρνητικά τους ανάλογα με τη μορφολογία, το μέγεθος και το είδος μιας επιχείρησης. Οι βασικοί τύποι που κυριαρχούν σήμερα είναι οι εξής:

Απλή Δομή

Σε αυτή τη δομή, δεν υπάρχει διαχωρισμός εργασιών και προϊόντων. Η μόνος διαχωρισμός που υφίσταται είναι μεταξύ του ιδιοκτήτη και των εργαζομένων, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 5. Αυτή η δομή είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις.

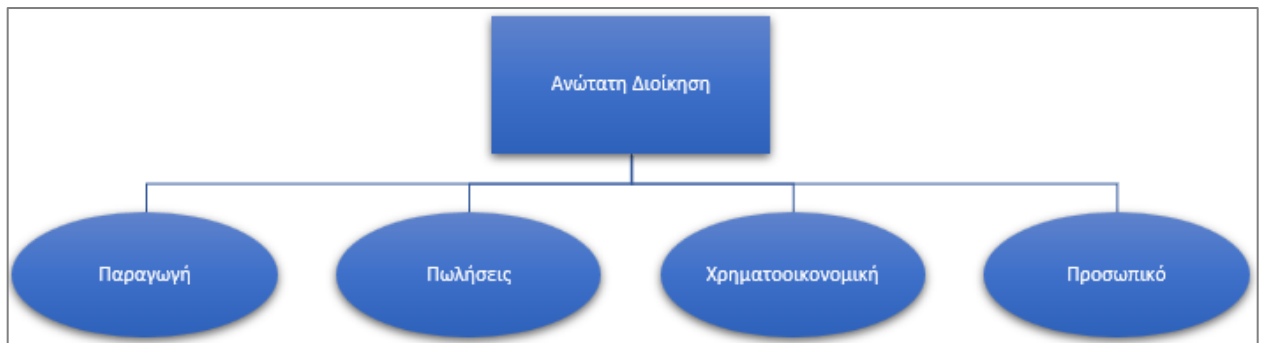


Διάγραμμα 5: Απλή Οργανωσιακή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Λειτουργική Δομή

Σε αυτή τη δομή, υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και της ανώτατης διοίκησης, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 6. Η ροή της πληροφορία γίνεται κυρίως εσωτερικά σε κάθε τμήμα και στο τέλος από τους επικεφαλείς στην Ανώτατη Διοίκηση. Αυτή η δομή είναι κατάλληλη για μεσαίες επιχειρήσεις με μικρό αριθμό γραμμών προϊόντος.

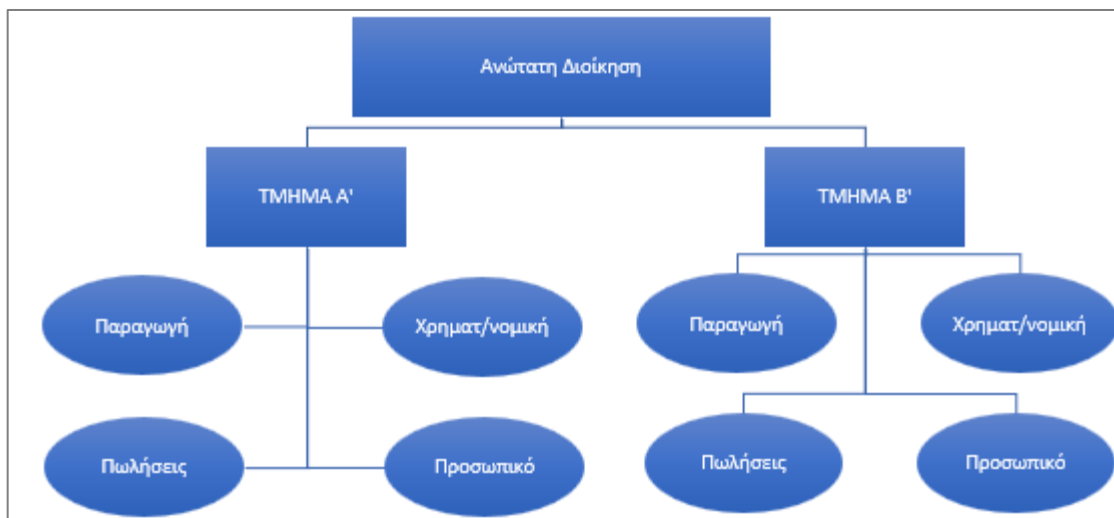


Διάγραμμα 6: Λειτουργική Οργανωσιακή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Δομή Κατά Τμήματα

Σε αυτή τη δομή, πέρα από τον διαχωρισμό μεταξύ τμημάτων, υπάρχει και υποδιαίρεση σε επιμέρους μονάδες, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7. Συνήθως αυτές οι μονάδες δημιουργούνται με βάση τις γεωγραφικές περιοχές ή/και τις γραμμές προϊόντος.



Διάγραμμα 7: Πολυτμηματική Οργανωσιακή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

2.5.2 Κουλτούρα & Πόροι

Κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, πιστεύω και ιδανικών που χαρακτηρίζουν τα άτομα σε μια επιχείρηση. Ακριβώς όπως σε κάθε κοινωνία ανθρώπων, η κουλτούρα καθορίζει μοτίβα συμπεριφορών τα οποία αποδέχονται τα μέλη και συνάδουν με το ευρύτερο στόχο του συνόλου. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας και συνδέεται με το όραμα και την αποστολή του ιδρυτή της. Η κουλτούρα έχει δύο ιδιότητες:

- **Ένταση (Intensity):** ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση
- **Ολοκλήρωση (Integration):** ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Αντίστοιχα, οι **πόροι** είναι το σύνολο των στοιχείων ή των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα οι πόροι αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, υλικά και άυλα, τα συγκριτικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τη γνώση. Οι πόροι διακρίνονται σε:

- **Φυσικούς:** πρώτες ύλες, εξοπλισμός, κτήρια
- **Χρηματοοικονομικούς:** κεφάλαια, δανειοληπτική ικανότητα, σχέσεις με δανειστές και πιστωτές
- **Ανθρώπινους:** γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία

- **Τεχνολογικούς:** τεχνογνωσία, πατέντες, έρευνα και ανάπτυξη

2.5.3 Θεωρίες Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.5.3.1 Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων

Η **θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων** είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Η θεωρία υποδηλώνει ότι οι πόροι και οι ικανότητες μιας εταιρείας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και τις επιδιώξεις της, προκειμένου να δημιουργηθεί αξία (Παπαδάκης, 2002).

Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν κάποιο εγγενές προτέρημα. Για να βοηθήσουν την επιχείρηση, πρέπει να μετασχηματιστούν σε σημεία υπεροχής (core competencies) ή σε διακεκριμένες (distinctive) ικανότητες, δηλαδή σε δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση τις εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν. Αυτοί οι πόροι τελικά ονομάζονται **στρατηγικοί**. Οι πόροι θεωρούνται στρατηγικοί όταν είναι (University of Minnesota, 2016):

1. **Πολύτιμοι:** Βοηθούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, εξουδετερώνοντας παράλληλα τις ευκαιρίες και τις απειλές των ανταγωνιστών
2. **Σπάνιοι:** Εκείνοι που κατέχονται από λίγους ή καθόλου άλλους ανταγωνιστές
3. **Μη Αντιγράψιμοι:** Εκείνοι που συχνά περιλαμβάνουν νομικά προστατευόμενη πνευματική ιδιοκτησία, όπως εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή πνευματικά δικαιώματα. Άλλοι δύσκολα μιμούμενοι πόροι, όπως τα εμπορικά σήματα, χρειάζονται συνήθως χρόνο για να αναπτυχθούν πλήρως
4. **Αναντικατάστατοι:** Αυτοί υπάρχουν όταν οι συνδυασμοί πόρων άλλων επιχειρήσεων δεν μπορούν να αντιγράψουν τη στρατηγική που παρέχει η δέσμη πόρων μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να γίνει σύγκριση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με αυτούς των ανταγωνιστών και του κλάδου στο σύνολο του. Ακόμη και αν οι πόροι θεωρούνται στρατηγικοί, πρέπει να επιβεβαιωθεί η ύπαρξη της υπεροχής.

2.5.3.2 Θεωρία Αλυσίδας Αξίας

Η αλυσίδα αξίας (value chain) είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για τον σχεδιασμό, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος (Porter, 1998). Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και συνεπώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε **κύριες δραστηριότητες** και **δραστηριότητες υποστήριξης**.

Στο Διάγραμμα 8 απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, με τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθός της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.



Διάγραμμα 8: Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Κύριες δραστηριότητες είναι ενέργειες που εμπλέκονται άμεσα στη δημιουργία και διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Κύριες δραστηριότητες είναι οι εξής (University of Minnesota, 2016):

- *Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics)*: Σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τις επιστροφές στους προμηθευτές και τον έλεγχο των αποθεμάτων.
- *Λειτουργίες (Operations)*: Σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε προϊόντα, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος ποιότητας, και τη συντήρηση εξοπλισμού.
- *Διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics)*: Σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές.
- *Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing & Sales)*: Στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα γι' αυτό. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η τοποθέτηση του προϊόντος και η τμηματοποίηση της αγοράς, ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη ή τμήματα προς αποφυγή, καθώς και ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ.
- *Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Service)*: Σχετίζονται με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, εγγυήσεις, προσαρμογή προϊόντος.

Αντίστοιχα, **δραστηριότητες υποστήριξης** δεν εμπλέκονται άμεσα στην εξέλιξη ενός προϊόντος, αλλά αντίθετα παρέχουν σημαντική υποκείμενη υποστήριξη στις κύριες δραστηριότητες. Δραστηριότητες υποστήριξης είναι οι εξής:

- *Υποδομή Επιχείρησης (Firm Infrastructure)*: Αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική διοίκηση, η λογιστική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η νομική υποστήριξη και τα πληροφοριακά συστήματα, που υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.
- *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)*: Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες προσέλκυσης, πρόσληψης, στελέχωσης, εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού. Στόχος είναι η ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης.
- *Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development)*: Η βελτίωση της τεχνολογίας, η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.

- *Προμήθειες (Procurement)*: Αναφέρονται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

Τελικά, ο τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας αξίας θα καθορίσει το κόστος της επιχείρησης σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, καθώς και την αντίληψη των αγοραστών γι' αυτήν. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

2.6 Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων

Έχοντας συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με τις μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μπορούμε να το σχεδιάσουμε στο σύνολο του. Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός αποτελεί τη διαδικασία εύρεσης των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται ως **SWOT Analysis**. Το SWOT αποτελεί ένα αρκτικόλεξο που περιλαμβάνει τις λέξεις **Strengths** (Δυνάμεις), **Weaknesses** (Αδυναμίες), **Opportunities** (Ευκαιρίες) και **Threats** (Απειλές). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έπειτα από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της και σύγκριση αυτών με τον ανταγωνισμό. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές. Τελικά, αυτή η ανάλυση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να κατανοήσουν την κατάσταση και τη θέση τους σε μια αγορά και να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους (Βικιπαίδεια, 2003).

Δυνάμεις (Strengths)

Οι δυνάμεις αναφέρονται στα θετικά εσωτερικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες ενός οργανισμού που του προσδίδουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Πρόκειται για τους παράγοντες που ο οργανισμός κάνει καλά και που μπορεί να αξιοποιήσει για να πετύχει. Τα δυνατά σημεία μπορεί να είναι υλικά ή άυλα και να περιλαμβάνουν ένα ευρύ

φάσμα πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει ένας οργανισμός. Ενδεικτικά παραδείγματα των δυναμικών δυνάμεων μιας επιχείρησης είναι:

- **Ισχυρή Χρηματοοικονομική Θέση:** Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει έναν υγιή ισολογισμό, ισχυρές ταμειακές ροές και εύκολη πρόσβαση σε φθηνή χρηματοδότηση.
- **Ισχυρό Εμπορικό Σήμα:** Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει ισχυρή αναγνωρισιμότητα και φήμη της μάρκας, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για την προσέλκυση πελατών και την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων.
- **Πιστή Πελατειακή Βάση:** Ένας οργανισμός που διαθέτει μεγάλη και πιστή πελατειακή βάση μπορεί να επωφεληθεί από τη συνεχή προτίμηση τους και τη θετική διαφήμιση από στόμα σε στόμα ή/και στο Διαδίκτυο.
- **Υψηλά Καταρτισμένους και Κινητοποιημένους Υπαλλήλους:** Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και κίνητρα βοηθούν την επιχείρηση να καινοτομεί και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις της αγοράς.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Μια επιχείρηση που προσφέρει μοναδικά και διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και να απολαμβάνει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.
- **Αποδοτικότητα & Αποτελεσματικότητα Λειτουργιών:** Ένας οργανισμός που έχει εξορθολογήσει τις λειτουργίες του μπορεί να είναι σε θέση να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την παραγωγικότητα, δίνοντάς του πλεονέκτημα στην αγορά.
- **Ισχυρές Σχέσεις με Προμηθευτές ή Συνεργάτες:** Ένας οργανισμός που έχει οικοδομήσει ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές ή τους συνεργάτες του μπορεί να είναι σε θέση να εξασφαλίσει ευνοϊκούς όρους, όπως χαμηλότερες τιμές ή πιο ευέλικτα χρονοδιαγράμματα παράδοσης.
- **Ισχυρά Κανάλια Διανομής:** Ένας οργανισμός που διαθέτει αποτελεσματικά κανάλια διανομής μπορεί να είναι σε θέση να προσεγγίσει περισσότερους πελάτες και να αυξήσει τις πωλήσεις του.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Οι αδυναμίες αναφέρονται στα αρνητικά εσωτερικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες ενός οργανισμού που εμποδίζουν την ικανότητά του να πετύχει τους στόχους και τους σκοπούς

του. Πρόκειται για τους παράγοντες που ο οργανισμός δεν κάνει καλά και που αποτελούν ευκαιρίες βελτίωσης. Ενδεικτικά παραδείγματα των δυνητικών αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι:

- **Αδύναμο Εμπορικό Σήμα:** Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει χαμηλή αναγνωρισιμότητα ή φήμη ή έλλειψη διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές.
- **Κακή Ικανοποίηση Πελατών:** Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα παραπόνων πελατών και χαμηλή αφοσίωση πελατών, γνωστό και ως Turnover Rate.
- **Αρνητική Εταιρική Κουλτούρα**
- **Αδύναμη Χρηματοοικονομική Θέση:** Ένας οργανισμός με περιορισμένους οικονομικούς πόρους μπορεί να δυσκολεύεται να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, να επεκτείνει τις δραστηριότητές του ή να ανταγωνιστεί μεγαλύτερους ανταγωνιστές.
- **Ξεπερασμένη Τεχνολογία:** Ένας οργανισμός που βασίζεται σε ξεπερασμένες τεχνολογίες μπορεί να δυσκολευτεί να ακολουθήσει τους ανταγωνιστές και να έχει δυσκολία να προσελκύσει και να διατηρήσει κορυφαία talenta.
- **Εξάρτηση από Ένα Μόνο Προϊόν ή Υπηρεσία:** Ένας οργανισμός που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ένα μόνο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να είναι ευάλωτος στις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών ή στις συνθήκες της αγοράς.
- **Κακός Ποιοτικός Έλεγχος:** Ένας οργανισμός με κακό ποιοτικό έλεγχο μπορεί να αντιμετωπίσει υψηλότερα επίπεδα παραπόνων και επιστροφών από τους πελάτες, γεγονός που μπορεί να βλάψει τη φήμη και την κερδοφορία του.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες ενός οργανισμού οι οποίοι τον ευνοούν να αναπτυχθεί και να επιτύχει, εφόσον επιλέξει να τους χρησιμοποιήσει προς όφελος του. Οι ευκαιρίες αυτές αντιπροσωπεύουν δυνητικά μονοπάτια ανάπτυξης και επιτυχίας. Ενδεικτικά παραδείγματα των δυνητικών ευκαιριών μιας επιχείρησης είναι:

- **Αναδυόμενες Τάσεις Αγοράς:** Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει νέες καταναλωτικές προτιμήσεις ή συμπεριφορές που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

- **Τεχνολογικές Εξελίξεις:** Οι νέες τεχνολογίες μπορεί να παρουσιάσουν ευκαιρίες για έναν οργανισμό να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος ή να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του.
- **Αλλαγές στις Προτιμήσεις των Πελατών:** Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών μπορεί να παρουσιάσουν ευκαιρίες για έναν οργανισμό να προσαρμόσει τις υπάρχουσες προσφορές του ώστε να ανταποκριθεί στη μεταβαλλόμενη ζήτηση.
- **Νέοι Κανονισμοί:** Οι αλλαγές στα κανονιστικά πλαίσια μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να εισέλθει σε νέες αγορές ή να επωφεληθεί από νέους κανόνες και πρότυπα.
- **Επέκταση σε Νέες Γεωγραφικές Αγορές:** Η είσοδος σε νέες γεωγραφικές αγορές μπορεί να συμβάλλει στην επέκταση τις δραστηριότητές μιας επιχείρησης.
- **Συμπράξεις ή Συνεργασίες:** Η δημιουργία συμπράξεων ή συνεργασιών με άλλους οργανισμούς μπορεί να παρουσιάσουν νέους δρόμους ανάπτυξης και επιτυχίας.
- **Εξαγορά Άλλων Εταιρειών:** Ένας οργανισμός μπορεί να αποκτήσει άλλες εταιρείες, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν πρόσβαση σε νέους πελάτες, προϊόντα ή τεχνολογίες.
- **Είσοδος σε Νέες Αγορές Προϊόντων ή Υπηρεσιών:** Ένας οργανισμός μπορεί να έχει ευκαιρίες να εισέλθει σε νέες αγορές ή να διαφοροποιήσει τις προσφορές προϊόντων ή υπηρεσιών του.

Απειλές (Threats)

Οι απειλές αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες που παρουσιάζουν προκλήσεις ή κινδύνους για την ικανότητα ενός οργανισμού να πετύχει τους σκοπούς του. Πρόκειται για τους παράγοντες που ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη του προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπο τους. Ενδεικτικά παραδείγματα των δυνητικών απειλών μιας επιχείρησης είναι:

- **Έντονος Ανταγωνισμός**
- **Μεταβαλλόμενες Συνθήκες Αγοράς:** Αυτές μπορεί να παρουσιάσουν προκλήσεις για τη λειτουργία και την κερδοφορία του οργανισμού.

- **Τεχνολογικές Διαταραχές:** Οι νέες τεχνολογίες ή οι αλλαγές στην υιοθέτηση της τεχνολογίας μπορεί να παρουσιάσουν προκλήσεις για το επιχειρηματικό μοντέλο, αλλάζοντας έτσι τις επιχειρησιακές της στρατηγικές.
- **Νέες Κρατικές Παρεμβάσεις:** Οι αλλαγές στα κανονιστικά πλαίσια μπορεί να παρουσιάσουν προκλήσεις στη συμμόρφωση ενός οργανισμού και συνεπώς στη μείωση ή παύση της επιχειρηματική δραστηριότητας σε μια χώρα.
- **Οικονομικές υφέσεις:** Η οικονομική ύφεση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τις οικονομικές επιδόσεις ενός οργανισμού καθώς και για το περιθώριο κέρδους του.
- **Φυσικές Καταστροφές:** Οι φυσικές καταστροφές μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις λειτουργίες, την αλυσίδα εφοδιασμού ή τη φήμη ενός οργανισμού.
- **Πολιτική Αστάθεια**
- **Απειλές Κυβερνοασφάλειας**

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Εν κατακλείδι, η στρατηγική ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να βρίσκονται μπροστά από τους ανταγωνιστές. Με την κατανόηση των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τον κλάδο τους, καθώς και των εσωτερικών τους δυνατοτήτων και περιορισμών, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που αξιοποιούν τα δυνατά τους σημεία, να αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες τους, να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να μετριάζουν τους κινδύνους. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση της στρατηγικής ανάλυσης προάγει την ευελιξία, την ανθεκτικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η στρατηγική ανάλυση είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δυναμικό και υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές, γεγονός που καθιστά αναγκαία την τακτική επαναξιολόγηση των στρατηγικών και την προσαρμογή στις αναδυόμενες τάσεις. Με την ενσωμάτωση των αρχών και των μεθοδολογιών που συζητήθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν μια συστηματική προσέγγιση της στρατηγικής

ανάλυσης και να ενισχύσουν την ικανότητά τους να περιηγηθούν στις αβεβαιότητες, να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (2013). Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος. Εκδόσεις Μπένου
2. PEST analysis. *Βικιπαίδεια*. Μάιος 2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis.
3. Macro Environment: What It Means in Economics, and Key Factors. *Investopedia*. Σεπτέμβριος 2021. <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp>.
4. What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing? *Investopedia*. Μάρτιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>.
5. Morris J. Analyzing the Organization's Microenvironment. Pressbooks.
<https://open.oregonstate.edu/strategicmanagement/chapter/3-analyzing-the-organizations-microenvironment/>. Δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο 15, 2019.
6. Porter's five forces analysis. *Βικιπαίδεια*. Απρίλιος 2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis.
7. Kenton W. Backward Integration. *Investopedia*. Μάρτιος 2021.
<https://www.investopedia.com/terms/b/backwardintegration.asp>.
8. Publisher AR at R of O. University of Minesota. 4.2 Resource-Based Theory. Pressbooks. <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/4-2-resource-based-theory/>. Δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο 22, 2016.
9. Παπαδάκης, Β. (2012). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. 4η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
10. Porter Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press; 1998.
11. Publisher AR at R of O. University of Minesota. 4.4 Value Chain. Pressbooks.
<https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/4-4-value-chain/>.
Δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο 22, 2016.
12. Porter Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
13. SWOT analysis. *Βικιπαίδεια*. Αύγουστος 2003.
https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.
14. Kenton W. What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business. *Investopedia*. June 2023. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>.

15. Keim GD, Hillman AJ. Political environments and business strategy: Implications for managers. *Business Horizons*. 2008;51(1):47-53.
doi:10.1016/j.bushor.2007.09.004
16. Banton C. Shareholder vs. Stakeholder: What's the Difference? *Investopedia*. Δεκέμβριος 2022. <https://www.investopedia.com/ask/answers/08/difference-between-a-shareholder-and-a-stakeholder.asp>.
17. Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment*. 5th edition, Financial Times/Prentice Hall.
18. Σιώμκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση του Κλάδου Ελαιόλαδου

3.1 Εισαγωγή

Η κατάσταση της αγοράς στον τομέα του ελαιολάδου αποτελεί ένα δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο τοπίο που έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μια αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα ελαιολάδου υψηλής ποιότητας, η οποία οφείλεται στο ενδιαφέρον των καταναλωτών για υγιεινές και βιώσιμες διατροφικές επιλογές. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια ανταγωνιστική αγορά, με ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που διατίθενται από διάφορες περιοχές και παραγωγούς, καθένας από τους οποίους διεκδικεί μερίδιο της προσοχής των καταναλωτών. Παρά ταύτα, ο τομέας του ελαιολάδου έχει επιδείξει ανθεκτικότητα, με τις πωλήσεις να αυξάνονται παγκοσμίως και το ενδιαφέρον για τον τομέα να αυξάνεται τόσο από επενδυτές όσο και από επιχειρηματίες. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια ακμάζουσα αγορά με πολυάριθμες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη, καθώς και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την ικανοποίηση των εξελισσόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών.

Στο πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου, θα διερευνήσουμε τα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν τον κλάδο του ελαιολάδου. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των παγκόσμιων και περιφερειακών τάσεων της αγοράς, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, της κατανάλωσης και της δυναμικής του εμπορίου. Επιπλέον, θα εμβαθύνουμε στο ανταγωνιστικό τοπίο, αναλύοντας τους σημαντικότερους παίκτες και το μερίδιο αγοράς τους. Η συμπεριφορά των καταναλωτών θα αποτελέσει επίσης σημείο εστίασης, καθώς η κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών, των αγοραστικών προτύπων και των αναδυόμενων τάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την τοποθέτηση στην αγορά και την ανάπτυξη προϊόντων.

Επιπλέον, θα πραγματοποιήσουμε μια ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter ειδικά για τον κλάδο του ελαιολάδου. Αυτό το πλαίσιο μας επιτρέπει να αξιολογήσουμε την ανταγωνιστική δυναμική του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης της διαπραγματευτικής

δύναμης των προμηθευτών και των αγοραστών, της απειλής από νεοεισερχόμενους, της έντασης του ανταγωνιστικού ανταγωνισμού και της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα. Με την εξέταση αυτών των δυνάμεων, μπορούμε να αποκτήσουμε πολύτιμες γνώσεις για το ανταγωνιστικό τοπίο του κλάδου, να εντοπίσουμε στρατηγικές ευκαιρίες και να αναπτύξουμε αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές.

3.2 Κατηγορίες Ελαιολάδου

Σύμφωνα με το Μέρος VIII του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 σχετικά με τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των αγορών γεωργικών προϊόντων, το ελαιόλαδο προς εμπορία διακρίνεται στις παρακάτω ποιοτικές κατηγορίες.

1. **ΠΑΡΘΕΝΑ ΕΛΑΙΟΛΑΔΑ:** Παρθένα ελαιόλαδα είναι τα έλαια που παράγονται μόνο με μηχανικές ή άλλες φυσικές μεθόδους σε συνθήκες που δεν προκαλούν αλλοίωση του ελαίου, τα οποία δεν έχουν υποστεί καμία άλλη επεξεργασία πλην της πλύσης, της μετάγγισης, της φυγοκέντρισης και της διήθησης. Τα παρθένα ελαιόλαδα διακρίνονται με βάση την περιεκτικότητα τους σε ελεύθερα λιπαρά οξέα (ελαϊκό οξύ). Αυτά περιγράφονται αποκλειστικά με τις ακόλουθες ονομασίες:
 - Εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο: Έως και 0,8 g ανά 100 g προϊόντος
 - Παρθένο ελαιόλαδο: Έως και 2 g ανά 100 g προϊόντος
 - Ελαιόλαδο λαμπάντε: Περισσότερο από 2 g ανά 100 g. Σε αντίθεση με τα 2 παραπάνω υποείδη, το λαμπάντε προορίζεται για εξευγενισμό ή ραφινάρισμα ή για βιομηχανική χρήση.
2. **ΕΞΕΥΓΕΝΙΣΜΕΝΟ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ:** Αποτελεί ελαιόλαδο λαμβανόμενο με εξευγενισμό παρθένων ελαιολάδων, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα δεν υπερβαίνει τα 0,3 g ανά 100 g. Δε διατίθεται στην αγορά σε πελάτες λιανικής πώλησης.
3. **ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΑΠΟΤΕΛΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΕΞΕΥΓΕΝΙΣΕΝΑ ΚΑΙ ΠΑΡΘΕΝΑ ΕΛΑΙΟΛΑΔΑ:** Αποτελεί ελαιόλαδο λαμβανόμενο με ανάμειξη εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένων ελαιολάδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπάντε, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα δεν υπερβαίνει το 1 g ανά 100 g.

4. **ΑΚΑΤΕΡΓΑΣΤΟ ΠΥΡΗΝΕΛΑΙΟ:** Αποτελεί έλαιο λαμβανόμενο από τους πυρήνες του ελαιόκαρπου κατόπιν επεξεργασίας με διαλύτες ή με φυσικά μέσα ή έλαιο που αντιστοιχεί, με εξαίρεση ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, σε ελαιόλαδο λαμπάντε.
5. **ΕΞΕΥΓΕΝΙΣΜΕΝΟ ΠΥΡΗΝΕΛΑΙΟ:** Αποτελεί έλαιο λαμβανόμενο με εξευγενισμό ακατέργαστου πυρηνέλαιου, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα δεν υπερβαίνει τα 0,3 g ανά 100 g.
6. **ΠΥΡΗΝΕΛΑΙΟ:** Αποτελεί έλαιο λαμβανόμενο με ανάμειξη εξευγενισμένου πυρηνέλαιου και παρθένων ελαιολάδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπάντε, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ, δεν υπερβαίνει το 1 g ανά 100 g.

Αρκεί να σημειωθεί ότι μόνο τα έλαια που αναφέρονται στο σημείο 1 στοιχεία α) και β) και στα σημεία 3 και 6 μπορούν να διατίθενται στο λιανικό εμπόριο.

3.2.1 Προϊόντα Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) – Προϊόντα Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ)

Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 1151/2012 σχετικά με τα συστήματα ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων, η διάκριση του ελαιολάδου γίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες αναγνώρισης ποιότητας. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- Π.Ο.Π. (Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης): Περιλαμβάνει εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο για το οποίο κάθε μέρος της διαδικασίας παραγωγής, μεταποίησης και παρασκευής πρέπει να πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη περιοχή. Αυτή η περιοχή και το περιβάλλον της προσδίδουν τελικά τα ιδιαίτερα γευστικά και ποιοτικά του χαρακτηριστικά.
- Π.Γ.Ε. (Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης): Αφορά εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο για το οποίο ένα από τα στάδια της παραγωγής, της μεταποίησης ή της παρασκευής πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη περιοχή. Η γεωγραφική του προέλευση, έστω και μερικώς, χαρακτηρίζει την ύπαρξη, τα χαρακτηριστικά του και τη φήμη του.

Παρακάτω αναγράφονται τα προϊόντα και οι περιοχές οι οποίες έχουν λάβει αναγνωρισμένη ταυτότητα ποιότητας με βάση το κοινοτικό πλαίσιο.

Πίνακας 3: Προϊόντα με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ)

Προϊόντα με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ)	
Βιάννος Ηρακλείου Κρήτης	Σητεία Λασιθίου Κρήτης
Λυγουριό Ασκληπείου	Αποκορώνας Χανίων Κρήτης
Βόρειος Μυλοπόταμος Ρεθύμνης Κρήτης	Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Θραψανό
Κροκεές Λακωνίας	Φοινίκι Λακωνίας
Πετρίνα Λακωνίας	Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Τροιζηνία
Κρανίδι Αργολίδας	Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Σέλινο Κρήτης
Πεζά Ηρακλείου Κρήτης	Αγουρέλαιο Χαλκιδικής
Αρχάνες Ηρακλείου Κρήτης	Μεσσαρά
Καλαμάτα	Γαλανό Μεταγγισίου Χαλκιδικής
Κολυμβάρι Χανίων Κρήτης	ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΜΑΚΡΗΣ/ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΜΑΚΡIS

Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

Πίνακας 4: Προϊόντα με Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ)

Προϊόντα με Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ)	
Λακωνία	Ρόδος
Χανιά Κρήτης	Θάσος
Κεφαλονιά	Σάμος
Ολυμπία	Ζάκυνθος
Λέσβος ή Μυτιλήνη	Άγιος Μαθαίος
Πρέβεζα	ΚΡΙΤΣΑ / KRITSA

Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

3.2.2 Βιολογικά Προϊόντα

Ως βιολογικά ή οικολογικά προϊόντα περιλαμβάνουν αυτά τα οποία δημιουργούνται με ήπια και φιλική προς το περιβάλλον γεωργία. Ειδικότερα, αυτή η διαδικασία παραγωγής γίνεται χωρίς τη χρήση χημικών φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων, γενετικά τροποποιημένων οργανισμών, αντιβιοτικών και συντηρητικών στα φυτά, στο χώμα και στο νερό που χρησιμοποιείται (Ρεντίφη, 2014).

Τα τελευταία χρόνια, πολλοί από τους ηγέτες του κλάδου έχουν στραφεί στην προώθηση προϊόντων περιβαλλοντικής συνείδησης έτσι ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν με τις πολιτικές ESG (Environment, Social & Governance) και να αναδεικνύουν τη βιωσιμότητα και την προσαρμοστικότητα των εταιρειών τους. Λόγω της δυσκολίας της διαχείρισης καθώς και του κινδύνου που υπάρχει καθ' όλη τη διαδικασία παραγωγής, τα εν λόγω προϊόντα παράγονται σε πολύ μικρότερες ποσότητες σχετικά με τις προαναφερόμενες κατηγορίες. Βέβαια, η ιδιαιτερότητα τους τα καθιστούν άκρως ελκυστικά και απορροφώνται πολύ γρήγορα από τις αγορές, ειδικά σε αυτές τους εξωτερικού.

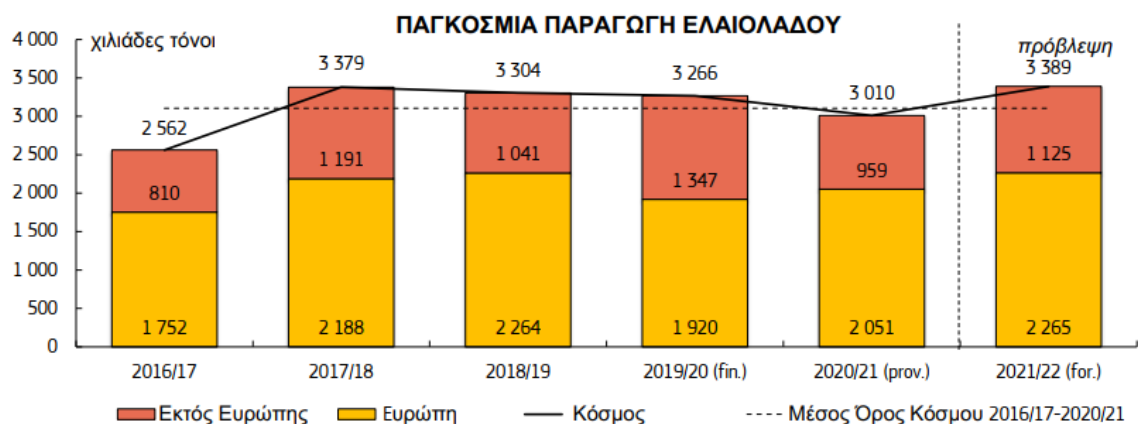
3.3 Διάρθρωση Κλάδου – Παγκόσμια Αγορά

Καθώς ο κόσμος στρέφεται προς την ποιότητα και τη βιωσιμότητα των προϊόντων που καταναλώνει, η ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά ελαιολάδου υφίσταται ριζική μεταμόρφωση. Ο μετασχηματισμός αυτός πυροδοτεί έντονο ανταγωνισμό, οδηγώντας σε αύξηση των premium και εξειδικευμένων προϊόντων, όπως τα βιολογικά και τα εξαιρετικά παρθένα ελαιόλαδα.

Η αύξηση των καταναλωτών που έχουν συνείδηση της υγείας τροφοδοτεί τη ζήτηση για ελαιόλαδο, το οποίο θεωρείται ως μια πιο υγιεινή εναλλακτική λύση σε σχέση με τα παραδοσιακά μαγειρικά έλαια. Παρά την αντιμετώπιση προκλήσεων όπως οι επιπτώσεις των παγκόσμιων οικονομικών συνθηκών και της κλιματικής αλλαγής, η ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά ελαιολάδου παραμένει εύρωστη με τους παίκτες να είναι πρόθυμοι να αξιοποιήσουν την αυξανόμενη ζήτηση εισερχόμενοι σε νέες αγορές. Η εστίαση του κλάδου στην ποιότητα, σε συνδυασμό με τις νέες καινοτομίες, τοποθετεί την αγορά για συνεχή ανάπτυξη και ευημερία.

Πριν προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια σύντομη σύγκριση μεταξύ της Ευρώπης και του Υπόλοιπου Κόσμου. Στο Διάγραμμα 9, φαίνεται πως, κατά μέσο όρο, η Ευρώπη κατείχε σχεδόν δύο φορές μεγαλύτερη παραγωγή από τις χώρες του Υπολοίπου Κόσμου.

Παγκόσμια Παραγωγή Ελαιολάδου 2016-2022



Πηγή: International Olive Council, Member States declarations. Εξαιρείται το πυρηνέλαιο

2021/22 vs. 2020/21	
WORLD	13%
EU	10%
non-EU	17%

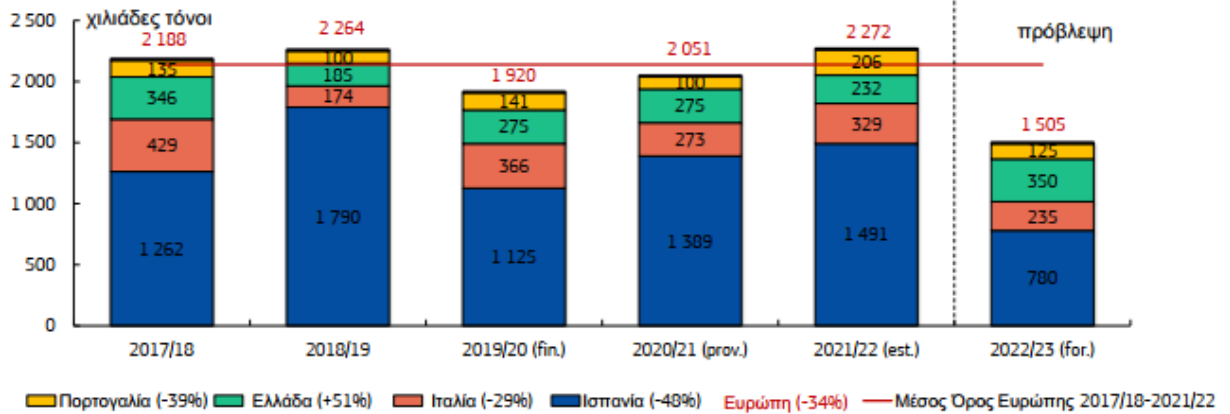
2021/22 vs. 5-y average	
WORLD	9%
EU	11%
non-EU	5%

Διάγραμμα 9: Παγκόσμια Παραγωγή Ελαιολάδου 2016-2022
 Πηγή: International Olive Council, Member States declarations)

3.3.1 Ευρώπη

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί τον μεγαλύτερο παραγωγό, καταναλωτή και εξαγωγέα ελαιολάδου. Όπως φάνηκε και στο διάγραμμα 9, η ΕΕ παράγει περίπου το 67% του παγκόσμιου ελαιολάδου. Περίπου 4 εκατομμύρια εκτάρια, κυρίως στις μεσογειακές χώρες της ΕΕ, είναι αφιερωμένα στην καλλιέργεια ελαιόδεντρων. Στο Διάγραμμα 10, φαίνεται η παραγωγή ελαιολάδου στην Ευρώπη για την περίοδο 2016-2022.

Παραγωγή Ελαιολάδου (Ευρώπη)



Πηγή: International Olive Council, Member States declarations.
Εξαιρείται το πυρηνέλαια.

Διάγραμμα 10: Παραγωγή Ελαιολάδου Ευρώπη 2017-2022

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations)

Η Ιταλία και η Ισπανία είναι οι μεγαλύτεροι παραγωγοί ελαιολάδου στην ΕΕ, με ετήσια παραγωγή κατά μέσο όρο περίπου 1.300.000 και 300.000 τόνων αντίστοιχα. Έχοντας κάνει μια ανάλυση στην παραγωγή ελαιολάδου στην ΕΕ, είναι σημαντικό να μελετηθεί η εμπορία μεταξύ των χωρών εντός αυτής.

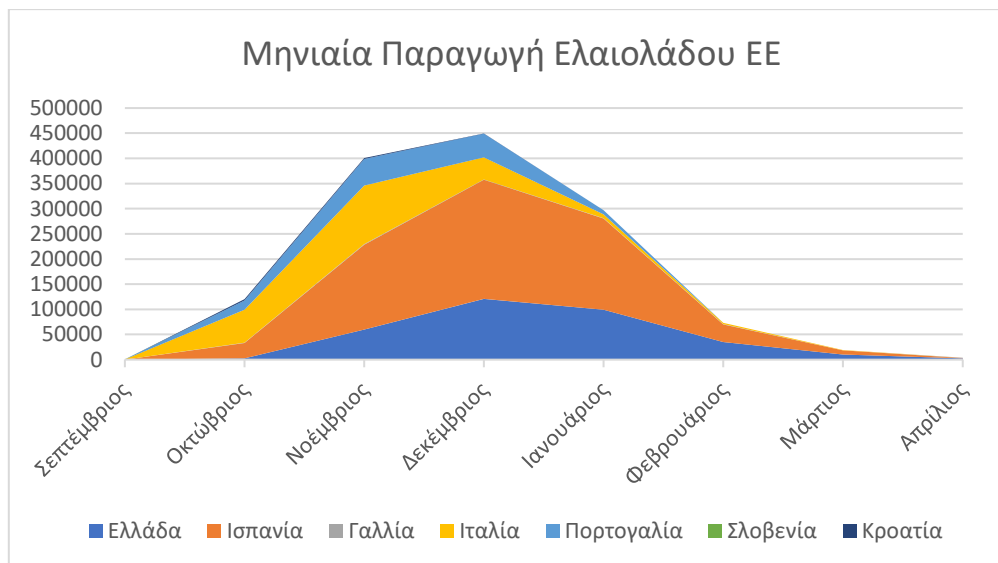
Ενδοεμπόριο ελαιολάδου στην ΕΕ (Οκτώβριος 2021 - Σεπτέμβριος 2022)

Εμπορικός Συνεταίρος	Προέλευση (Δηλωθείσες Εξαγωγές) (1000 τόνοι)												
	Ισπανία		Ιταλία		Ελλάδα		Πορτογαλία		Γαλλία		Άλλοι		Σύνολο Ποσότητας
	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	Ποσότητα	Μερίδιο (%)	
Ισπανία			6,3	5,0	2,0	1,8	122,4	66,7	0,2	2,9	0,5	3,3	131,4
Ιταλία	334,0	53,8			79,2	70,2	52,8	28,8	0,2	2,9	0,5	3,3	466,7
Ελλάδα	1,6	0,3	0,7	0,6			0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,7	2,4
Πορτογαλία	107,4	17,3	0,3	0,3	0,1	0,1		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	107,8
Γαλλία	93,7	15,1	33,9	27,2	2,3	2,1	3,4	1,9		0,0	2,4	16,0	135,7
Γερμανία	29,4	4,7	44,3	35,5	16,5	14,6	0,9	0,5	2,9	42,0	1,8	12,0	95,8
Ολλανδία	16,0	2,6	5,0	4,0	0,9	0,8	0,3	0,2	0,1	1,4	1,0	6,7	23,3
Βέλγιο	9,4	1,5	4,0	3,2	1,1	1,0	0,4	0,2	2,0	29,0	2,7	18,0	19,6
Άλλοι	29,3	4,7	30,2	24,2	10,6	9,4	3,3	1,8	1,5	21,7	6,0	40,0	80,9
Σύνολο	620,8	100,0	124,7	100,0	112,7	100,0	183,5	100,0	6,9	100,0	15,0	100,0	1063,6
Σύνολο ίδια περίοδος προηγούμενου έτους	644		126,6		148,9		114,3		7,8		15,7		1057,3
Ποσοστιαία Μεταβολή (2021-2020, %)	-3,6%		-1,5%		-24,3%		60,5%		-11,5%		-4,5%		0,6%

Διάγραμμα 11: Ενδοεμπόριο Ελαιολάδου στην ΕΕ (2021-2022)

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations

Στο διάγραμμα 11 φαίνεται το εμπόριο ελαιολάδου μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περίοδο Οκτώβριος 2021 - Σεπτέμβριος 2022. Στην πρώτη στήλη αναγράφονται οι χώρες οι οποίες εισαγάγουν το ελαιόλαδο ενώ στη δεύτερη οριζόντια γραμμή οι χώρες οι οποίες το εξαγωγή. Με βάση τα προηγούμενα ποσά κατά την περίοδο Οκτώβριος 2020 - Σεπτέμβριος 2021, φαίνεται πως δεν το ενδοεμπόριο ελαιολάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει παραμείνει σταθερό. Τέλος, είναι σημαντικό να καθοριστεί η εποχικότητα του κλάδου του ελαιολάδου έτσι ώστε να μπορεί να είναι πιο στοχευμένη η προσέγγιση της μελέτης.

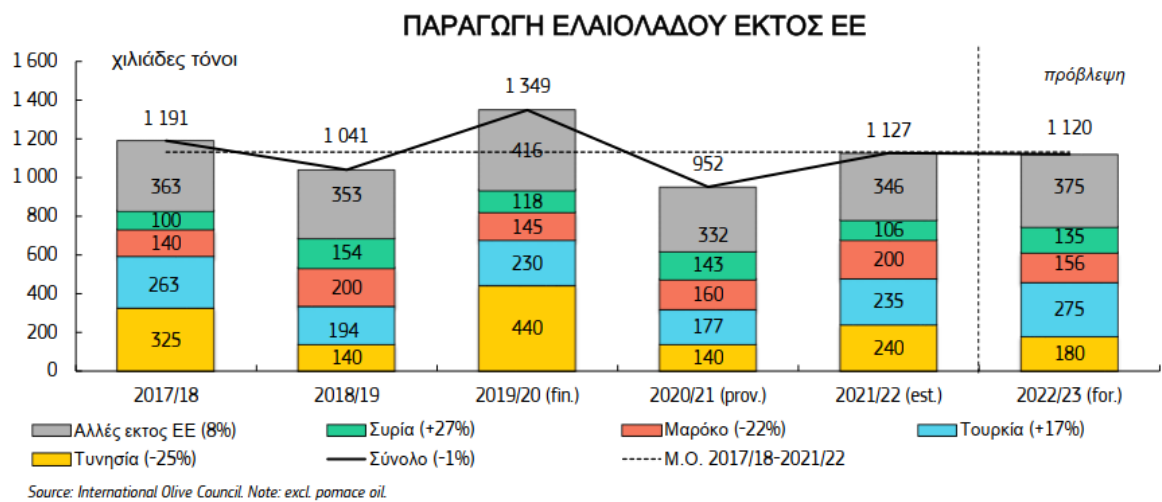


Διάγραμμα 12: Μηνιαία Παραγωγή Ελαιολάδου στην ΕΕ (2022-2023)
 Πηγή: International Olive Council, Member States declarations)

Στο διάγραμμα 12 φαίνεται η Μηνιαία Παραγωγή Ελαιολάδου για τις πιο σημαντικές χώρες - παραγωγούς της ΕΕ για το διάστημα Σεπτέμβριος 2022 - Απρίλιος 2023. Από τον Νοέμβριο έως τον Μάρτιο κάθε έτους, η παραγωγή κλιμακώνεται σταδιακά καθώς η συλλογή του ελαιολάδου εξαρτάται από τις επικρατούσες κλιματικές συνθήκες. Μόλις συγκεντρωθεί, το ελαιόλαδο είτε υποβάλλεται σε άμεση επεξεργασία σε ελαιοτριβεία είτε συντηρείται για μεταγενέστερη παραγωγή, διασφαλίζοντας ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της αγοράς και επιτυγχάνεται η βέλτιστη τιμή πώλησης. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει μια απρόσκοπτη και αποτελεσματική διαδικασία, προς όφελος τελικά τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών.

3.3.2 Υπόλοιπος Κόσμος

Ο τομέας του ελαιολάδου σε περιοχές εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη λόγω της εξέλιξης των τεχνικών παραγωγής και του αυξανόμενου ενδιαφέροντος για επιλογές φιλικές προς το περιβάλλον. Αυτό έχει οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ελαιολάδου, το καθένα με τη δική του ξεχωριστή γεύση και άρωμα. Έχοντας ήδη αναλύσει στοιχεία όπως εισαγωγές και εξαγωγές μεταξύ αυτών των χωρών και της ΕΕ, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε στην παραγωγή αυτή καθ' αυτή.



Διάγραμμα 13: Παραγωγή Ελαιολάδου Εκτός ΕΕ 2017-2023

Πηγή: International Olive Council

Στο διάγραμμα 13, παρουσιάζεται η συνολική παραγωγή ελαιολάδου εκτός της ΕΕ για τα έτη 2017- 2023. Φαίνεται πως οι 3 χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγή ελαιολάδου εκτός της Ε.Ε. είναι η Τυνησία, η Τουρκία και το Μαρόκο. Όντας χώρες που βρέχονται από τη Μεσόγειο Θάλασσα, είναι σε θέση να επωφεληθούν από τις ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής για να αυξήσουν την ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγής τους σε ελαιόλαδο. Φυσικά, για να μπορέσουμε να διαμορφώσουμε μια πιο σφαιρική εικόνα για το τοπίο και τους ορίζοντες ανάπτυξης μιας επιχείρησης στον κλάδο του ελαιολάδου, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη και το επίπεδο εισαγωγών.

Εισαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών από τον Υπόλοιπο Κόσμο

Εμπορικός Συνεργάτης	2017/22 (5-ετές ΜΟ)		2020/21		2021/22		2022/23		
	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	vs 2021/2022 (%)
Τυνησία	15.814	67	29.280	82	13.467	70	14.855	79	10,3
Αργεντινή	2.539	11	2.172	6	2.878	15	987	5	-65,7
Συρία	1.818	8	343	1	237	1	337	2	42,3
Μαρόκο	1.351	6	1.250	4	738	4	732	4	-0,9
Τουρκία	913	4	975	3	342	2	1.215	6	255,5
Ηνωμένο Βασίλειο	360	2	362	1	175	1	147	1	-15,8
Χιλή	377	2	590	2	708	4	3	0	-99,6
Άλλος	608	3	655	2	651	3	594	3	-8,8
Σύνολο	23.780		35.626		19.196		18.870		-1,7

Πηγή: COMEXT. Period: October - November. CN codes: 1509 (all stat. regimes). Provisional data for 2022/23.

Διάγραμμα 14: Εισαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών από Χώρες Εκτός ΕΕ 2017-2023

Πηγή: COMEXT. Period: Οκτώβριος -Νοέμβριος. CN codes: 1509 (all stat. regimes). Προκαταρκτικά Στοιχεία για το 2022/23.

Στο διάγραμμα 14, φαίνεται πως η Τυνησία αποτελεί μακράν τη σημαντικότερη χώρα από την οποία προμηθεύεται ελαιόλαδο όλη η Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές χώρες τις Ευρώπης, ειδικά σε αυτές με μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα, παρατηρείται το φαινόμενο όπου εισάγεται χύμα ελαιόλαδο από διάφορους προορισμούς έτσι ώστε να αναμειχθεί περαιτέρω με το εγχώρια παραγόμενο ελαιόλαδο πριν από την εμφιάλωση. Τέλος, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί μια αναφορά στα επίπεδα εξαγωγών των Ευρωπαϊκών Χωρών προς τις χώρες του υπόλοιπου κόσμου.

Εξαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών προς τον Υπόλοιπο Κόσμο

Εμπορικός Συνεργάτης	2017/22 (5-ετές ΜΟ)		2020/21		2021/22		2022/23		
	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	Όγκος (τ)	Μερίδιο (%)	vs 2021/2022 (%)
Η.Π.Α	39.230	31	49.522	33	43.889	33	42.269	33	-3,7
Βραζιλία	15.314	12	20.359	14	14.034	11	16059	13	14,4
Ηνωμένο Βασίλειο	12.032	9	17007	11	11773	9	7680	6	-34,8
Κίνα	10.807	8	8.486	6	8791	7	8138	6	-7,4
Ιαπωνία	9203	7	8208	5	9030	7	7.592	6	-15,9
Καναδάς	5047	4	5618	4	4269	3	5607	4	31,3
Αυστραλία	4493	3	5007	3	4356	3	4581	4	5,2
Άλλος	32343	25	36246	24	37344	28	34330	27	-8,1
Σύνολο	128.469		150.453		133.486		126.256		-5,4

Πηγή: COMEXT. Period: October - November. CN codes: 1509 (all stat. regimes). Provisional data for 2022/23.

Διάγραμμα 15: Εξαγωγές Ευρωπαϊκών Χωρών προς Χώρες Εκτός ΕΕ 2017-2023

Πηγή: COMEXT. Period: Οκτώβριος -Νοέμβριος. CN codes: 1509 (all stat. regimes). Προκαταρκτικά Στοιχεία για το 2022/23.

Στο διάγραμμα 15, φαίνεται πως οι 3 χώρες με τη μεγαλύτερη ζήτηση ελαιολάδου ευρωπαϊκής παραγωγής είναι οι Η.Π.Α., η Βραζιλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η μεγάλη ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των Η.Π.Α., Βραζιλίας και του υπολοίπου κόσμου πολύ πιθανόν να υφίσταται λόγω πληθυσμιακών διαφορών και όχι λόγω κάποιας διαφοροποίησης των καταναλωτικών προτιμήσεων.

3.4 Διάρθρωση Κλάδου - Ελλάδα

3.4.1 Εγχώρια Παραγωγή & Κατανάλωση

Όπως είχε καθοριστεί και σε σημεία προηγούμενων κεφαλαίων, η παραγωγή ελαιολάδου διακρίνεται από μεγάλη εποχικότητα. Λόγω των γεωγραφικών χαρακτηριστικών και της ιδιαιτερότητας του καρπού της ελιάς, η βιομηχανία του ελαιολάδου χαρακτηρίζεται από ισχυρή εποχικότητα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο λειτουργούν εντατικά κατά την περίοδο Νοέμβριος - Απρίλιος.

Η εγχώρια παραγωγή ελαιολάδου χαρακτηρίζεται από διακυμάνσεις από έτος σε έτος. Την περίοδο 2017/2018, αυτή ανήλθε στους 429.000 τόνους και αποτελεί την καλύτερη χρονιά στην τελευταία 5ετία. Κατά την περίοδο 2018/2019, η ελληνική παραγωγή παρουσίασε τεράστια πτώση (μείωση 60% σε 174.000 τόνους) λόγω έντονης ξηρασίας και έξαρσης της ανάπτυξης του δάκου, ο οποίος αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εχθρούς για την πλειονότητα των προϊόντων της αγροτικής παραγωγής.

Έπειτα, κατά την περίοδο 2019/2020, λόγω της εποχικότητας που αναφέραμε προηγουμένως, η παραγωγή ελαιολάδου δεν επηρεάστηκε διόλου από την έξαρση του COVID-19 και επανήλθε πλήρως στα φυσιολογικά του επίπεδα (366.000 τόνους). Βέβαια, ο υποχρεωτικός εγκλεισμός και τα αποτελέσματα του (έλλειψη εργατικών χεριών, έλλειψη γεωργικών εφοδίων, στασιμότητα πληρωμών, στασιμότητα εξαγωγών, στασιμότητα πωλήσεων) επηρέασε αισθητά την παραγωγή κατά την περίοδο 2020/2021 μειώνοντας την κατά περίπου 25% (273.000 τόνους).



Διάγραμμα 16: Εγχώρια Παραγωγή Ελαιολάδου 2017-2023
Πηγή: International Olive Council, Member States declarations
*** Προβλέψεις*

Αντίθετα με την παραγωγή, η οποία όπως αναφέραμε και νωρίτερα έχει συνήθως μια ‘καλή’ και μια ‘κακή’ χρονιά, βλέπουμε πως η κατανάλωση του ελαιόλαδου έχει πιο μικρές διακυμάνσεις ανά τα χρόνια. Στο διάγραμμα 17 φαίνεται η εγχώρια κατανάλωση ελαιόλαδου για την περίοδο 2017-2022.



Διάγραμμα 17: Εγχώρια Κατανάλωση Ελαιολάδου 2017-2023

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations

** Προβλέψεις

Τέλος, στο διάγραμμα 18 γίνεται η οπτική σύγκριση των μεγεθών της εγχώριας παραγωγής και κατανάλωσης έτσι ώστε να μπορούμε πιο εύκολα να κατανοήσουμε την αγορά.



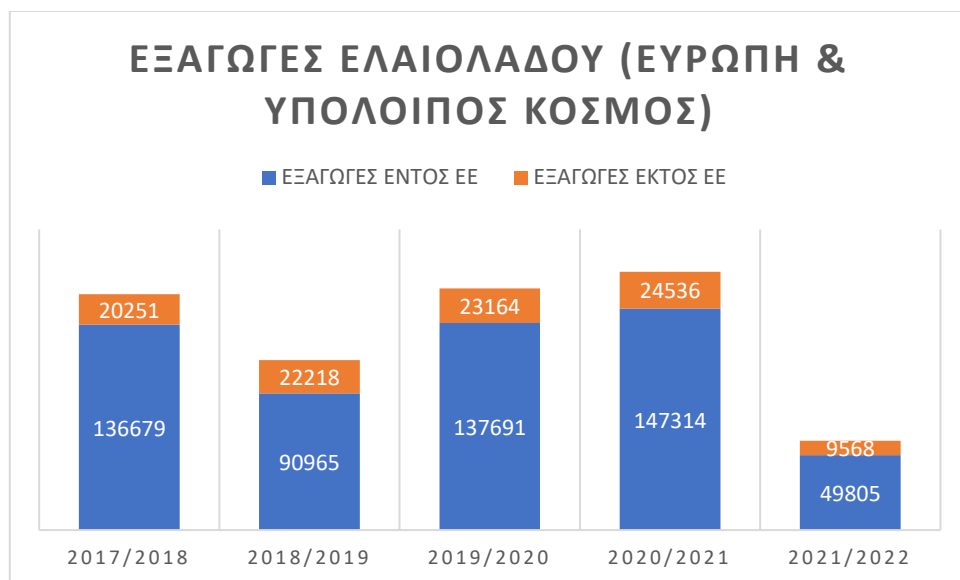
Διάγραμμα 18: Παραγωγή & Κατανάλωση Ελαιολάδου 2017-2023

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations

Από το διάγραμμα 18, γίνεται αισθητή η μεγάλη διαφορά μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης. Το μεγάλο πλεόνασμα ελαιολάδου είτε διατίθεται σε εξαγωγές είτε αποθηκεύεται έτσι ώστε να αναμειχθεί αργότερα για την παραγωγή διαφορετικών τύπων ελαιολάδων. Συνεπώς, μπορεί να διαπιστώσει κανείς τον έντονο εξαγωγικό χαρακτήρα του κλάδου αυτού.

3.4.2 Εισαγωγές & Εξαγωγές

Όπως φάνηκε και στο προηγούμενο μέρος του κεφαλαίου, η Ελλάδα αποτελεί για αρκετά χρόνια μια χώρα με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα όσον αφορά το ελαιόλαδο. Σε αυτή την ενότητα, θα επικεντρωθούμε στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας: τις εισαγωγές σε σχέση με τις εξαγωγές του ελαιολάδου.



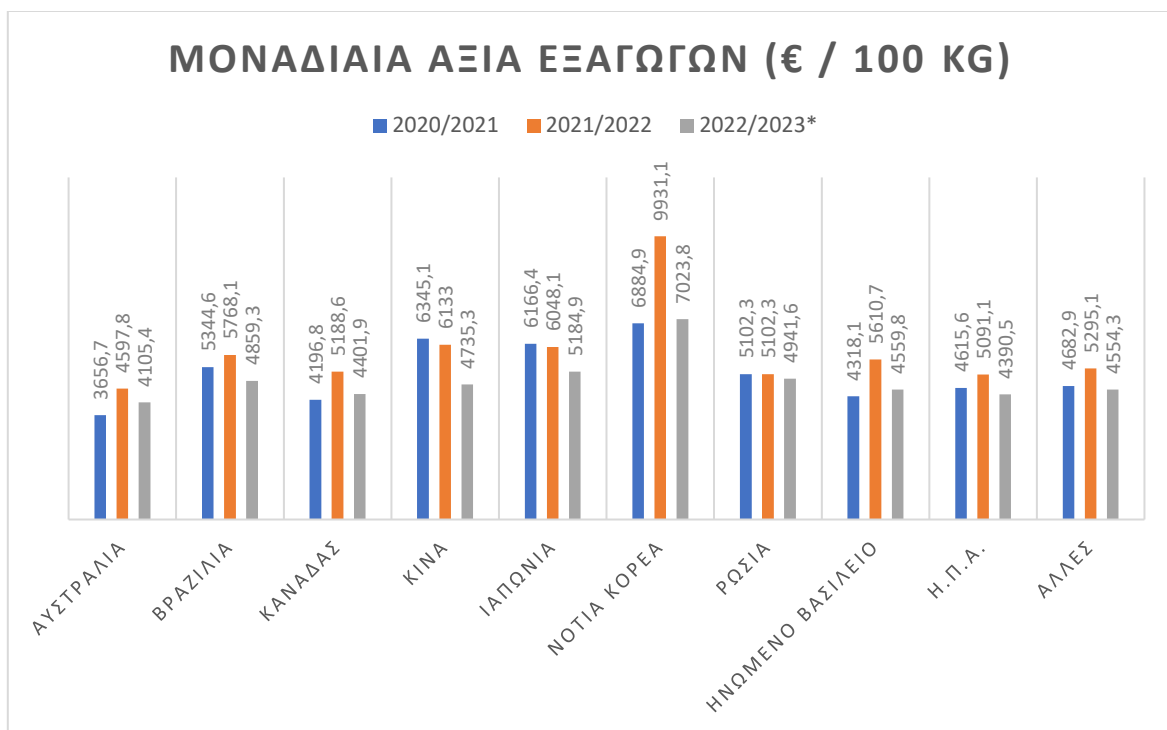
Διάγραμμα 19: Διάγραμμα: Εξαγωγές Ελαιολάδου Ελλάδας 2017-2022

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations

Στο διάγραμμα 19 φαίνεται ο όγκος των εξαγωγών ελαιολάδου της Ελλάδας προς χώρες εκτός και εντός της ΕΕ. Κατευθείαν φαίνεται η μεγάλη απόκλιση μεταξύ των εξαγωγών προς χώρες της ΕΕ σε σχέση με αυτές προς χώρες εκτός της ΕΕ. Αυτό συμβαίνει για 2 κύριους λόγους:

- Χαμηλά Επίπεδα Τυποποίησης: Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα τυποποίησης ελαιολάδου σε σχέση με τους 2 κύριους ανταγωνιστές της (Ιταλία, Ισπανία). Συνεπώς, παρατηρείται το φαινόμενο της διάθεσης πολύ μεγάλου ποσοστού από το χύμα εμπόρευμα προς χώρες όπως η Ισπανία και η Ιταλία.
- Χαμηλά Επίπεδα Κατανάλωσης από Άλλες Χώρες: Ακόμη και αν παρατηρείται μια αισθητή αύξηση στην προτίμηση και κατανάλωση του ελαιολάδου πέρα από τις χώρες της Μεσογείου, παραμένει ακόμη σε χαμηλά επίπεδα.

Έχοντας καλύψει το ενδοεμπόριο ελαιολάδου στην ΕΕ στην ενότητα 3.4, θα επικεντρωθούμε περισσότερο στην αξία των εξαγωγών προς τις χώρες εκτός ΕΕ.



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα: Μοναδιαία Αξία Εξαγωγών Ελλάδας 2020-2022

Πηγή: International Olive Council, Member States declarations

*Στοιχεία μέχρι Σεπτέμβριο 2022

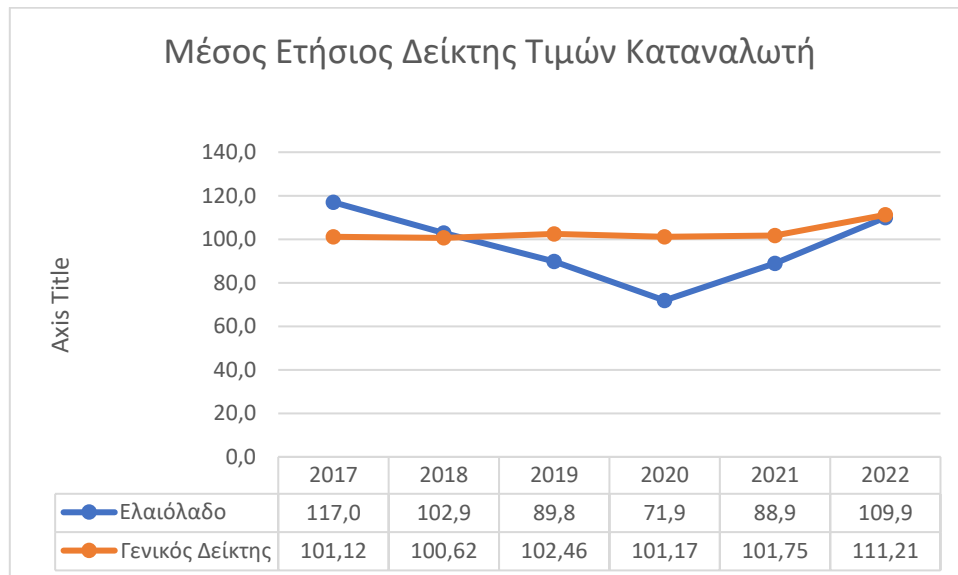
Στο διάγραμμα 20 φαίνεται η μοναδιαία αξία των εξαγωγών ελαιολάδου της Ελλάδας προς τις χώρες εκτός της Ε.Ε. Η αξία αυτή δεν είναι πλήρως γραμμική με την ποσότητα που δίνεται σε αυτές τις χώρες διότι διατίθενται σε διαφορετικές τιμές ανάλογα με πολλούς παράγοντες. Αυτό που μπορεί να φανεί από το παραπάνω διάγραμμα είναι η ομοιομορφία της αξίας των εξαγωγών και η έλλειψη κάποιου μεγάλου καταναλωτή σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες που απεικονίζονται.

Οι εισαγωγές ελαιολάδου είναι πολύ μηδαμινές σε σχέση με τις εξαγωγές. Αυτό συμβαίνει διότι η παραγωγή υπερκαλύπτει τις ανάγκες κατανάλωσης στον ελλαδικό χώρο. Συνεπώς, το ελάχιστο ποσοστό που παρουσιάζεται συνήθως αφορά ελαιόλαδα τα οποία κατέχουν ειδικά χαρακτηριστικά και καταλήγουν στην πρόσμιξη με άλλα έλαια προς πώληση.

3.4.3 Οικονομική Συμβολή

Κατά μέσο όρο, τρία εκατομμύρια τόνοι ελαιολάδου παράγονται σε όλο τον κόσμο παγκοσμίως κάθε χρόνο. Περίπου δύο εκατομμύρια τόνοι από την παραγωγή αυτή πραγματοποιείται στην ΕΕ. Τα κυριότερα εμπλεκόμενα κράτη μέλη είναι τα εξής: Ιταλία (15%), Ελλάδα (13%) και Πορτογαλία (5%). Συνεπώς, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι η Ελλάδα έχει σημαντικό ρόλο στην παραγωγή ελαιολάδου παγκοσμίως.

Η παραγωγή ελαιολάδου αποτελεί έναν από τους βασικότερους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας. Κατά μέσο όρο της τελευταίας πενταετίας, η παραγωγή ελαιολάδου απολαμβάνει ένα ικανοποιητικό 8-10% του αξίας όλων των γεωργικών προϊόντων που πωλούνται. Αυτό μεταφράζεται σε συνεισφορά περίπου 0,37% ως προς το ΑΕΠ της χώρας (ΕΛ.ΣΤΑΤ). Αυτό το ποσοστό μπορεί να φαίνεται μικρό σε σχέση με άλλους κλάδους. Όμως, η συμβολή του κλάδου είναι σημαντική διότι πολύ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων και των απασχολούμενων ατόμων δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένες περιοχές της υπαίθρου. Στην Ελλάδα, περισσότερες από 450.000 οικογένειες στην Ελλάδα εξαρτώνται από το ελαιόλαδο ως κύρια ή δευτερεύουσα πηγή εισοδήματος. Παρακάτω φαίνεται η σύγκριση του μέσου ετήσιου δείκτη τιμών καταναλωτή του ελαιολάδου σε σχέση με τον μέσο γενικό δείκτη.



Διάγραμμα 21: Μέσος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή 2017-2022

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ

Στη χώρα μας, το ελαιόλαδο αποτελεί βασικό προϊόν διατροφής. Με βάση τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο Μέσος Ετήσιος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή του ελαιολάδου φαίνεται να έχει αυξητική τάση την περίοδο 2020-2022, μένοντας κάτω από τον Γενικό Δείκτη. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν παραμένει σε κατάλληλα επίπεδα και έτσι μεγιστοποιείται η συμβολή του τόσο για την ελληνική κοινωνία τόσο για την εξαγωγική δραστηριότητα.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές καταστάσεις τουλάχιστον 25 εταιρειών την τελευταία 5ετία, καταλήγει κανείς πως το μικτό περιθώριο κέρδους κατά μέσο όρο κυμαίνεται στο 13-15%. Συνεπώς, συγκρίνοντας το με το ποσοστό του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων που είναι κατά μέσο όρο στο 6%, φαίνεται πως ο κλάδος του ελαιολάδου απολαμβάνει μεγαλύτερη κερδοφορία λαμβάνοντας υπόψη την μεγάλη μεταβλητότητα στην προσφορά ανά τα έτη.

3.5 Προοπτικές - Τάσεις Αγοράς

3.5.1 Τάσεις Παγκόσμιας Αγοράς

Η παγκόσμια αγορά ελαιολάδου έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη και μετασχηματισμό τα τελευταία χρόνια, λόγω των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των καταναλωτών, της αυξημένης ευαισθητοποίησης για τα οφέλη στην υγεία και της επέκτασης των μαγειρικών εφαρμογών. Το ελαιόλαδο, βασικό συστατικό της μεσογειακής κουζίνας, έχει ξεπεράσει τα περιφερειακά σύνορα και έχει προσελκύσει την προσοχή των καταναλωτών παγκοσμίως. Αυτό το ευέλικτο λάδι, που προέρχεται από τον καρπό της ελιάς, έχει γίνει σύμβολο της υψηλής ποιότητας, της αυθεντικότητας και της υγιεινής ζωής.

Σε αυτή τη δυναμική αγορά, έχουν αναδειχθεί διάφορες αξιοσημείωτες τάσεις που διαμορφώνουν τον κλάδο και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι τάσεις αυτές αντικατοπτρίζουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προτιμήσεις των καταναλωτών, καθώς και τις καινοτόμες προσεγγίσεις των παραγωγών και των εμπορικών σημάτων. Η κατανόηση αυτών των τάσεων της αγοράς είναι απαραίτητη για τους εμπλεκόμενους φορείς του κλάδου προκειμένου να περιηγηθούν στο εξελισσόμενο τοπίο και να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες. Οι πιο σημαντικές τάσεις της αγοράς είναι (CBI, 2022):

- Αύξηση Δημοτικότητας της Υγιεινής Διατροφής & Μεσογειακών Τροφίμων: Το ελαιόλαδο έχει αποκτήσει ευνοϊκή φήμη μεταξύ των Ευρωπαίων καταναλωτών.

Κατέχει σημαντική θέση στη μεσογειακή διατροφή, η οποία έχει συσχετιστεί με πολλά οφέλη για την υγεία, συμπεριλαμβανομένου του μειωμένου κινδύνου εμφάνισης καρδιαγγειακών παθήσεων, καρκίνου, νευροεκφυλιστικών παθήσεων, διαβήτη και πρόωρου θανάτου. Η μεσογειακή διατροφή έχει μάλιστα συμπεριληφθεί επίσημα στις εθνικές διατροφικές οδηγίες αρκετών ευρωπαϊκών χωρών, σύμφωνα με έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας.

- Νέες Γεύσεις Ελαιολάδου: Η ζήτηση για αρωματισμένα ελαιόλαδα, συμπεριλαμβανομένων των ποικιλιών με συστατικά όπως τσίλι και σκόρδο, παρουσιάζει αξιοσημείωτη αύξηση. Ενώ ορισμένοι καταναλωτές προτιμούν να δημιουργούν τα δικά τους αρωματισμένα ελαιόλαδα στο σπίτι, οι εταιρείες ελαιολάδου έχουν ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση επεκτείνοντας τις προσφορές των προϊόντων τους ώστε να περιλαμβάνουν μια σειρά από αρωματισμένες επιλογές. Παραδείγματα αυτών των αναδυόμενων γεύσεων είναι το λάιμ, η τρούφα, το πέστο, το κάρυ, το δεντρολίβανο, ο βασιλικός και το καπνιστό λάδι.
- Αύξηση Κατανάλωσης Βιολογικού Ελαιολάδου: Μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, η Γαλλία και η Γερμανία ξεχωρίζουν ως οι μεγαλύτερες αγορές βιολογικού ελαιολάδου, αντιπροσωπεύοντας συνολικά περίπου το ήμισυ της συνολικής κατανάλωσης στην ήπειρο. Η εκτιμώμενη αξία των λιανικών πωλήσεων υπερβαίνει τα 5 δισεκατομμύρια ευρώ. Ως απάντηση στην αυξανόμενη ζήτηση, η παραγωγή βιολογικού ελαιολάδου αναμένεται να επεκταθεί στο μέλλον, συνοδευόμενη από την επέκταση των καλλιεργούμενων εκτάσεων των ευρωπαϊκών ελαιοπαραγωγών χωρών.
- Ευνοϊκές Παγκόσμιες Εξελίξεις: Η αυξανόμενη παραγωγή και η διαθεσιμότητα του βιολογικού ελαιολάδου, ιδίως από την Τυνησία, έχουν οδηγήσει σε μείωση των τιμών. Το χάσμα τιμών μεταξύ συμβατικού και βιολογικού ελαιολάδου έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τρέχουσες τιμές των ελαιολάδων, μαζί με άλλα βρώσιμα έλαια, επηρεάζονται από την έλλειψη προσφοράς ηλιέλαιου από την Ουκρανία, συμβάλλοντας στη συνολική αύξηση των τιμών.

Όλες αυτές οι ευνοϊκές τάσεις συμβάλλουν τελικά στην ανοδική πορεία του κλάδου του ελαιολάδου παγκοσμίως. Με βάση την έκθεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις γεωργικές προοπτικές από το 2019 έως το 2030, προβλέπεται ότι η κατανάλωση ελαιολάδου θα σημειώσει αύξηση 400.000 τόνων έως το 2030 (Agriculture and Rural Development, 2021).

3.5.2 Τάσεις Αγοράς – Ελλάδα

Οι τάσεις της αγοράς στην Ελλάδα φαίνεται να είναι διαφορετικές ανάλογα με το χρονικό ορίζοντα που επιλέγει κανείς. Βραχυχρόνια, η αγορά φαίνεται να ευνοείται αισθητά από την αυξημένη εγχώρια παραγωγή καθώς και από την έντονη ξηρασία που έπληξε την Ισπανία (μείωση 48% στην παραγωγή το 2022). Έτσι, η Ελλάδα απολαμβάνει αύξηση στο μερίδιο παγκόσμιας παραγωγής ελαιολάδου κατά 51%, αυξάνοντας ταυτόχρονα τις τιμές της κατά 37% (Εθνική Τράπεζα, 2023).

Μακροχρόνια, η αγορά φαίνεται να ακολουθάει μια σταθερά ανοδική τάση η οποία θα επηρεαστεί από παράγοντες όπως καιρικές συνθήκες, ύπαρξη αγροτικών επιδοτήσεων και πολιτικής σταθερότητας στη χώρα. Αρκεί να σημειωθεί ότι αναμένεται να υπάρξει αύξηση της συγκέντρωσης του μεριδίου αγοράς (κλείσιμο μικρών μονάδων) λόγω των αυστηρών προδιαγραφών που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση ως προς την πιστοποίηση ποιότητας των προϊόντων, την τυποποίηση και της αειφορίας.

3.6 Οριοθέτηση Κλάδου - Συνοπτική Αναφορά Εταιρειών – Ανταγωνιστών

ΕΛΑΪΣ

Η ΕΛΑΪΣ είναι εταιρεία με δράση στον ελαιοπαραγωγικό τομέα και θυγατρική της Unilever. Η ΕΛΑΪΣ ιδρύθηκε το 1920 και η έδρα της βρίσκεται στο Μοσχάτο, Αθήνα. Λίγο μετά τη συμπλήρωσή των 40 ετών λειτουργίας της, η εταιρεία παραχώρησε το 20% των συμμετοχών της στην Unilever. Από εκείνο το σημείο και μετά, η εταιρεία έβλεπε τα κέρδη της να αυξάνονται συνεχώς μέχρι που τελικά το 1982 η Unilever την εξαγόρασε (Βικιπαίδεια, n.d.).

Σήμερα, η ΕΛΑΪΣ είναι η κυρίαρχη εταιρεία στο 90% των προϊόντων που προσφέρει, κάτι που της δίνει ηγετική δύναμη στην αγορά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι πέρα από τη δύναμη της στην ελληνική αγορά έχει μεγάλη επιρροή και στο εξωτερικό με εξαγωγές σε 19 χώρες συμπεριλαμβανομένου τις ΗΠΑ, τον Καναδά, τη Γερμανία, την Κύπρο, την Αυστραλία, τη Γαλλία κ.λπ. Παραδείγματα των προϊόντων της αποτελούν τα κάτωθι:

- Άλις Κλασικό
- Άλις Παραδοσιακό
- Άλις Αγουρέλαιο
- Άλις Χανιά Κρήτης
- Άλις Καλαμάτα



Εικόνα 1: Προϊόντα ΕΛΑΪΣ

ΜΙΝΕΡΒΑ

Η εταιρεία αυτή είναι η παλαιότερη ελαιουργική εταιρεία στην Ελλάδα. Άρχισε υπό το όνομα «Καρακώστας-Γιαννάκος» οι οποίοι ήταν η πρώτοι που ασχολήθηκαν με την τυποποίηση του ελαιολάδου και τελικά στην εξαγωγή αυτού το 1950. Σήμερα, η Μινέρβα ΑΕ θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες στην κατηγορία της με μεγάλη προϊστορία και εμπειρία στον χώρο. Δραστηριοποιείται σε 42 χώρες έχοντας έντονη εξαγωγική δραστηριότητα. Παράγει και επεξεργάζεται όλους τους τύπους ελαιόλαδου, πυρηνέλαιου και σπορέλαιου. Παραδείγματα των προϊόντων της αποτελούν τα κάτωθι:

- Ελαιόλαδο Μινέρβα Κλασικό
- Μινέρβα Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Χωριό Αειφόρο
- Χωριό Ελαιόλαδο Ορεινές Περιοχές
- Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Κορωνέικη Ποικιλία (Χωριό)



Εικόνα 2: Προϊόντα ΜΙΝΕΡΒΑ

ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ ΚΡΗΤΗΣ (ΕΑΣ ΠΕΖΩΝ)

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών βρίσκεται στον νομό Ηρακλείου Κρήτης, στο Δήμο Αρχανών-Αστερουσίων. Δραστηριοποιείται με δύο βασικά προϊόντα, το κρασί και το ελαιόλαδο, και αποτελεί πρότυπη οργάνωση στον αγροτοσυνεταιριστικό χώρο από το 1933.

Παραδείγματα των προϊόντων της αποτελούν τα κάτωθι:

- Ελαιόλαδο ΝΗΣΟΣ
- Ελαιόλαδο ΕΛΑΪΑ
- Ελαιόλαδο 0,5 ΠΕΖΑ
- Ελαιόλαδο ΕΝΩΣΙΣ



Εικόνα 3: Προϊόντα ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ ΚΡΗΤΗΣ

ΑΓΡΟΒΙΜ

Η ΑΓΡΟ.ΒΙ.Μ Α.Ε. έχει έδρα την Καλαμάτα Μεσσηνίας και ιδρύθηκε το 1994, σε συνέχεια της "Α. ΓΥΦΤΕΑΣ ΑΕ" η οποία προϋπήρχε από το 1964. Η ΑΓΡΟ.ΒΙ.Μ αγοράζει άνω του 50% της παραγωγής ελιάς Π.Ο.Π. Καλαμάτας Μεσσηνίας και περίπου το 30% της συνολικής

παραγωγής ελαιόλαδου της Μεσσηνίας. Παραδείγματα των σειρών των προϊόντων της αποτελούν τα κάτωθι:

- ILIADA
- Olvion
- Erato
- Eleonion
- Delphi
- Olive Art
- Elina



Εικόνα 4: Προϊόντα ΑΓΡΟΒΙΜ

CRETAN MILL

Η οικογένεια Αλμπαντάκη, ελαιοπαραγωγός από το 1966, έχει μακρά παράδοση στην παραγωγή, τυποποίηση και εμπορία του έξτρα παρθένου κρητικού ελαιολάδου. Η CRETAN MILL λειτουργεί σε υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις για την έκθλιψη, τυποποίηση και αποθήκευση του ελαιολάδου, εφαρμόζοντας όλα τα απαιτούμενα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 22000, IFS, BRC & KOSHER. Διαθέτει μια ευρεία γκάμα παρθένων, εξαιρετικά παρθένων, βιολογικών και αρωματικών ελαιολάδων, σε πολλά διαφορετικά δοχεία και μεγέθη, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, σε πολλές αγορές του εξωτερικού. Παραδείγματα των προϊόντων της αποτελούν τα κάτωθι:

- CRETAN MILL - ΠΟΠ ΣΗΤΕΙΑ ΛΑΣΙΘΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
- CRETAN MILL - ΧΡΥΣΑΝΘΗ
- CRETAN MILL - PREMIUM
- CRETAN MILL - ΕΛΑΙΩΝΕΣ
- CRETAN MILL - ΡΟΔΕΑ ΓΗ



Εικόνα 5: Προϊόντα CRETAN MILL

3.7 Ανάλυση PEST

Σε αυτό το σημείο, θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη πως η επιχείρηση δραστηριοποιείται κυρίως στον ελλαδικό χώρο, θα επικεντρωθούμε στην Ελλάδα.

3.7.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

Η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι σχετικά σταθερό τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, η χώρα αντιμετώπισε προκλήσεις λόγω οικονομικών και κοινωνικών ζητημάτων, τα οποία οδήγησαν σε πολιτική αστάθεια και αλλαγές στην κυβέρνηση. Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν αισθητά το πολιτικό περιβάλλον στον ελλαδικό χώρο είναι οι κάτωθι:

- **Σταθερότητα Κυβέρνησης:** Ανά τα έτη, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολιτική αστάθεια. Τα μεγάλα ποσοστά αποχής από τα πολιτικά δρώμενα και τις ίδιες τις εκλογές οδηγούν στη συνεχή εναλλαγή διαφορετικών κυβερνήσεων. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μεγάλες περιόδους ακινησίας, ειδικά κατά την παράδοση καθηκόντων κατά την εναλλαγή των κομμάτων.
- **Οικονομική Πολιτική:** Η οικονομική πολιτική της Ελλάδας επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Προκειμένου να λάβει οικονομική βοήθεια, η Ελλάδα έπρεπε να εφαρμόσει μια σειρά οικονομικών μεταρρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένων των

ιδιωτικοποιήσεων, της μεταρρύθμισης του συνταξιοδοτικού συστήματος και της αύξησης της φορολογίας. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές υπήρξαν αμφιλεγόμενες, με πολλούς Έλληνες να διαμαρτύρονται για τα μέτρα λιτότητας και τον αντίκτυπο που είχαν στην οικονομία και την κοινωνία της χώρας.

- **Φορολογία:** Η Ελλάδα διαθέτει ένα πολύπλοκο φορολογικό σύστημα, με υψηλούς φορολογικούς συντελεστές τόσο για τα φυσικά πρόσωπα όσο και για τις επιχειρήσεις. Η κυβέρνηση εφάρμοσε μια σειρά φορολογικών μεταρρυθμίσεων τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένης της θέσπισης ενός ενιαίου φορολογικού συντελεστή για τις επιχειρήσεις και της μείωσης των φορολογικών συντελεστών για τα φυσικά πρόσωπα. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με τον αντίκτυπο των υψηλών φορολογικών συντελεστών στην οικονομία της χώρας. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία η φορολογία των επιχειρήσεων έχει καθοριστεί στο 21% επί των κερδών.
- **Νόμοι για την Προστασία του Περιβάλλοντος:** Η Ελλάδα έχει θεσπίσει μια σειρά από νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων κανονισμών για τη ρύπανση του αέρα και των υδάτων, τη διαχείριση των αποβλήτων και την προστασία των φυσικών οικοτόπων. Κλασικό παράδειγμα τέτοιου νομοθετικού πλαισίου είναι ο Νόμος υπ' αριθ. 1650/1986. Επίσης, Η χώρα έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, συμπεριλαμβανομένης της αιολικής και της ηλιακής ενέργειας, και έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.
- **Αντιμετώπιση των Ξένων Επενδυτών:** Η Ελλάδα έχει καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων, ιδίως στους τομείς του τουρισμού, της ενέργειας και της τεχνολογίας. Η κυβέρνηση έχει υλοποιήσει μια σειρά πρωτοβουλιών για τη στήριξη των ξένων επενδυτών, συμπεριλαμβανομένων φορολογικών κινήτρων και εξορθολογισμένων διαδικασιών για τη σύσταση επιχειρήσεων. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με την ικανότητα της χώρας να ανταγωνιστεί άλλες χώρες στην παγκόσμια αγορά, ιδίως όσον αφορά την ικανότητα της χώρας να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Αξίζει να σημειωθεί πως το πολιτικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται μια ελληνική επιχείρηση τυποποίησης και εμπορίας ελαιολάδου αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό για τις προσδοκίες και τις τάσεις της αγοράς. Κάποια από τα πιο αισθητά σημεία αποτελούν τα κάτωθι:

1. Αυστηρό Ελληνικό & Ευρωπαϊκό Θεσμικό Πλαίσιο: Το θεσμικό πλαίσιο για την υγιεινή των τροφίμων σε επιχειρήσεις της επεξεργασίας επιτραπέζιας ελιάς και τυποποίησης ελαιολάδου επικεντρώνεται κυρίως γύρω από τον Κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου. Βασική προϋπόθεση αυτού του κανονισμού είναι η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η διατήρηση ενός συστήματος HACCP (Σύστημα Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου). Το HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου που στοχεύει στη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων και ειδικότερα του τελικού προϊόντος. Ένα τέτοιο σύστημα είναι αρκετά απαιτητικό και απαιτεί την ανάμειξη αρκετών ατόμων και χρηματικών πόρων. Άλλα παραδείγματα νομοθεσιών αποτελούν ο Κανονισμός Ε.Ε αριθμ. 1308/2013, ο Κανονισμός ΕΟΚ αριθμ.2568/91 και οι Κανονισμοί Ε.Ε αριθμ. 611 & 615/2014.
2. Υψηλή Φορολογία επί των Κερδών: Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η φορολογία επί των κερδών ανέρχεται στα 21%. Για επιχειρήσεις σε κλάδους όπως του ελαιολάδου που χαρακτηρίζονται από μεγάλη μεταβλητότητα προσφοράς πρώτων υλών καθώς και περιθωρίων κέρδους, αυτό αποτελεί μεγάλο πλήγμα. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές επιλέγουν τελικά να επιστρατεύσουν δημιουργική λογιστική και παραποίηση δεδομένων για να πετύχουν τη φοροαποφυγή. Λόγω τέτοιων πρακτικών, δεν υπάρχει κίνητρο από επενδυτές να προσφέρουν χρηματοδότηση διότι θα υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα ως προς τη μακροχρόνια απόδοση της επένδυσής τους.

Συνεπώς, καταλήγουμε πως οι πολιτικοί παράγοντες για μια επιχείρηση ελαιολάδου αποτελούν μέτρια προς υψηλή προτεραιότητα για αυτήν και όλο τον κλάδο της, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 5..

Πίνακας 5: Στρατηγική Σημασία Πολιτικού Περιβάλλοντος

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή		X	
	Μέτρια			
	Χαμηλή			

3.7.2 Οικονομικό (Economic)

Το οικονομικό τοπίο της Ελλάδας διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και την εξέλιξή της. Στην παρούσα ανάλυση, θα διερευνήσουμε τις βασικές οικονομικές πτυχές που επηρεάζουν την Ελλάδα στο πλαίσιο μιας ανάλυσης PEST. Ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν αισθητά το οικονομικό περιβάλλον στον ελλαδικό χώρο είναι οι κάτωθι:

- **Ρυθμός Αύξησης του ΑΕΠ:** Η Ελλάδα αντιμετώπισε αξιοσημείωτες προκλήσεις όσον αφορά την επίτευξη βιώσιμης αύξησης του ΑΕΠ μετά την οικονομική κρίση. Παρά την παρατεταμένη ύφεση, η χώρα έχει δείξει σημάδια ανάκαμψης τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξης παραμένει σχετικά αργός σε σύγκριση με τα προ της κρίσης επίπεδα. Αυτό μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες όπως το υψηλό δημόσιο χρέος, οι παρατεταμένες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και οι εξωτερικοί κλυδωνισμοί που επηρεάζουν βασικούς τομείς όπως ο τουρισμός. Ενθαρρυντικά, οι προσπάθειες για την ενίσχυση των επενδύσεων, την προώθηση των εξαγωγών και τη διαφοροποίηση της οικονομίας έχουν τη δυνατότητα να τονώσουν υψηλότερους ρυθμούς αύξησης του ΑΕΠ στο μέλλον. Τα μέτρα αυτά, σε συνδυασμό με τη συνετή δημοσιονομική διαχείριση, αποσκοπούν στην επιτάχυνση της αύξησης του ΑΕΠ και την αποκατάσταση της βιώσιμης οικονομικής επέκτασης.
- **Διαθέσιμο Εισόδημα:** Τα επίπεδα του διαθέσιμου εισοδήματος στην Ελλάδα έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την οικονομική κρίση και τα επακόλουθα μέτρα λιτότητας. Οι μειώσεις μισθών, οι αυξήσεις φόρων και οι μειωμένες δημόσιες δαπάνες έχουν περιορίσει την αγοραστική δύναμη των ατόμων. Αν και υπήρξαν κάποιες βελτιώσεις τα τελευταία χρόνια, τα επίπεδα διαθέσιμου εισοδήματος εξακολουθούν να υστερούν σε σχέση με τα προ κρίσης επίπεδα. Αυτό έχει οδηγήσει σε υποτονικά επίπεδα εγχώριας ζήτησης και οικονομικής ανάπτυξης.
- **Προσφορά Χρήματος & Επιτόκια:** Η διαθεσιμότητα της προσφοράς χρήματος και της ρευστότητας στην ελληνική οικονομία επηρεάζεται από τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας. Η πρόσβαση σε πιστώσεις, τα επιτόκια και οι όροι δανεισμού παίζουν καθοριστικό ρόλο στη ρευστότητα και το κόστος δανεισμού για τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες.
- **Πληθωρισμός:** Η Ελλάδα έχει βιώσει σχετικά υψηλά ποσοστά πληθωρισμού τα τελευταία χρόνια. Ακόμη και η Ελλάδα έχει ακολουθήσει συνετές δημοσιονομικές

πολιτικές, μεταρρυθμίσεις στην αγορά και αυστηρούς ελέγχους των δημόσιων δαπανών, ο πληθωρισμός παραμένει σε μη ικανοποιητικά επίπεδα. Βέβαια, λόγω της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα αδυνατεί να εφαρμόσει ανεξάρτητα νομισματική πολιτική έτσι ώστε να μπορέσει να χειριστεί πιο έντονα αυτές τις τάσεις.

- **Ποσοστό Ανεργίας:** Η Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις για την αντιμετώπιση των υψηλών ποσοστών ανεργίας, ιδίως μεταξύ των νέων. Για τη μείωση της ανεργίας έχουν εφαρμοστεί πρωτοβουλίες για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων. Παρόλο που υπήρξαν κάποιες βελτιώσεις, το ποσοστό ανεργίας παραμένει σχετικά υψηλό σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.
- **Επιχειρηματικός Κύκλος:** Η οικονομία της Ελλάδας έχει βιώσει διακυμάνσεις, με περιόδους επέκτασης και συρρίκνωσης. Η οικονομική κρίση και οι επακόλουθες μεταρρυθμίσεις έχουν επηρεάσει τον οικονομικό κύκλο της χώρας. Η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων, η αξιοποίηση των ευκαιριών σε περιόδους επέκτασης και η εφαρμογή αντικυκλικών πολιτικών σε περιόδους ύφεσης είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση στον επιχειρηματικό κύκλο της Ελλάδας και τη διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας και ανθεκτικότητας.

Αξίζει να σημειωθεί πως το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται μια ελληνική επιχείρηση τυποποίησης και εμπορίας ελαιολάδου αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό για τις προσδοκίες και τις τάσεις της αγοράς. Κάποια από τα πιο αισθητά σημεία αποτελούν τα κάτωθι:

1. Υψηλές Πληθωριστικές Τάσεις Τροφίμων: Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι πληθωριστικές τάσεις έχουν επιδεινωθεί λόγω των πρόσφατων πολιτικών εξελίξεων (Covid-19, Πόλεμος Ουκρανίας - Ρωσίας). Αυτές έχουν οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των τιμών των τροφίμων και ειδικά του ελαιολάδου. Αυτό μπορεί να αποφέρει κάλλιστα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους αλλά και να εκτοπίσει πολλές εταιρείες εκτός αγοράς λόγω της μεταβλητότητας του κόστους των πρώτων υλών. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό μια εταιρεία να προσέχει τις διακυμάνσεις των τιμών έτσι ώστε να μπορέσει να μετριάσει το κόστος αυτό.
2. Αύξηση Κόστους Διαβίωσης και Απαστικοποίηση: Λόγω της ταυτόχρονης μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των εργαζομένων & επιχειρήσεων καθώς και της αύξηση των τιμών των προϊόντων, παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση της απαστικοποίησης. Πολλοί τελικά επιλέγουν να επιστρέψουν στην ύπαιθρο και να

ασχοληθούν με τον πρωτογενή τομέα. Αυτή η μικρή αλλά σταδιακή αύξηση της απασχόλησης βοηθάει τις επιχειρήσεις στον κλάδο αυτό μειώνοντας το κόστος εργασίας και μειώνοντας την αγοραστική δύναμη των προμηθευτών.

Συνεπώς, καταλήγουμε πως οι οικονομικοί παράγοντες για μια επιχείρηση ελαιολάδου αποτελούν μέτρια προτεραιότητα για αυτήν και όλο τον κλάδο της, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Στρατηγική Σημασία Οικονομικού Περιβάλλοντος

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή			
	Μέτρια		X	
	Χαμηλή			

3.7.3 Κοινωνικοπολιτιστικό (Sociocultural)

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον μιας χώρας περιλαμβάνει διάφορους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις των ατόμων και των κοινοτήτων. Ας αναλύσουμε αυτούς τους παράγοντες και ας αξιολογήσουμε κατά πόσον παρουσιάζουν ένα ευνοϊκό ή προκλητικό περιβάλλον για τον ελλαδικό χώρο:

- **Αλλαγές Τρόπου Ζωής:** Η αστικοποίηση, η παγκοσμιοποίηση και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Δίνεται ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στην ευκολία, την ψηφιακή συνδεσιμότητα και τη βιώσιμη διαβίωση. Αυτό παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και η ενσωμάτωση της ευκολίας και της βιωσιμότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μπορεί να αποβεί επωφελής. Ωστόσο, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για να παραμείνουν σχετικές σε αυτό το εξελισσόμενο κοινωνικοπολιτιστικό τοπίο.
- **Σύνθεση Πληθυσμού:** Η σύνθεση του ελληνικού πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένης της ηλικιακής κατανομής και της εθνοτικής ποικιλομορφίας,

επηρεάζει αισθητά την διαμόρφωση του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος. Η Ελλάδα έχει γηράσκοντα πληθυσμό με μειωμένο ποσοστό γεννήσεων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ποσοστό των ηλικιωμένων πολιτών. Αυτή η δημογραφική τάση έχει επιπτώσεις στην καταναλωτική ζήτηση, στις ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης και στη δυναμική της αγοράς εργασίας. Ενώ δημιουργεί προκλήσεις, όπως το αυξημένο κόστος υγειονομικής περίθαλψης και η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού, παρουσιάζει επίσης ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στις ανάγκες των ηλικιωμένων πολιτών, όπως υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, δραστηριότητες αναψυχής και εξειδικευμένα προϊόντα.

- **Συνήθειες Αγοραστών:** Οι Έλληνες καταναλωτές τείνουν να εκτιμούν τα προϊόντα υψηλής ποιότητας, ενώ υπάρχει προτίμηση και στα τοπικά προϊόντα. Ωστόσο, οι καταναλωτικές συνήθειες εξελίσσονται, με αυξανόμενη ζήτηση για ευκολία, ψηφιακές εμπειρίες και βιώσιμες επιλογές. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτές τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις, όπως η προσφορά επιλογών ηλεκτρονικών αγορών, η φιλική προς το περιβάλλον συσκευασία και η προσαρμογή των προϊόντων, είναι πιθανό να ευδοκιμήσουν στο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον της Ελλάδας.
- **Δομή Οικογένειας:** Η δομή των ελληνικών οικογενειών έχει υποστεί αλλαγές, με αύξηση των μονογονεϊκών νοικοκυριών και των οικογενειών με δύο εισοδήματα. Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των οικογενειών με περιορισμένο χρόνο, όπως τα έτοιμα γεύματα, οι υπηρεσίες παιδικής φροντίδας και τα προϊόντα οικιακής ευκολίας, μπορούν να επωφεληθούν από αυτές τις μεταβαλλόμενες οικογενειακές δυναμικές. Η κατανόηση των εξελισσόμενων αναγκών των διαφορετικών οικογενειακών δομών και η προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Επίπεδο Μόρφωσης & Προσδοκίες Καριέρας:** Η Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο όσον αφορά την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα ένα πιο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, συχνά υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι απόφοιτοι και των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει πραγματοποιήσει προσπάθειες για την ευθυγράμμιση των επαγγελματικών προσδοκιών με τις διαθέσιμες ευκαιρίες και για την αντιμετώπιση του χάσματος δεξιοτήτων.

- **Δημογραφικά Στοιχεία:** Οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως η αύξηση του πληθυσμού, η μετανάστευση και η αστικοποίηση, διαμορφώνουν το κοινωνικοπολιτιστικό τοπίο. Η Ελλάδα έχει βιώσει τη μετανάστευση, ιδίως μεταξύ των νέων και εξειδικευμένων ατόμων που αναζητούν καλύτερες προοπτικές στο εξωτερικό. Αυτή η "διαρροή εγκεφάλων" οδηγεί σε απώλεια ταλέντων και επιχειρηματικότητας. Ωστόσο, η εισροή μεταναστών μπορεί να φέρει πολιτιστική ποικιλομορφία, νέες δεξιότητες και επιχειρηματικές ιδέες, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη και δημιουργώντας ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή την δεξαμενή ταλέντων.

Είναι σημαντικό για μια ελληνική εταιρεία ελαιολάδου να δίνει προσοχή στην κουλτούρα και την κοινωνία γύρω της, επειδή επηρεάζει το τι περιμένει ο κόσμος και το τι είναι δημοφιλές στην αγορά. Κάποια από τα πιο αισθητά σημεία αποτελούν τα κάτωθι:

1. Πολιτιστική Κληρονομιά και Εκτίμηση των Παραδοσιακών Προϊόντων: Η Ελλάδα έχει μια πλούσια πολιτιστική κληρονομιά βαθιά ριζωμένη στην παραγωγή ελαιολάδου. Οι Έλληνες καταναλωτές εκτιμούν ιδιαίτερα τα παραδοσιακά και τοπικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένου του ελαιολάδου. Η μακρόχρονη παράδοση και η πολιτιστική σημασία που αποδίδεται στο ελαιόλαδο το καθιστούν ένα ιδιαίτερα πολύτιμο και περιζήτητο προϊόν στην τοπική αγορά. Μια εταιρεία ελαιολάδου μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή την πολιτιστική κληρονομιά έτσι ώστε να δημιουργήσει μια ισχυρή ταυτότητα μάρκας και να κερδίσει την αφοσίωση των καταναλωτών.
2. Καταναλωτικές Συνήθειες με Συνείδηση της Υγείας: Οι Έλληνες καταναλωτές είναι όλο και περισσότερο συνειδητοποιημένοι ως προς την υγεία και δίνουν προτεραιότητα σε πιο υγιεινές επιλογές τροφίμων. Η μεσογειακή διατροφή, στην οποία το ελαιόλαδο διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, είναι ευρέως γνωστή για τα οφέλη της στην υγεία. Η εστίαση στα φυσικά, υγιεινά συστατικά και η προτίμηση στα παραδοσιακά και βιολογικά προϊόντα ευθυγραμμίζονται καλά με τα χαρακτηριστικά του ελαιολάδου. Μια εταιρεία ελαιολάδου μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή την τάση ευαισθητοποίησης για την υγεία και να τοποθετήσει τα προϊόντα της ως μια υγιεινή και θρεπτική επιλογή, προσελκύοντας ένα αυξανόμενο τμήμα καταναλωτών με συνείδηση της υγείας.

Συνεπώς, καταλήγουμε πως οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες για μια επιχείρηση ελαιολάδου αποτελούν μέτρια προτεραιότητα για αυτήν και όλο τον κλάδο της, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 7.

Πίνακας 7: Στρατηγική Σημασία Κοινωνικοπολιτιστικού Περιβάλλοντος

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή			
	Μέτρια		X	
	Χαμηλή			

3.7.4 Τεχνολογικό (Technological)

Το τεχνολογικό περιβάλλον στην Ελλάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού τοπίου και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Ακολουθεί μια λεπτομερής ανάλυση των τεχνολογικών παραγόντων και των επιπτώσεών τους στην ελληνική αγορά:

- **Ανάπτυξη Νέων Τεχνολογιών:** Η Ελλάδα έχει σημειώσει αξιοσημείωτη πρόοδο στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Η χώρα έχει σημειώσει πρόοδο σε τομείς όπως η πληροφορική, η βιοτεχνολογία, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και οι τηλεπικοινωνίες. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών παρέχει ευκαιρίες για καινοτομία, αυξημένη αποδοτικότητα και βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα σε διάφορους κλάδους. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν σύγχρονες λύσεις, να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών.
- **Ταχύτητα Διάχυσης Νέων Τεχνολογιών:** Η ταχύτητα διάχυσης της νέας τεχνολογίας αναφέρεται στο πόσο γρήγορα υιοθετούνται και ενσωματώνονται στην ελληνική αγορά οι καινοτόμες τεχνολογίες. Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει δείξει μια αυξανόμενη τάση υιοθέτησης νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, αυτή συνήθως διαφέρει μεταξύ των διαφόρων κλάδων και περιοχών εντός της χώρας. Ενώ ορισμένοι τομείς, όπως οι τηλεπικοινωνίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο, έχουν βιώσει ταχεία υιοθέτηση της τεχνολογίας, άλλοι μπορεί να υστερούν.
- **Κρατικές Δαπάνες για Έρευνα:** Στην Ελλάδα, οι κυβερνητικές πρωτοβουλίες και τα προγράμματα χρηματοδότησης υποστηρίζουν τις δραστηριότητες E&A, με στόχο την προώθηση της καινοτομίας και την οικονομική ανάπτυξη. Οι αυξημένες

κυβερνητικές δαπάνες για την έρευνα ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ ακαδημαϊκών, βιομηχανικών και ερευνητικών ιδρυμάτων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την τεχνολογική καινοτομία και την ανταλλαγή γνώσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τέτοιες πρωτοβουλίες, αποκτώντας πρόσβαση σε ερευνητικές επιχορηγήσεις, συνεργαζόμενες με ακαδημαϊκά ιδρύματα και αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της έρευνας για τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

- **Προστασία Πατέντας:** Η Ελλάδα έχει εφαρμόσει νομοθεσία και μέτρα για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, παρέχοντας νομικά πλαίσια για την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Αυτό ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις και τους εφευρέτες να αναπτύσσουν και να εμπορεύονται νέες τεχνολογίες χωρίς το φόβο της μη εξουσιοδοτημένης χρήσης ή της απομίμησης. Η ισχυρή προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας προάγει ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και δίνει κίνητρα στις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην έρευνα και την ανάπτυξη, οδηγώντας σε τεχνολογικές εξελίξεις.
- **Πρόοδοι στην Αυτοματοποίηση:** Στην Ελλάδα, η υιοθέτηση της αυτοματοποίησης βρίσκεται σε άνοδο, ιδίως στους κλάδους της μεταποίησης, της εφοδιαστικής και των υπηρεσιών. Η εφαρμογή τεχνολογιών αυτοματισμού μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τον αυτοματισμό μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιστοποιώντας τις διαδικασίες, αυξάνοντας την παραγωγή και βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών.
- **Ύπαρξη Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών:** Η Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στη βελτίωση της τηλεπικοινωνιακής υποδομής της, συμπεριλαμβανομένης της επέκτασης των ευρυζωνικών δικτύων και της ανάπτυξης της τεχνολογίας 5G. Η ύπαρξη ισχυρής τηλεπικοινωνιακής υποδομής διευκολύνει την απρόσκοπτη επικοινωνία, τη μεταφορά δεδομένων και την πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες. Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιούν αποτελεσματικά την τεχνολογία, όπως πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, υπολογιστικό νέφος και εργαλεία απομακρυσμένης συνεργασίας.
- **Διάδοση του Διαδικτύου:** Στην Ελλάδα παρατηρείται σταθερή αύξηση της διείσδυσης του Διαδικτύου τα τελευταία χρόνια, με όλο και περισσότερους ιδιώτες και επιχειρήσεις να αποκτούν πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες και πλατφόρμες. Η αυξανόμενη διείσδυση του Διαδικτύου ανοίγει ευκαιρίες για τις

επιχειρήσεις να επεκτείνουν την ψηφιακή τους παρουσία, να προσεγγίσουν μια ευρύτερη πελατειακή βάση και να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιτρέπει επίσης την αποτελεσματική ανταλλαγή δεδομένων, την έρευνα αγοράς και τις στρατηγικές διαδικτυακού μάρκετινγκ.

Αξίζει να σημειωθεί πως το τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται μια ελληνική επιχείρηση τυποποίησης και εμπορίας ελαιολάδου αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό για τις προσδοκίες και τις τάσεις της αγοράς. Κάποια από τα πιο αισθητά σημεία αποτελούν τα κάτωθι:

1. Αποδοτικότητα της Αλυσίδας Εφοδιασμού με Γνώμονα την Τεχνολογία: Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού ελαιολάδου, προς όφελος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Από την παραγωγή έως τη διανομή, η ενσωμάτωση λύσεων με γνώμονα την τεχνολογία, όπως αισθητήρες IoT (Internet of Things), ανάλυση δεδομένων και λογισμικό διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορεί να βελτιώσει την ιχνηλασιμότητα, τον έλεγχο της ποιότητας και την εφοδιαστική. Αυτές οι εξελίξεις επιτρέπουν την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων, την ελαχιστοποίηση της σπατάλης, τη βελτιστοποίηση της μεταφοράς και τη διασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων ελαιολάδου.
2. Ψηφιακό Χάσμα: Παρόλο που υπάρχει αυξανόμενη ψηφιακή υιοθέτηση, ορισμένες περιοχές στην Ελλάδα μπορεί να εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την πρόσβαση στην τεχνολογία και τη συνδεσιμότητα στο διαδίκτυο. Οι ανισότητες στις ψηφιακές υποδομές και τη διείσδυση του Διαδικτύου μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια για τις εταιρείες ελαιολάδου που δραστηριοποιούνται σε απομακρυσμένες ή αγροτικές περιοχές. Η περιορισμένη πρόσβαση στην τεχνολογία μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να αξιοποιήσουν τις διαδικτυακές πλατφόρμες και να επωφεληθούν πλήρως από τα οφέλη της ψηφιοποίησης.

Συνεπώς, καταλήγουμε πως οι τεχνολογικοί παράγοντες για μια επιχείρηση ελαιολάδου αποτελούν μέτρια προς υψηλή προτεραιότητα για αυτήν και όλο τον κλάδο της, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 8.

Πίνακας 8: Στρατηγική Σημασία Τεχνολογικού Περιβάλλοντος

	Πιθανή επιρροή του παράγοντα στην επιχείρηση			
		Μεγάλη	Μέτρια	Μικρή
Πιθανότητα πραγματοποίησης περιβαλλοντικού παράγοντα	Υψηλή		X	
	Μέτρια			
	Χαμηλή			

3.7 Ανάλυση Porter

Σε αυτό το σημείο, ολοκληρώνεται η ανάλυση του κλάδου του ελαιολάδου αξιοποιώντας το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter. Οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής:

- **Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων**
- **Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών**
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών και**
- **Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η απειλή των νέων ανταγωνιστών αφορά το πόσο ευνοϊκό είναι το περιβάλλον του ανταγωνισμού ενός κλάδου έτσι ώστε να εισέλθει μέσα σε αυτό μια νέα εταιρεία. Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων αποτελεί μέτρια δύναμη επιρροής του κλάδου του ελαιολάδου λόγω διαφόρων παραγόντων που μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια εισόδου. Αυτοί αναλύονται ως εξής:

- **Οικονομίες Κλίμακας (Ισχυρή Επιρροή):** Οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, όντας συνήθως πολλά χρόνια στον κλάδο αυτό, έχουν καταφέρει να μειώσουν αισθητά το ανά μονάδα συνολικό κόστος αυξάνοντας την παραγόμενη ποσότητα. Έτσι, είναι σχεδόν βέβαιο ότι μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα υποστεί σημαντικά μειονεκτήματα κόστους και περιθώρια κέρδους σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες.

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο (Μέτρια - Ισχυρή Επιρροή):** Οι οικονομικές απαιτήσεις μπορεί να αποτελέσουν αποτρεπτικό παράγοντα για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους, ιδίως για εκείνους που δεν έχουν πρόσβαση σε επαρκή κεφάλαια ή επιλογές χρηματοδότησης. Η έναρξη μιας επιχείρησης παραγωγής ελαιολάδου συνεπάγεται με σημαντικές επενδύσεις σε γη, ελαιώνες, μηχανήματα, εγκαταστάσεις επεξεργασίας και υποδομές αποθήκευσης. Επιπλέον, υπάρχει κόστος που συνδέεται με την απόκτηση των απαραίτητων πιστοποιήσεων και μέτρων ποιοτικού ελέγχου για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα και τους κανονισμούς του κλάδου.
- **Διαφοροποίηση Προϊόντος (Αδύναμη Επιρροή):** Πέρα από την ποιοτική διαφοροποίηση που μπορεί να έχουν τα προϊόντα ελαιολάδου, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα διαφοροποίησης. Ακόμη και αν υπάρχει μεγάλη γκάμα προϊόντων (παρθένα ελαιόλαδα, πυρηνέλαια, εξευγενισμένα ελαιόλαδα κ.λπ.), αυτά χρειάζονται πολύ μικρή επιπλέον τεχνογνωσία και τροποποίηση της διαδικασίας παραγωγής.
- **Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής (Ισχυρή Επιρροή):** Οι εγκαθιδρυμένες εταιρείες έχουν ήδη δημιουργήσει σχέσεις με διανομείς, λιανοπωλητές και άλλα σημεία πώλησης, επιτρέποντας τους να προσεγγίσουν αποτελεσματικά τους καταναλωτές. Η οικοδόμηση σχέσεων με τους διανομείς και τους λιανοπωλητές απαιτεί χρόνο και προσπάθεια και χωρίς πρόσβαση σε αυτά τα δίκτυα, οι νεοεισερχόμενοι ενδέχεται να δυσκολευτούν να κερδίσουν έδαφος στην αγορά.
- **Κυβερνητική Πολιτική & Νομικοί Περιορισμοί (Αδύναμη - Μέτρια Επιρροή):** Ο κλάδος του ελαιολάδου υπόκειται σε κανονισμούς σχετικά με τα πρότυπα παραγωγής, τις απαιτήσεις επισήμανσης και τις κατευθυντήριες γραμμές για την υγεία και την ασφάλεια. Η συμμόρφωση με αυτούς τους κανονισμούς είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος και την προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών. Επιπλέον, οι κυβερνητικές πολιτικές σχετικά με τις γεωργικές επιδοτήσεις, οι κανονισμοί εισαγωγών/εξαγωγών και οι εμπορικές συμφωνίες μπορούν να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό τοπίο και τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών

Μια ακόμα δύναμη που επηρεάζει το επίπεδο του ανταγωνισμού σε ένα κοινό περιβάλλον μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα οποία είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με αυτό. Η Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών αποτελεί ασθενή προς μέτρια δύναμη επιρροής του κλάδου του ελαιολάδου λόγω ορισμένων παραγόντων. Αυτοί αναλύονται ως εξής:

- **Ύπαρξη Ικανοποιητικών Υποκατάστατων (Μέτρια Επιρροή):** Στον τομέα των ελαίων, υπάρχουν πολλά εν δυνάμει υποκατάστατα όπως ηλιέλαιο, σπορέλαιο, φοινικέλαιο κ.λπ. Για πολλές από τις καθημερινές χρήσεις, είναι σε θέση να αντικαταστήσουν το ελαιόλαδο. Όμως, υστερούν σε ποιοτική και θρεπτική αξία οπότε δεν επηρεάζουν αισθητά τα προϊόντα αυτά.
- **Επίδραση στην Τιμή (Αδύναμη Επιρροή):** Τα υποκατάστατα αγαθά στα οποία αναφερθήκαμε προηγουμένως δεν επηρεάζουν αισθητά την τιμή του ελαιολάδου. Ακόμη και αν οι τιμές τους είναι πολύ πιο χαμηλές σε σχέση με αυτές του ελαιολάδου, δεν προσφέρουν την ίδια χρησιμότητα και πληρότητα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν θεμέλιο λίθο για επιχειρήσεις οι οποίες λαμβάνουν την πρώτη ύλη που είναι απαραίτητη για τις παραγωγικές διαδικασίες τους. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτοί αποτελούν τους προμηθευτές ελαιολάδου ή/και ελιάς. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών αποτελεί ασθενή δύναμη επιρροής του κλάδου του ελαιολάδου λόγω ορισμένων παραγόντων. Αυτοί αναλύονται ως εξής:

- **Αριθμός Προμηθευτών (Χαμηλή Επιρροή):** Το πλήθος των προμηθευτών ελιάς και ελαιολάδου είναι πολύ μεγάλο. Συνεπώς, εφόσον κατά κύριο λόγο δε λειτουργούν συντονισμένα (εξαιρέσεις αποτελούν οι ενώσεις και οι συνεταιρισμοί), παραμένει χαμηλή η διαπραγματευτική τους δύναμη σε σύγκριση με άλλους κλάδους.
- **Διαθεσιμότητα Υποκατάστατων (Μεσαία Επιρροή):** Προφανώς, λόγω της ιδιαιτερότητας του παραγόμενου προϊόντος, δεν υπάρχουν υποκατάστατα αγαθά για την πρώτη ύλη. Η μόνη ουσιαστική υποκατάσταση που μπορεί να συμβεί είναι να στραφεί μια εταιρεία από την προμήθεια ελιάς στην προμήθεια ελαιολάδου. Όμως,

αυτό δε διαφοροποιεί πολύ το τελικό αποτέλεσμα και συνήθως διαταράσσει το περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης.

- **Ποσοστό Μεριδίου Αγοράς σε Σχέση με Άλλους Κλάδους (Χαμηλή Επιρροή):** Οι προμηθευτές ελαιολάδου και προϊόντων ελιάς δεν προσφέρουν τα αγαθά τους σε άλλους κλάδους. Συνεπώς, η αγοραστική δύναμη τους παραμένει χαμηλή εφόσον δεν μπορούν να στραφούν σε άλλον κλάδο.
- **Ελαστικότητα Ζήτησης Αγαθών (Χαμηλή Επιρροή):** Ακόμη και αν τα αγαθά ελιάς αποτελούν βασικό συστατικό του ελαιοκομικού κλάδου, η ελαστικότητα ζήτησης τους παραμένει σχετικά ελαστική. Αυτό συμβαίνει διότι τόσο οι προμηθευτές όσο και οι αγοραστές έχουν κίνητρο να συναλλάξουν το εμπόρευμα τους έτσι ώστε να επωφεληθούν οικονομικά. Στη μόνη περίπτωση που επηρεάζεται αισθητά η ελαστικότητα της ζήτησης είναι όταν μειώνεται αισθητά η προσφορά (ξηρασίες, φυσικές καταστροφές κ.λπ.), κάτι που δεν επηρεάζει τελικά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- **Παροχή Διαφοροποιημένων Προϊόντων (Χαμηλή Επιρροή):** Πέρα από χαρακτηριστικά όπως ποικιλία ελαιόδεντρου, γεωγραφική προέλευση, επίπεδο οξύτητας και ποιότητα, τα προϊόντα που παρέχουν οι προμηθευτές δε διαφοροποιείται αισθητά. Συνεπώς, οι αγοραστές έχουν μικρό κόστος μετακίνησης μεταξύ αυτών.
- **Εύκολη Δυνατότητα Καθετοποίησης προς τα Εμπρός (Forward Integration) (Χαμηλή Επιρροή):** Η καθετοποίηση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές προϊόντων ελιάς αποτελεί μια προοπτική. Όμως, λόγω της πολυπλοκότητας ενός τέτοιου εγχειρήματος καθώς και της απαιτήσεως μεγάλων κεφαλαίων, οι περισσότεροι γεωργοί αδυνατούν πρακτικά να εισχωρήσουν οι ίδιοι στον κλάδο και να ανταγωνιστούν τους πελάτες τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές αποτελούν κινητήρια δύναμη για μια επιχείρηση και επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα της. Σε πρακτικό επίπεδο, οι κύριοι αγοραστές ελαιολάδου είναι οι αλυσίδες σουπερμάρκετ, οι εταιρείες εστίασης και τα καταστήματα με είδη τροφίμων. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών αποτελεί ισχυρή δύναμη επιρροής του κλάδου του ελαιολάδου λόγω ορισμένων παραγόντων. Αυτοί αναλύονται ως εξής:

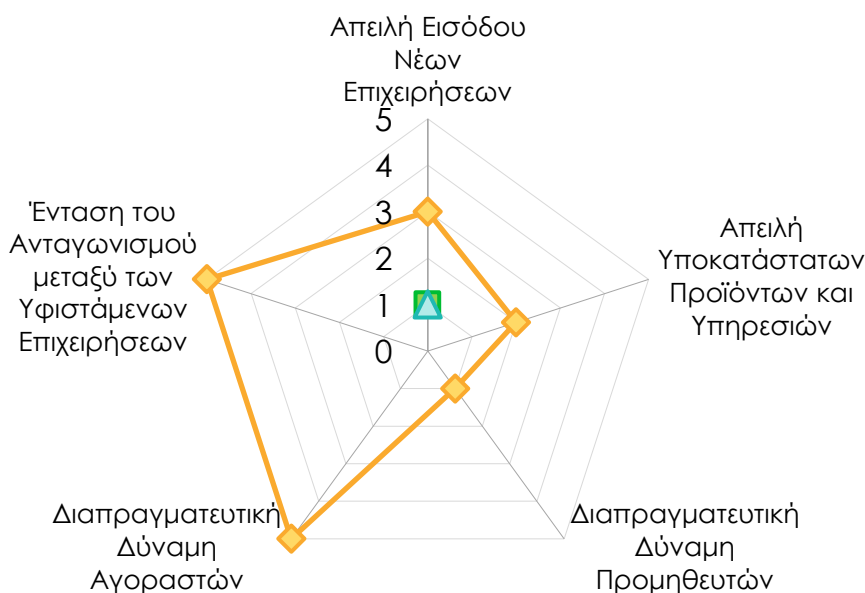
- **Αριθμός Αγοραστών (Ισχυρή Επιρροή):** Οι αγοραστές στους οποίους αναφερόμαστε αποτελούν τους μεσάζοντες οι οποίοι τελικά μεταπωλούν το προϊόν στους τελικούς καταναλωτές. Συνεπώς, το πλήθος αυτών είναι σχετικά μικρό σε σχέση με την ποσότητα που προσφέρεται. Συνεπώς, αυτοί έχουν τη δύναμη να διαταράσσουν την προσφορά ελαιολάδου.
- **Πρόσβαση στο Αγαθό (Ισχυρή Επιρροή):** Η πρόσβαση των αγοραστών είναι αρκετά εύκολη. Λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο, οι αγοραστές έχουν περισσότερη ευελιξία ως προς τον από ποιον θα επιλέξουν να προμηθευτούν. Όσο μειώνεται το κόστος μετακίνησης των αγοραστών, τόσο μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη έχουν.
- **Δυνατότητα Καθετοποίησης προς τα Πίσω (Backward Integration) (Χαμηλή Επιρροή):** Σε σχέση με την Καθετοποίηση προς τα Εμπρός, η Καθετοποίηση προς τα Εμπρός αποτελεί ακόμη πιο δύσκολο εγχείρημα για τους αγοραστές. Συνεπώς, δεν υπάρχει κανένα κίνητρο να προσεγγίσουν και να εισέλθουν στην αγορά.
- **Πληροφόρηση Αγοραστών (Μέτρια Επιρροή):** Η πλειοψηφία των ενδιάμεσων αγοραστών δεν αποτελούν μεμονωμένα άτομα αλλά επιχειρήσεις. Συνεπώς, αυτοί έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν και να αναλύσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την αγορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιο ενημερωμένη προσέγγιση και συνεπώς στην αύξηση της αγοραστικής τους δύναμης.

Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελεί την κυριότερη δύναμη ανάμεσα στα πέντε σημεία του Porter και είναι αυτός που επηρεάζει περισσότερο τη δυναμικότητα του κλάδου. Η Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων αποτελεί ισχυρή δύναμη επιρροής του κλάδου του ελαιολάδου λόγω ορισμένων παραγόντων. Αυτοί αναλύονται ως εξής:

- **Πλήθος Επιχειρήσεων - Ανταγωνιστών (Ισχυρή Επιρροή):** Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα συγκέντρωσης. Αν εξαιρέσει κανείς εταιρείες όπως Μινέρβα και ΕΛΑΪΣ, οι οποίες απολαμβάνουν σχετικά υψηλό μερίδιο αγοράς, υπάρχει συμμετοχή μεγάλου πλήθους εταιρειών. Αυτό αυξάνει τελικά την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

- **Διαφοροποίηση Προϊόντος (Ισχυρή Επιρροή):** Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, τα προϊόντα του κλάδου δε διαφοροποιούνται αισθητά. Συνεπώς, είναι πολύ δύσκολο για μια εταιρεία να αναδειχθεί και αυτό οδηγεί στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- **Ποσοστιαία Συμμετοχής Σταθερού Κόστους στο Ολικό (Ισχυρή Επιρροή):** Για μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, το σταθερό κόστος παραμένει σχετικά υψηλό σε σχέση με το ολικό κόστος της παραγωγής. Συνεπώς, για την πλειοψηφία των εταιρειών που δε δραστηριοποιείται σε κάποιο niche market, αυτή η σχέση επηρεάζεται αισθητά τον ανταγωνισμό διότι καθορίζει τελικά των επίπεδο τιμών στην αγορά.
- **Παρουσία Εμποδίων Εξόδου (Ισχυρή Επιρροή):** Λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε κεφάλαια κατά την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο, η έξοδος της αν χρειαστεί είναι και αυτή ιδιαίτερα δύσκολη. Αυτή συμβαίνει διότι ο κλάδος αυτός απαιτεί από την επιχείρηση να προμηθευτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις για την υλοποίηση τους εγχειρήματος της. Λόγω της εξειδίκευσης, αυτός ο εξοπλισμός είναι δύσκολα ρευστοποιήσιμος. Συνεπώς, πολλές από τις εταιρείες που παραμένουν ακόμη στον κλάδο το κάνουν επειδή η έξοδος θεωρείται πολύ ζημιογόνα για τους επενδυτές και τους ιδιοκτήτες τους.



Διάγραμμα 22: Διάγραμμα Ραντάρ Ανάλυσης Porter Κλάδου Ελαιολάδου

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ο κλάδος του ελαιολάδου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης στον πρωτογενή τομέα και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Παρά τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης, ο κλάδος εξακολουθεί να συμβάλλει σημαντικά στην ελληνική οικονομία όσον αφορά την προστιθέμενη αξία, την απασχόληση και τις επενδύσεις. Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την ενίσχυση της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Η ανάλυση του κλάδου του ελαιολάδου αποκαλύπτει την παρουσία έντονου ανταγωνισμού και τη μείωση της χρηματοδότησης των έργων, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ελκυστικότητά του. Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ένα δύσκολο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι στρατηγικοί αναλυτές αντιμετωπίζουν το κρίσιμο καθήκον να πλοηγηθούν μέσα σε αυτές τις προκλήσεις και να βρουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους.

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο επηρεάζεται από τη σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την παρουσία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Αυτό αυξάνει το επίπεδο του ανταγωνισμού και θέτει προκλήσεις για το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία. Επιπλέον, η μειωμένη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης έργων επιτείνει περαιτέρω την πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες ελαιολάδου, περιορίζοντας τη δυνατότητά τους να επενδύσουν σε υποδομές, να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να προωθήσουν την ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν παράγοντες που συμβάλλουν στη μείωση του ανταγωνισμού και στην ενίσχυση της ελκυστικότητας του κλάδου. Σε αυτούς περιλαμβάνονται σημαντικά εμπόδια εισόδου για νέους παίκτες και έλλειψη υποκατάστατων έργων. Τα στοιχεία αυτά παρέχουν κάποια σταθερότητα και ευκαιρίες στις καθιερωμένες επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Δεκεμβρίου 2013, για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των αγορών γεωργικών προϊόντων και την κατάργηση των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 922/72, (ΕΟΚ) αριθ. 234/79, (ΕΚ) αριθ. 1037/2001 και (ΕΚ) αριθ. 1234/2007 του Συμβουλίου. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:02013R1308-20230101&qid=1687606109070>.
2. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΟΚ) αριθ. 2568/91 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 11ης Ιουλίου 1991 σχετικά με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των ελαιολάδων και των πυρηνελαίων καθώς και με τις μεθόδους προσδιορισμού. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:01991R2568-20161011&from=EN>.
3. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (ΠΟΠ) & ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΝΔΕΙΞΗΣ (ΠΓΕ) στα πλαίσια του Καν. (ΕΟΚ) αριθ. 510/06 του Συμβουλίου. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/2012-02-02-07-52-07/ellinikaproionta/1182-elaioladaelies-2>. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.
4. Λίγα λόγια για τα συστήματα ποιότητας. Γενική Διεύθυνση Γεωργίας Και Αγροτικής Ανάπτυξης. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_el. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.
5. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Νοεμβρίου 2012, για τα συστήματα ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:02012R1151-20220608>.
6. Ειρήνη Ρεντίφη (2014). ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ (Πτυχιακή Εργασία)
7. Olive oil. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/price-data/price-monitoring-sector/olive-oil_en. Δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο 8, 2023.

8. The European market potential for olive oil | CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-potential>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 16, 2022.
9. Economic Affairs & Promotion Unit - International Olive Council. International Olive Council. <https://www.internationaloliveoil.org/what-we-do/economic-affairs-promotion-unit/#figures>. Δημοσιεύθηκε τον Μάιο 23, 2023.
10. Olive oil. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_en.
11. EU agricultural outlook 2021-31: climate change a challenge for olive oil and wine, while demand for fruit and vegetables adapts to health concerns. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agricultural-outlook-2021-31-climate-change-challenge-olive-oil-and-wine-while-demand-fruit-and-2021-12-09_en. Δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο 9, 2021.
12. Entering the European market for olive oil | CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-entry>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 16, 2022.
13. The European market potential for olive oil | CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-potential>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 16, 2022.
14. ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 1ο ΤΡΙΜΗΝΟ 2023 ΕΞΑΓΩΓΕΣ
15. ΕΛΑΪΣ. *Βικιπαίδεια*. Μάιος 2023. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%AA%CE%A3>.
16. ΜΙΝΕΡΒΑ. Προφίλ | ΜΙΝΕΡΒΑ. ΜΙΝΕΡΒΑ. <https://www.minerva.com.gr/i-eteria-mas/profil/>. Δημοσιεύθηκε τον Σεπτέμβριο 6, 2021.
17. Ένωση Πεζών. ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ | ΑΡΧΙΚΗ - Ένωση Πεζών. Ένωση Πεζών. <https://pezaunion.gr/#we>. Δημοσιεύθηκε τον Μάιο 29, 2023.
18. Agrovim. Σχετικά με την Εταιρία | Agrovim. Agrovim. <https://www.agrovim.gr/el/about-the-company/>. Δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο 3, 2023.
19. Κρητικό αγνό παρθένο ελαιόλαδο | Crete Oil. crete-oil.gr. <https://www.crete-oil.gr/>.
20. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (2013). Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος. Εκδόσεις Μπένου.

21. Samir Mili (2006). Market Dynamics and Policy Reforms in the EU Olive Oil Industry:
An Exploratory Assessment

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Ελληνικής Εταιρείας – Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εταιρικό Προφίλ

4.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία αποτελεί μια εμπορική επιχειρηματική έκφραση η οποία έγινε επίσημα πραγματικότητα το 1978 με έδρα το Ρέθυμνο Κρήτης. Πρόκειται για την τρίτη γενιά επιχειρηματιών η οποία δραστηριοποιείται πάνω από 55 έτη στο εμπόριο αγροτικών προϊόντων (κυρίως παρθένου ελαιόλαδου από την Κρήτη) και τα τελευταία 10 έτη στην τυποποίηση εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου.

Η στενή σχέση των ιδιοκτητών με το ελαιόλαδο ξεκινάει από τους εκτεταμένους ελαιώνες, οι οποίοι παράγουν σημαντικές ποσότητες ελαιοποιήσιμης και βρώσιμης ελιάς, συνεχίζεται με το ελαιουργείο που ανήκει επίσης στη στενή οικογένεια και ολοκληρώνεται με τις βιοτεχνικές εγκαταστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν χώρους αποθήκευσης (σύμφωνα με τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας που επιβάλλει η ευρωπαϊκή νομοθεσία) και ανεξάρτητο τμήμα όπου λαμβάνει χώρα η τυποποίηση. Τα τελευταία χρόνια στην επιχείρηση έχουν εισέλθει τα νεότερα μέλη της οικογένειας τα οποία είναι σε θέση να προσφέρουν νέες ιδέες, να επαναπροσδιορίσουν την πολιτική προσφορά και τη διάθεση των προϊόντων και να υιοθετήσουν νέα χρηματοοικονομική στρατηγική για την επιχείρηση τους.

Η επιχείρηση ήταν από τις πρώτες επιχειρήσεις, στην Κρήτη τουλάχιστον, η οποία λειτουργούσε προσφέροντας και ένα συμπληρωματικό εύρος εμπορικών υπηρεσιών στον αγροτικό πληθυσμό π.χ. χαρούπι, ζωοτροφές κ.λπ. Τα τελευταία χρόνια, όμως, εγκαταλείπει τα υπόλοιπα προϊόντα και επικεντρώνεται στην παραγωγή και τυποποίηση ελαιολάδου. Ανά τα έτη, έχει προχωρήσει σε συμφωνίες για την τυποποίηση μεγαλύτερων συγκριτικά ποσοτήτων ελαιολάδου συνεχίζοντας την πολιτική των ολοένα και μεγαλύτερων ποσοτήτων ελαιολάδου να οδηγούνται στην τυποποίηση.

4.1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance) αποτελεί έναν από τους 3 βασικούς πυλώνες του πλαισίου ESG (Environment, Social, Governance). Αναφέρεται στο σύστημα διαδικασιών και κανόνων μέσω των οποίων ελέγχεται και κατευθύνεται μια εταιρεία. Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τις προσπάθειες της διοίκησης να εξισορροπήσει τα συμφέροντα διαφόρων ενδιαφερομένων (stakeholders), όπως χρηματοδότες, προμηθευτές, κοινότητα, υπαλλήλους και κυβέρνηση. Συνεπώς, παρέχει ένα πλαίσιο μέσω του οποίου μπορούν να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Βασικά στοιχεία της αποτελούν ο σχεδιασμός δράσης, οι εσωτερικοί έλεγχοι, η μέτρηση της επίδοσης και η εταιρική αποκάλυψη

Διοικητικό Συμβούλιο

Λόγω της φύσης και του μεγέθους της επιχείρησης, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τη μητέρα και τους δύο γιους της. Συνεπώς, μπορεί κανείς να συνειδητοποιήσει πως η λήψη αποφάσεων και η διοίκηση της εταιρείας είναι οικογενειακή υπόθεση. Εν τέλει, το διοικητικό συμβούλιο ενσωματώνει τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Σαφείς Ρόλοι και Πολιτικές Διακυβέρνησης: Για να διασφαλισθεί η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση, η εταιρεία έχει καθιερώσει σαφείς ρόλους και πολιτικές διακυβέρνησης. Κάθε μέλος της οικογένειας έχει καθορισμένες αρμοδιότητες και τομείς εμπειρογνωμοσύνης, εξαλείφοντας τη σύγχυση και προωθώντας την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οριοθετώντας αυτούς τους ρόλους, ελαχιστοποιεί τελικά τις πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων και δημιουργεί μια αίσθηση υπευθυνότητας που ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τις αξίες της εταιρείας.
- Οικογενειακό Συμβούλιο για Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων: Για να διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς, η εταιρεία έχει εφαρμόσει ένα οικογενειακό συμβούλιο. Το συμβούλιο αυτό αποτελείται από μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση και χρησιμεύει ως πλατφόρμα για τη συζήτηση στρατηγικών πρωτοβουλιών, λειτουργικών προκλήσεων και μακροπρόθεσμων στόχων. Με τη συμμετοχή των μελών της

οικογένειας σε αυτές τις συζητήσεις, η επιχείρηση επωφελείται από τις μοναδικές γνώσεις και προοπτικές τους, ενισχύοντας την αίσθηση ενότητας και κοινού οράματος.

- Ολοκληρωτική Εμπλοκή στη Χάραξη Στρατηγικής: Έχοντας ως κίνητρο τη μεγιστοποίηση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας, το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί τον καταλύτη για τη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Το ΔΣ αναλαμβάνει τον κυρίαρχο ρόλο στον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών και των πολιτικών στρατηγικής της εταιρείας.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο της εταιρείας το οποίο αποτελεί μεγάλο παράγοντα για τη μέχρι τώρα επιτυχημένη πορεία της. Για να μπορέσει να διατηρήσει ικανοποιημένο και παραγωγικό το προσωπικό της, η επιχείρηση έχει θεσπίσει και ακολουθεί κάποιες γενικές πολιτικές. Αυτές είναι η κάτωθι:

- Αποτελεσματικά Κανάλια Επικοινωνίας: Αναγνωρίζοντας τη σημασία της ανοικτής και διαφανούς επικοινωνίας, η εταιρεία έχει εφαρμόσει διάφορα κανάλια για να διασφαλίσει την αποτελεσματική ροή πληροφοριών. Οι τακτικές ομαδικές συναντήσεις και τα εικονικά εργαλεία επικοινωνίας διευκολύνουν την απρόσκοπτη αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτή η πρακτική επιτρέπει σαφείς προσδοκίες, έγκαιρη ανατροφοδότηση και την ευκαιρία για τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ιδέες, τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους.
- Ενίσχυση της Ανάπτυξης των Εργαζομένων: Παρά το μέγεθός της, η εταιρεία δεσμεύεται να καλλιεργεί την ανάπτυξη των εργαζομένων και να παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Επενδύει σε στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαστήρια και διαδικτυακά σεμινάρια για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Επιπλέον, τα προγράμματα καθοδήγησης συνδυάζουν έμπειρους υπαλλήλους με νεαρότερο προσωπικό, προωθώντας τη μεταφορά γνώσεων και δημιουργώντας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης.
- Οικοδόμηση μιας Υποστηρικτικής Κουλτούρας: Η εταιρεία προσπαθεί να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Πρωθεί τακτικά προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης για την αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών

επιτευγμάτων. Επιπλέον, προωθεί μια κουλτούρα ενσυναίσθησης και υποστήριξης προωθώντας μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Γενικές Εταιρικές Πολιτικές

Σε αυτό το σημείο θα επικεντρωθούμε πιο πολύ στις γενικές πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση για να μπορέσει να εξισορροπήσει τα συμφέροντα των stakeholders και των shareholders. Αυτές είναι οι κάτωθι:

1. Διαφανής Υποβολή Εκθέσεων και Επικοινωνία: Η εταιρεία διασφαλίζει ότι οι οικονομικές αναφορές, οι μετρήσεις επιδόσεων και οι βασικές πληροφορίες είναι άμεσα διαθέσιμες σε όλα τα μέλη της οικογένειας και τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι τακτικές συνεδριάσεις και οι σαφείς δίαυλοι επικοινωνίας της επιτρέπουν να αντιμετωπίζει τυχόν ανησυχίες, να μοιράζεται ενημερώσεις και να λαμβάνει συλλογικά τεκμηριωμένες αποφάσεις. Προωθώντας την ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία, διατηρεί τελικά την εμπιστοσύνη και προωθεί μια κουλτούρα υπευθυνότητας εντός του οργανισμού.
2. Χρήση Εξωτερικών Επιχειρηματικών Συμβούλων: Ενώ η εταιρεία βασίζεται κυρίως στην εσωτερική τεχνογνωσία, κατανοεί την αξία της αναζήτησης εξωτερικής καθοδήγησης από συμβούλους επιχειρήσεων. Ενίοτε, προσλαμβάνει αυτούς τους συμβούλους για να παρέχουν εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρογνωμοσύνη και συμβουλές. Η εξωτερική τους οπτική και η γνώση του κλάδου τη βοηθούν να εντοπίσει πιθανά τυφλά σημεία και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτή η στρατηγική αξιοποίηση εξωτερικών συμβούλων της επιτρέπει να συμπληρώσει τις εσωτερικές μας δυνατότητες και να παραμείνει ευέλικτη σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.
3. Ενίσχυση της Διαχείρισης Κινδύνων και των Εσωτερικών Ελέγχων: Η εταιρεία δεσμεύεται για ισχυρή διαχείριση κινδύνων και εσωτερικούς ελέγχους, διασφαλίζοντας την κάλυψη των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών. Η εταιρεία έχει εφαρμόσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο υποστηρίζεται από μια προληπτική προσέγγιση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των κινδύνων. Υπάρχουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου που διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, την προστασία των

περιουσιακών στοιχείων και τη διατήρηση της ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

4. Συνεχής Αξιολόγηση και Βελτίωση: Η εταιρεία αξιολογεί τακτικά την αποτελεσματικότητα του πλαισίου διακυβέρνησης, των διαδικασιών του διοικητικού συμβουλίου και των πολιτικών της μέσω εσωτερικών αξιολογήσεων και εξωτερικών συγκριτικών αξιολογήσεων. Η εταιρεία ενσωματώνει τις ιδέες τους στις βελτιώσεις της διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας ότι οι πρακτικές διακυβέρνησης εξελίσσονται σύμφωνα με τις αναδυόμενες τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές.

4.1.3 Κοινωνική Υπευθυνότητα

Με την Κοινωνική Υπευθυνότητα, ολοκληρώνεται το πλαίσιο του ESG. Με τον όρο Κοινωνική Υπευθυνότητα, αναφερόμαστε στις ενέργειες των επιχειρήσεων που έχουν ως σκοπό την αντιμετώπιση κοινωνική και περιβαλλοντικών ζητημάτων (Βικιπαίδεια, n.d.). Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και έχει δεσμευτεί τα τελευταία χρόνια να προσφέρει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον, στις κοινότητες και τους ενδιαφερόμενους που εξυπηρετεί. Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων προσεγγίσεων αποτελούν τα κάτωθι:

- Βιώσιμη Γεωργία και Παραγωγή: Η εταιρεία χρησιμοποιεί φιλικές προς το περιβάλλον τεχνικές για την καλλιέργεια ελιών, συμπεριλαμβανομένης της βιολογικής γεωργίας, της διατήρησης του νερού και της διατήρησης της βιοποικιλότητας. Ελαχιστοποιώντας τη χρήση χημικών ουσιών και προωθώντας τη βιώσιμη διαχείριση της γης, η επιχείρηση διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη υγεία των ελαιώνων και προστατεύει το περιβάλλον.
- Ηθική Προμήθεια και Ιχνηλασιμότητα Προϊόντων: Η εταιρεία διασφαλίζει ότι το ελαιόλαδο προμηθεύεται με τη μέγιστη δυνατή ακεραιότητα. Συνεργάζεται στενά με τοπικούς αγρότες που μοιράζονται τη δέσμευση της για βιώσιμη γεωργία και δίκαιες εργασιακές πρακτικές. Αυτή η διαφάνεια επιτρέπει στους καταναλωτές να κάνουν ενημερωμένες επιλογές και προάγει την εμπιστοσύνη στη μάρκα της.
- Ενδυνάμωση και Υποστήριξη της Κοινότητας: Ως εταιρεία ελαιολάδου που είναι βαθιά ριζωμένη στις τοπικές της κοινότητες, δίνει προτεραιότητα στην ενδυνάμωση και την υποστήριξη της κοινότητας. Συνεργάζεται ενεργά με τους τοπικούς αγρότες, παρέχοντας τους εκπαίδευση και πόρους για τη βελτίωση των γεωργικών πρακτικών

τους. Υποστηρίζει πρωτοβουλίες που προωθούν την οικονομική ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την υγειονομική περίθαλψη στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται.

4.1.4 Αποστολή – Όραμα

4.1.4.1 Αποστολή

Να προσφέρουμε το καλύτερο ελαιόλαδο στους πελάτες μας απογειώνοντας τις γαστρονομικές απολαύσεις και απελευθερώνοντας την ουσία της φύσης

Για την καλύτερη ανάλυση του παραπάνω, είναι αναγκαίο να επεκταθούμε και στα κύρια σημεία της αποστολής μιας εταιρείας τα οποία είναι η **βασική αγορά**, η **συνεισφορά** και η **διάκριση** (Γεωργόπουλος, 2013). Συνεπώς, η παραπάνω αποστολή προσαρμόζεται ως εξής:

Η εταιρεία μας έχει δεσμευτεί να προσφέρει το καλύτερο ελαιόλαδο (συνεισφορά) σε απαιτητικοί λάτρεις του φαγητού και άτομα με συνείδηση της υγείας (βασική αγορά) απογειώνοντας τις γαστρονομικές απολαύσεις και απελευθερώνοντας την ουσία της φύσης (διάκριση).

Αυτή η δήλωση αποστολής της εταιρείας δείχνει τη δέσμευση της εταιρείας να επικεντρωθεί στην ποιοτική και γευστική υπεροχή των ελαιολάδων της έτσι ώστε να αναδειχθεί ενώ ταυτόχρονα να παραμείνει ανταγωνιστική ως προς την τιμή που προσφέρονται έτσι ώστε να αποκτήσει μια αισθητή υπεροχή.

4.1.4.2 Όραμα

Φιλοδοξούμε να καθιερώσουμε το ελαιόλαδο ως σύμβολο εξαιρετικής ποιότητας και να γίνουμε η προτιμώμενη επιλογή των πελατών μας.

Στόχος μας είναι να παρουσιάσουμε στους καταναλωτές με μερικά από τα καλύτερα προϊόντα που έχει να προσφέρει η Ελλάδα.

Η παραπάνω δήλωση καθοδηγεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη στρατηγική διαχείριση και τις λειτουργίες της εταιρείας σε ένα ανώτερο επίπεδο. Εξασφαλίζει ότι κάθε απόφαση φέρνει την εταιρεία πιο κοντά στην υλοποίηση της αποστολής και των στόχων της.

4.2 Εταιρικά Στοιχεία

4.2.1 Προϊόντα

Τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούνται από 4 κατηγορίες: Ελαιόλαδο σε μορφή χύδην, ελαιόλαδο τυποποιημένο, λοιπά προϊόντα και ελιές συσκευασμένες. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε:

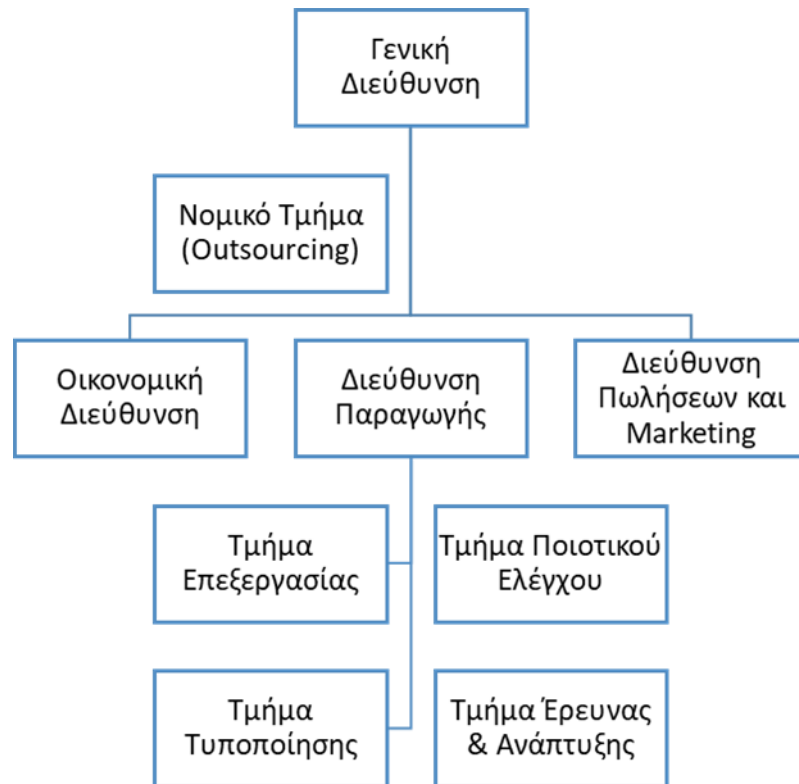
- **Ελαιόλαδο σε Μορφή Χύδην:** Αυτό το είδος ελαιόλαδου είναι το «χύμα» όπως αναφέρεται στον κλάδο της ελαιοπαραγωγής. Αναφέρεται συνήθως στο λάδι που προσφέρεται χονδρικά σε πελάτες. Συνήθως αυτό το λάδι έχει τη μικρότερη δυνατή επεξεργασία για να μπορέσει να πωληθεί στους ενδιαφερόμενους έτσι ώστε να τυποποιηθεί.
- **Τυποποιημένο Ελαιόλαδο:** Αυτό είναι το πλέον καθιερωμένο προϊόν της εταιρείας το οποίο είναι γνωστό στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, είναι από τα πρώτα σε πωλήσεις στο γερμανικό παράρτημα της Amazon. Αυτά τα προϊόντα είναι:
 - Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο (Οξύτητα από 0,1%-0,8%): Προσφέρεται σε συσκευασίες χυτοσιδήρου των 500mL, 750mL καθώς και 5Lt. Πλέον, υπάρχει και γυάλινες συσκευασίας των 500mL και 750mL η οποίες προορίζονται επί το πλείστον σε καταστήματα εστίασης και delicatessen.
 - Παρθένο Ελαιόλαδο (Οξύτητα από 0,8%-2%): Προσφέρονται κυρίως σε συσκευασίας χυτοσιδήρου των 5Lt.
- **Ελιές Συσκευασμένες:** Το προϊόν είναι οι γνωστοί κρητικοί κολυμπάδες από κορωνεική ελιά. Το όνομα κολυμπάδες προσδίδεται στο προϊόν αφού ουσιαστικά οι

ελιές «κολυμπάνε» σε ένα μίγμα νερού, ξυδιού και αλατιού για τη φυσική τους συντήρηση.

- **Λοιπά Γεωργικά Προϊόντα:** Όπως είχαμε αναφέρει και στην προηγούμενη ενότητα, αυτά τα προϊόντα περιλαμβάνουν το χαρούπι και τις ζωοτροφές. Η προσφορά τέτοιων προϊόντων έχουν εξαλειφθεί σχεδόν πλήρως από την εταιρεία και εμφανίζονται μόνο σε περιπτώσεις όπου προβλέπεται μεγάλο περιθώριο κέρδους.

4.2.3 Οργάνωση (Οργανόγραμμα)

Παρακάτω φαίνεται ο βασικός σχεδιασμός οργανογράμματος της επιχείρησης.



Διάγραμμα 23: Οργανόγραμμα Εταιρείας

- **Γενική Διεύθυνση:** Όντας μια οικογενειακή επιχείρηση, η Διεύθυνση αποτελείται από τα άτομα της οικογένειας. Αυτό δεν περιορίζει διόλου τη διαχείριση διότι αυτή αποτελείται από άτομα με σπουδές σε θέματα όπως Διοίκηση Επιχειρήσεων, Διαχείρισης Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων, Γεωπονικής και Μάρκετινγκ. Συνεπώς, υπάρχει επαρκής κατάρτιση για την εύρωστη λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης.

- **Νομικό Τμήμα:** Το νομικό τμήμα δεν αποτελεί βασικό τμήμα της επιχείρησης διότι δεν υπάρχουν καθημερινές τέτοιες απαιτήσεις, Βέβαια, για οποιαδήποτε διαχείριση προβλημάτων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (επιτροπές ελέγχου, προμηθευτές, πελάτες), αυτό επιστρατεύεται για να υπάρξει η αρμόζουσα εκπροσώπηση των δικαιωμάτων της επιχείρησης.
- **Οικονομική Διεύθυνση:** Η οικονομική διεύθυνση στελεχώνεται από άτομα με μεγάλη εμπειρία στη διπλογραφική απεικόνιση στοιχείων και στην εκτίμηση οικονομικών στοιχείων. Η υπεύθυνη του τμήματος αποτελεί μια εξαιρετική ανώτατη λογίστρια η οποία κατέχει πάνω από 35ετη εμπειρία στην εμπορική διαχείριση και στην εφαρμογή των Ελληνικών και Διεθνών Λογιστικών Προτύπων.
- **Διεύθυνση Παραγωγής:** Η διεύθυνση παραγωγής αποτελείται από μια ομάδα ατόμων οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας, από την καλλιέργεια της ελιάς έως την εξαγωγή και εμφιάλωση του λαδιού, με έμφαση στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, τη διατήρηση των προτύπων ποιότητας και τη βελτιστοποίηση των πόρων.
- **Τμήμα Επεξεργασίας:** Αποτελείται κυρίως από άτομα τα οποία δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη κατάρτιση τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όμως, ξεχωρίζουν με την πίστη που κατέχουν για την επιχείρηση καθώς και την εμπειρία στη συλλογή και επεξεργασία επιτραπέζιων ελαίων. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της προμήθειας υπερσύγχρονων μηχανημάτων, αυτό το τμήμα έχει μειώσει κατά πολύ τον αριθμό απασχολούμενων και αποτελείται κυρίως από άτομα με γνώσεις στον χειρισμό του εξοπλισμού αυτού.
- **Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου:** Σε αυτό το τμήμα, πραγματοποιείται ο ποιοτικός έλεγχος του ελαιολάδου. Εφαρμόζοντας συστήματα όπως το HACCP ή το ISO 22000:2005, τα ελαιόλαδα κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, εξασφαλίζοντας αφενός τον καταναλωτή και συμβάλλοντας αφετέρου στη βελτίωση της ποιότητας και της υγιεινής του κατάστασης.
- **Τμήμα Τυποποίησης:** Σε αυτό το τμήμα, πραγματοποιείται τελικά η επιλογή των κατάλληλων ελαιολάδων και εμφιάλωση έτσι ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί το τελικό προϊόν προς κατανάλωση.
- **Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης:** Αυτό το τμήμα αποτελεί πρόσφατο δημιούργημα για την επιχείρηση. Το τμήμα αυτό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ελαιολάδου, στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη

διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας στη δυναμική βιομηχανία ελαιολάδου.

- **Διεύθυνση Πωλήσεων & Marketing:** Αυτό το δυναμικό τμήμα αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια μάρκετινγκ, προσδιορίζει τις αγορές-στόχους και εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές πωλήσεων για την προώθηση και την πώληση των προσφορών ελαιολάδου της εταιρείας. Με πελατοκεντρική προσέγγιση, η ομάδα υλοποιεί πρωτοβουλίες branding, διαχειρίζεται τα κανάλια διανομής και οικοδομεί ισχυρές σχέσεις με τους λιανοπωλητές, τους χονδρέμπορους και τους καταναλωτές για τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και τη δημιουργία ισχυρής παρουσίας στην αγορά για τα προϊόντα ελαιολάδου της εταιρείας.

4.2.4 Οικονομικά Στοιχεία

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε στην αποτύπωση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας. Συνεπώς, παρακάτω παρουσιάζονται οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσεως για τις χρήσεις 2021 και 2022.

Πίνακας 9: Ενεργητικό Εταιρείας 2021-2022

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΧΡΗΣΕΩΝ 2021-2022		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
Ενσώματα πάγια		
Ακίνητα	127.355,42	132.659,17
Μηχανολογικός εξοπλισμός	76.306,80	67.110,97
Λοιπός εξοπλισμός	25.123,28	31.504,90
Σύνολο	228.785,50	231.275,04
Άυλα πάγια στοιχεία		
Λοιπά άυλα	1.233,33	758,33
	-----	-----
Σύνολο	1.233,33	758,33

Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία		
Απαιτήσεις	432,16	432,16
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	1.456,15	1.456,15
Σύνολο	1.888,31	1.888,31
Σύνολο μη κυκλοφορούντων	231.907,14	233.921,68
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
Αποθέματα		
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	294.801,53	28.493,09
Εμπορεύματα	768.463,24	639.259,19
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	116.265,75	236.442,43
Προκαταβολές για αποθέματα	1.181.892,11	1.363.141,95
Σύνολο	2.361.422,63	2.267.336,66
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές		
Εμπορικές απαιτήσεις	1.122.651,87	848.844,66
Λοιπές απαιτήσεις	124.712,20	105.178,88
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0,00	0,00
Προπληρωμένα έξοδα	6.484,31	13.195,64
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	235.375,40	120.419,39
Σύνολο	1.489.223,78	1.087.638,57
Σύνολο κυκλοφορούντων	3.850.646,41	3.354.975,23
Σύνολο ενεργητικού	4.082.553,55	3.588.896,91

Πίνακας 10: Παθητικό Εταιρείας 2021-2022

ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΧΡΗΣΕΩΝ 2021-2022		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Καθαρή θέση		
Καταβλημένα κεφάλαια		
Κεφάλαιο	919.434,00	919.434,00
Σύνολο	919.434,00	919.434,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο		
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	5.165,93	17.915,90
Αφορολόγητα αποθεματικά	95.144,13	71.658,06
Αποτελέσματα εις νέο	665,00	-228.631,49
Σύνολο	100.975,06	-139.057,53
Σύνολο καθαρής θέσης	1.020.409,06	780.376,47
Προβλέψεις		
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	46.597,69	46.597,69
Λοιπές προβλέψεις	45.433,53	45.433,53
Σύνολο	92.031,22	92.031,22
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δάνεια	1.273.733,95	1.480.392,14
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	114.067,91	
Σύνολο	1.387.801,86	1.480.392,14
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δάνεια	830,10	655,62
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	88.000,00	69.000,00
Εμπορικές υποχρεώσεις	1.365.657,33	1.073.215,06
Λοιποί φόροι και τέλη	25.027,83	3.352,10
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	4.494,53	4.669,18

Λοιπές υποχρεώσεις	94.705,16	128.072,70
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	3.596,46	2.565,95
Σύνολο	1.582.311,41	1.281.530,61
Σύνολο υποχρεώσεων	2.970.113,27	2.761.922,75
Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων	4.082.553,55	3.588.896,91

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ		
2021 & 2022		
	<u>2022</u>	<u>2021</u>
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	5.281.648,60	3.082.105,39
Κόστος πωλήσεων	- 4.679.608,10	- 2.662.459,64
Μικτό αποτέλεσμα	602.040,50	419.645,75
Λοιπά συνήθη έσοδα	75.133,87	21.120,52
Σύνολο	677.174,31	440.766,27
Έξοδα Διοίκησης	-158.287,91	-148.527,76
Έξοδα Διάθεσης	-212.520,04	-134.722,95
Λοιπά έξοδα και ζημιές	- 14.169,11	2.453,53
Κέρδη & ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη	9.141,23	15.047,53
Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων	301.338,54	170.109,56
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-49.680,66	- 48.059,06
Αποτέλεσμα προ φόρων	251.657,88	122.050,50
Φόροι εισοδήματος	22.326,39	0,00
Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους	229.331,49	122.050,50

Πίνακας 11: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεων 2021- 2022 Εταιρείας

4.2.5 Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες & Σύγκριση με Κλάδο

Σε αυτό το σημείο, θα συνδυάσουμε τα στοιχεία του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσεων και θα πραγματοποιήσουμε μια σύγκριση των πιο σημαντικών χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών της επιχείρησης σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.

Για τη συλλογή των στοιχείων του κλάδου, λήφθηκαν υπόψη τα στοιχεία 50 εταιρειών με σύνολο ενεργητικού από 2.000.001 έως και 10.000.000. Αυτό έγινε εσκεμμένα διότι οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να επηρεάσουν αισθητά τους δείκτες και να μην καταλήξουμε σε σωστά συμπεράσματα σχετικά με την δυναμικότητα της επιχείρησης. Οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας για τις χρήσεις 2021 και 2022 έχουν ως εξής:

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας (Current Ratio)

Σχέση	31/12/2022	31/12/2021	Μ.Ο Κλάδου 2-ετίας
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	3.850.646,41	3.354.975,23	
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	1.582.311,41	1.281.530,61	
Ποσό	2,43	2,62	1,92

Ο ανωτέρω δείκτης δείχνει την ικανότητα της εταιρείας να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τη ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Φαίνεται πως η εταιρεία βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, πολύ υψηλότερο από το δείγμα μας.

Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού (Asset Utilization Ratio)

Σχέση	31/12/2022	31/12/2021	Μ.Ο Κλάδου 2-ετίας
Σύνολο Πωλήσεων	5.281.648,60	3.082.105,39	
Σύνολο Ενεργητικού	4.082.553,55	3.588.896,91	
Ποσό	1,29	0,86	0,92

Ο ανωτέρω δείκτης δείχνει την παραγωγικότητα του συνολικού ενεργητικού της επιχείρησης δηλαδή πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί τα στοιχεία του ενεργητικού της για να παράξει και να προσφέρει τα προϊόντα της.

Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Invested Capital Ratio)

Σχέση	31/12/2022	31/12/2021	Μ.Ο Κλάδου 2- ετίας
Αποτελέσματα Προ Φόρων	251.657,88	122.050,50	
Σύνολο Καθαρής Θέσης	1.020.409,06	780.376,47	
Ποσοστό	24,6%	15,64%	10,22%

Ο ανωτέρω δείκτης δείχνει την απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι με τη μορφή μετοχικού κεφαλαίου, αποθεματικών και παρακρατηθέντων κερδών. Φαίνεται πως η εταιρεία βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, πολύ υψηλότερο από το δείγμα μας.

Δείκτης Μικτού Κέρδους % επί Πωλήσεων

Σχέση	31/12/2022	31/12/2021	Μ.Ο Κλάδου 2-ετίας
Μικτό Αποτέλεσμα	602.040,50	419.645,75	
Σύνολο Πωλήσεων	5.281.648,60	3.082.105,39	
Ποσοστό	11,4%	13,62%	13,04%

Ο ανωτέρω δείκτης δείχνει το περιθώριο μικτού κέρδους που πραγματοποιεί μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της.

Συμπερασματικά, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας σε σύγκριση με τις άλλες εταιρείες παρόμοιου μεγέθους δείχνει ότι η εταιρεία βρίσκεται εντός του φυσιολογικού εύρους των επιπέδων των δεικτών. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, όπως οι δείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας και φερεγγυότητας, καταδεικνύουν μια υγιή χρηματοοικονομική θέση και απόδοση. Αυτό υποδηλώνει ότι η εταιρεία διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους της, παράγει κέρδη και διατηρεί ισχυρά οικονομικά θεμέλια. Η ευνοϊκή σύγκριση με τους δείκτες αναφοράς του κλάδου σηματοδοτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις οικονομικές υποχρεώσεις της. Συνολικά, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας αντικατοπτρίζουν σταθερότητα και χρηστή χρηματοοικονομική διαχείριση, τοποθετώντας την σε καλή θέση για συνεχή επιτυχία στην αγορά.

4.3 Σύνοψη Στρατηγικών Εταιρείας

4.3.1 Στρατηγικές Έως Τώρα

Από την ίδρυση της εταιρείας έως τώρα, οι στρατηγικές που ακολουθεί επικεντρώνονται στην εδραίωση μιας ισχυρής παρουσίας στον κλάδο του ελαιολάδου, διατηρώντας μια δυναμική πολυετή παρουσία σε αυτόν. Στρατηγική προτεραιότητα για την εταιρεία αποτελεί η διατήρηση της επιτυχημένης πορείας, η διεξόδωση σε αγορές με μεγάλο επιχειρηματικό ενδιαφέρον και η αξιοποίηση ευκαιριών σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κύριοι πυλώνες που διαμορφώνουν έως τώρα τις στρατηγικές της επιχείρησης αποτελούν:

1. **Ανάπτυξη της Μάρκας:** Η οικοδόμηση ενός ισχυρού και αναγνωρίσιμου εμπορικού σήματος υπήρξε κεντρική στρατηγική για την εταιρεία. Αυτή επένδυσε στη δημιουργία μιας ελκυστικής ταυτότητας μάρκας που αντικατοπτρίζει τις αξίες, την ιστορία και τη δέσμευσή της στην ποιότητα. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας μοναδικής επωνυμίας, τον σχεδιασμό ενός ελκυστικού λογότυπου και τη δημιουργία

μιας συναρπαστικής αφήγησης της επωνυμίας που να βρίσκει απήχηση στο κοινό-στόχο της.

2. **Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων:** Η καλλιέργεια ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες αποτέλεσε μεγάλη προτεραιότητα. Η εταιρεία έχει εφαρμόσει συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων πελατών, επιτρέποντάς της να εξατομικεύει τις αλληλεπιδράσεις της και να παρέχει εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Κατανοώντας τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών, μπορεί να προσαρμόσει τις προσπάθειες μάρκετινγκ και τις προσφορές προϊόντων έτσι ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις προσδοκίες τους.
3. **Εστίαση στην Αειφορία:** Η εταιρεία αναγνωρίζει την αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας στην αγορά και έχει ενσωματώσει βιώσιμες πρακτικές στις δραστηριότητές της. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων καλλιέργειας, τη βελτιστοποίηση της χρήσης νερού και την εφαρμογή ενεργειακά αποδοτικών διαδικασιών. Δίνοντας έμφαση στη δέσμευση της για βιωσιμότητα, απευθύνεται σε καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση που δίνουν προτεραιότητα σε φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.

Οι παραπάνω πυλώνες διαμορφώνουν την κατευθυντήρια προσέγγιση για την επιλογή και την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών σε όλα τα επίπεδα, από το επιχειρησιακό επίπεδο μέχρι και το λειτουργικό. Οι περαιτέρω αναλύσεις των στρατηγικών ως προς τα εν λόγω επίπεδα θα πραγματοποιηθούν σε επόμενο υποκεφάλαιο.

4.3.2 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής

Το μέλλον αποτελεί πάντα ένα αόριστο στοιχείο που μας απασχολεί καθημερινά και μας ωθεί να λαμβάνουμε αποφάσεις στο παρόν για το αύριο. Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται επίσης από τις επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν ως ανθρώπινα όντα, λαμβάνοντας αποφάσεις σήμερα ή σχεδιάζοντας προγράμματα που θα τις ωφελήσουν, με σκοπό την εξασφάλιση της επιβίωσής τους. Είναι σημαντικό να μην παραβλέπουμε το γεγονός ότι η κύρια προτεραιότητα κάθε επιχείρησης είναι η διασφάλιση της επιβίωσής της. Για να μπορέσει η εταιρεία να διασφαλίσει την επιβίωση και την ευημερία της, έχει επιλέξει να εστιάσει στους κάτωθι γενικούς στόχους:

1. **Επέκταση Γραμμής Προϊόντων:** Η εταιρεία θα συνεχίσει να επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη για να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων της και να προσφέρει μια ευρύτερη γκάμα επιλογών ελαιολάδου. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση νέων γεύσεων, μειγμάτων και μορφών συσκευασίας για να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Με τη συνεχή καινοτομία και την εισαγωγή νέων προϊόντων, η εταιρεία στοχεύει να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να απευθυνθεί σε μια ευρύτερη πελατειακή βάση.
2. **Ψηφιακός Μετασχηματισμός:** Σύμφωνα με την αυξανόμενη ψηφιοποίηση της αγοράς, η εταιρεία θα δώσει προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση της διαδικτυακής της παρουσίας μέσω ενός βελτιστοποιημένου ιστότοπου, την εμπλοκή στο μάρκετινγκ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την αξιοποίηση των πλατφόρμων ηλεκτρονικού εμπορίου. Αγκαλιάζοντας τα ψηφιακά κανάλια, η εταιρεία στοχεύει να προσεγγίσει ένα ευρύτερο κοινό, να βελτιώσει τη δέσμευση των πελατών και να διευκολύνει τις βολικές επιλογές ηλεκτρονικών αγορών.
3. **Συνεργασίες και Συμπράξεις:** Η εταιρεία θα αναζητήσει ενεργά συνεργασίες και συμπράξεις με ομοιόθετες επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων και της φιλοξενίας. Ενώνοντας τις δυνάμεις της με εστιατόρια, γκουρμέ σεφ και γαστρονομικούς παράγοντες επιρροής, η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει συνεργασίες, να επεκτείνει την εμβέλειά της στην αγορά και να αυξήσει την έκθεση της μάρκας. Οι συνεργασίες μπορούν επίσης να βοηθήσουν την εταιρεία να αξιοποιήσει νέα κανάλια διανομής και να διερευνήσει καινοτόμες ευκαιρίες μάρκετινγκ.
4. **Βελτίωση της Εμπειρίας του Πελάτη:** Η εταιρεία θα συνεχίσει να δίνει προτεραιότητα στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών στους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει επενδύσεις στην εκπαίδευση στην εξυπηρέτηση πελατών, τον εξορθολογισμό των διαδικασιών εκτέλεσης παραγγελιών και την εξατομίκευση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες. Εστιάζοντας στη δημιουργία αξέχαστων εμπειριών, η εταιρεία στοχεύει στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης αφοσίωσης των πελατών, των θετικών προφορικών παραπομπών και της επανάληψης των εργασιών.
5. **Διεθνής Επέκταση:** Βασιζόμενη στην επιτυχία της στην εγχώρια αγορά, η εταιρεία θα διερευνήσει ευκαιρίες για περαιτέρω διεθνή επέκταση. Αυτό περιλαμβάνει τη στόχευση σε συγκεκριμένες χώρες και περιοχές που έχουν αυξανόμενη ζήτηση για ελαιόλαδο υψηλής ποιότητας. Η εταιρεία θα διεξάγει έρευνα αγοράς, θα

δημιουργήσει συνεργασίες διανομής και θα προσαρμόσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις και τις πολιτιστικές αποχρώσεις κάθε αγοράς-στόχου.

6. **Συνεχής Ανάλυση της Αγοράς:** Η εταιρεία θα διατηρήσει μια προληπτική προσέγγιση στην ανάλυση της αγοράς, παρακολουθώντας τις καταναλωτικές τάσεις, το ανταγωνιστικό τοπίο και τις κανονιστικές αλλαγές. Αυτό θα επιτρέψει στην εταιρεία να εντοπίσει νέες ευκαιρίες, να αντιμετωπίσει πιθανές προκλήσεις και να προσαρμόσει ανάλογα τις στρατηγικές της. Αυτή η συνεχής ενημέρωση και προσαρμογή στο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον

Με την εφαρμογή αυτών των μελλοντικών στρατηγικών, η εταιρεία στοχεύει να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και να εδραιώσει τη θέση της ως κορυφαίος παίκτης στον κλάδο του ελαιολάδου. Οι στρατηγικές αυτές ευθυγραμμίζονται με τις βασικές αξίες της εταιρείας, τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τη δυναμική της αγοράς, επιτρέποντάς της να κινηθεί με επιτυχία στο εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

4.4 Ανάλυση SWOT

Σε αυτό το σημείο θα συνδυαστούν οι αναφορές των προηγούμενων υποκεφαλαίων και θα παραθέσουμε την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας με τη χρήση της ανάλυσης SWOT. Η ανάλυση όλου του περιβάλλοντος συλλογικά θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων που καθορίζουν τη διαμόρφωση των επιχειρησιακών πολιτικών και στρατηγικών. Στην ανάλυση SWOT, έχουμε τους εξής παράγοντες:

- Δυνατά Σημεία (Strengths)
- Αδυναμίες (Weaknesses)
- Ευκαιρίες (Opportunities)
- Απειλές (Threats)

4.4.1 Δυνατά Σημεία (Strengths)

- **Υψηλή Ποιότητα Προϊόντος:** Το προϊόν που παράγεται και τυποποιείται από την επιχείρηση ξεχωρίζει λόγω της υψηλής ποιοτικής διαβάθμισης του. Οι φυσικές και παραδοσιακές μέθοδοι καλλιέργειας που χρησιμοποιούνται στην ύπαιθρο οδηγούν σε ανώτερη γεύση και άρωμα, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση απαιτητικών πελατών. Για να διασφαλιστεί η ποιοτική αυτή υπεροχή, οι πρώτες ύλες και τα παράγωγα αυτών υπόκεινται σε μια σειρά από αυστηρούς εργαστηριακούς ελέγχους σε σχεδόν κάθε στάδιο της παραγωγής και τυποποίησης. Οι εν λόγω έλεγχοι διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα κατέχουν τα επιλεκτικά κάποια από τα θετικά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά (Φρουτώδη Γεύση, Πικρή ή/και Πικάντικη Γεύση) ενώ ταυτόχρονα απουσιάζουν όλα τα αρνητικά (Μούχλα, Μούργα, Ταγγό, Μεταλλική ή/και Ξυδάτη Γεύση)
- **Ταυτότητα - Τοπική & Αυθεντική Επωνυμία:** Η τοποθεσία της επιχείρησης παρέχει στην εταιρεία μια ισχυρή τοπική και αυθεντική ταυτότητα μάρκας. Η εταιρεία αξιοποιεί τη ρομαντική αντίληψη της προέλευσης από την ύπαιθρο, δίνοντας έμφαση στις παραδοσιακές γεωργικές πρακτικές και τη σύνδεση με τη φύση, γεγονός που μπορεί να έχει απήχηση στους καταναλωτές που αναζητούν αυθεντικά και βιώσιμα προϊόντα. Αυτή η ιδιαίτερη ταυτότητα βοηθάει την επιχείρηση να ανταγωνιστεί με εταιρείες με μεγαλύτερη φήμη των οποίων τα προϊόντα είναι πιο διαθέσιμα στην αγορά διότι φαίνεται πιο προσιτή στον κόσμο.
- **Άμεση Πρόσβαση σε Πρώτη Ύλη:** Ο επαγγελματισμός της εταιρείας όλα αυτά τα χρόνια τη βοήθησε να δημιουργήσει στενές και άριστες σχέσεις τόσο με τα ελαιοτριβεία της ευρύτερης περιοχής όσο και με τους υπόλοιπους ελαιοπαραγωγούς. Η τοποθεσία της τελικά επιτρέπει την άμεση πρόσβαση σε ελαιώνες. Αυτή η εγγύτητα εξασφαλίζει ασφαλή και συνεπή προμήθεια πρώτων υλών, ελαχιστοποιώντας το κόστος μεταφοράς και τα πιθανά προβλήματα ποιότητας. Επιτρέπει επίσης μεγαλύτερο έλεγχο ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας, από την καλλιέργεια έως τη συγκομιδή και την επεξεργασία.
- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Η εταιρεία έχει θέσει ως κύριο μέλημα της την κοινωνική υπευθυνότητα. Αυτό περιλαμβάνει ενδεικτικά δράσεις όπως:
 - Σύστημα Ιχνηλασιμότητας Προϊόντων: Εντοπισμός της προέλευσης των πρώτων υλών και της ηθικής προμήθειας τους

- Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης: Έχει δεσμευτεί να υιοθετήσει τα πρότυπα για τον εξορθολογισμό της χρήσης χημικών φυτοφαρμάκων και άλλων δράσεων που συμβάλλουν στη βιωσιμότητα
- Βιώσιμη Γεωργία και Διαχείριση Αποβλήτων

4.4.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

- **Περιορισμένη Διαφοροποίηση Προϊόντων**: Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από περιορισμένη διαφοροποίηση προϊόντων πέραν του ελαιολάδου. Η περιορισμένη διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί αδυναμία για την εταιρεία, καθώς καθιστά την εταιρεία πιο ευάλωτη στις διακυμάνσεις της αγοράς και στις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με μια στενή γκάμα προϊόντων, η εταιρεία μπορεί να δυσκολευτεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να κατακτήσει μια ευρύτερη πελατειακή βάση. Περιορίζει επίσης τις δυνατότητες εσόδων της εταιρείας και την εκθέτει σε κινδύνους που συνδέονται με ένα μόνο προϊόν.
- **Περιορισμένη Υιοθέτηση της Τεχνολογίας**: Σε αντίθεση με εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, η εταιρεία υστερεί στην υιοθέτηση αυτοματοποίησης και στη χρήση ρομποτικής στη γραμμή παραγωγής. Αυτό επηρεάζει την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την ικανότητα να παραμείνει ανταγωνιστική στο βάθος της επόμενης 10ετίας. Οι περιορισμένες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό αυτοματισμού και παρόμοιες ψηφιακές λύσεις μπορεί να οδηγήσουν σε βραδύτερες διαδικασίες παραγωγής, υψηλότερο κόστος παραγωγής και μειωμένη ικανότητα να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.
- **Περιορισμένη Εμβέλεια στην Αγορά**: Η τοποθεσία καθώς και το μέγεθος της εταιρείας περιορίζει την εμβέλεια της αγοράς της, καθώς αντιμετωπίζει προκλήσεις στην προσέγγιση αστικών ή διεθνών αγορών. Τα δίκτυα διανομής και εφοδιαστικής είναι λιγότερο ανεπτυγμένα, με αποτέλεσμα υψηλότερο κόστος ή μεγαλύτερους χρόνους παράδοσης. Αυτό μπορεί ενδεχομένως να εμποδίσει την ικανότητα της εταιρείας να επεκτείνει την πελατειακή της βάση πέρα από την περιφερειακή και πανελλήνια αγορά. Έτσι, η εταιρεία δεν εκμεταλλεύεται πλήρως τις οικονομίες κλίμακας και τη δυναμικότητα της διεθνούς αγοράς.

4.4.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

- **Χαμηλός Βαθμός Τυποποίησης Αγοράς:** Η αγορά της εμπορίας ελαιολάδου χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα τυποποίησης. Ειδικότερα, φαίνεται πως λιγότερο από το 1/3 της ποσότητας ελαιολάδου που παράγεται καταλήγει τελικά στο στάδιο της τυποποίησης. Συνεπώς, μια δυναμική προσέγγιση στην προσφορά τυποποιημένων προϊόντων μπορεί να βοηθήσουν την εταιρεία να εδραιωθεί στο προσκήνιο και να επεκταθούν αποκτώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- **Αυξανόμενη Ζήτηση Βιολογικών Προϊόντων:** Η αυξανόμενη προτίμηση των καταναλωτών για βιολογικά, τοπικής προέλευσης και βιώσιμα προϊόντα αποτελεί ευκαιρία για την εταιρεία. Τονίζοντας την προέλευση από την ύπαιθρο, τις παραδοσιακές μεθόδους καλλιέργειας και τη δέσμευση για αειφορία, η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς και να διαφοροποιηθεί από τα ελαιόλαδα μαζικής παραγωγής. Προσεγγίζοντας ένα niche market όπως τα βιολογικά προϊόντα μπορεί να διευρύνει τα πελατειακά ορίζοντα της εταιρείας.
- **Αυξανόμενη Ζήτηση Παγκόσμιας Ζήτησης Ελαιολάδου, Τουρισμός & Αγροτουρισμός:** Η ευνοϊκή τάση της παγκόσμιας κατανάλωσης ελαιολάδου αποτελεί μια μεγάλη ευκαιρία για την επιχείρηση. Εφόσον μπορεί να κρατήσει αυξημένη την παραγωγή της, η εταιρεία μπορεί να διεισδύσει σε σημεία της διεθνούς αγοράς που είναι ανεκμετάλλευτα. Επίσης, η εταιρεία μπορεί να διερευνήσει ευκαιρίες στον αγροτουρισμό, αξιοποιώντας την αγροτική της θέση. Η προσφορά ξεναγήσεων στο αγρόκτημα, γευσιγνωσίας και εκπαιδευτικών εμπειριών μπορεί να προσελκύσει τουρίστες που αναζητούν αυθεντικές και καθηλωτικές εμπειρίες. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετες πηγές εσόδων και να αυξήσει την προβολή της μάρκας τόσο μεταξύ των εγχώριων όσο και των διεθνών επισκεπτών.

4.4.4 Απειλές (Threats)

- **Ισχυρός Ανταγωνισμός:** Ο κλάδος του ελαιολάδου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εταιρεία ενδέχεται να αντιμετωπίσει ανταγωνισμό από μεγαλύτερες καθιερωμένες μάρκες, καθώς και από άλλους μικρούς-μεσαίους παραγωγούς στην ύπαιθρο. Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς τις γνωστές επιχειρήσεις στον κλάδο του ελαιολάδου και στα προϊόντα τους σε συνδυασμό με τη δέσμευση των καναλιών διανομής από τους

ανταγωνιστές μέσω συμφωνιών και συμβολαίων δυσχεραίνουν το έργο της επιχείρησης.

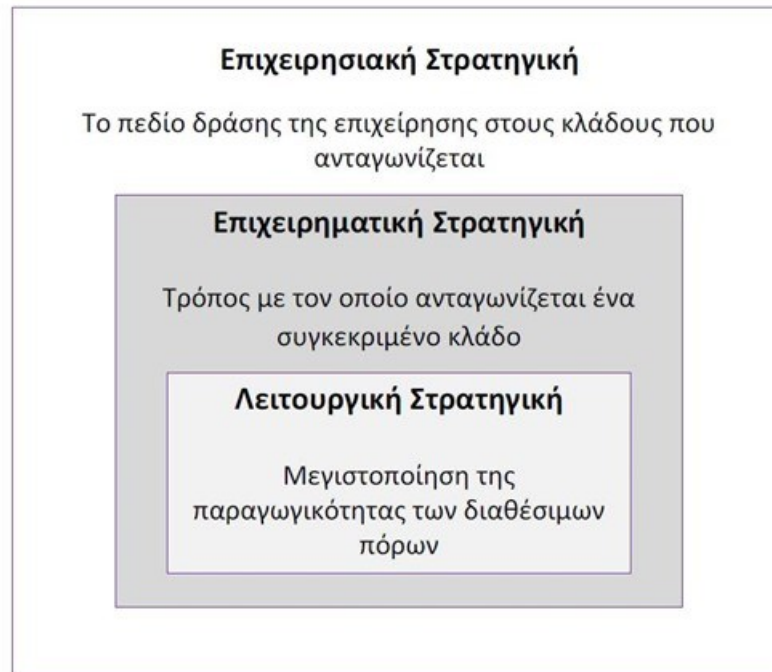
- **Κλιματική Αλλαγή και Περιβαλλοντικοί Παράγοντες:** Ο κλάδος του ελαιολάδου είναι ευάλωτος στην κλιματική αλλαγή και στους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες, όπως οι ξηρασίες ή τα παράσιτα, μπορούν να επηρεάσουν την υγεία των ελαιόδεντρων και να μειώσουν τις αποδόσεις των καλλιεργειών. Ακόμη, η σταδιακή μείωση του διαχωρισμού των εποχών επηρεάζει τη σταθερότητα και των χαρακτήρα εποχικότητας των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι αβεβαιότητες που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή ενέχουν κινδύνους για την παραγωγική ικανότητα της εταιρείας, την ποιότητα και, τελικά, τις οικονομικές της επιδόσεις.
- **Αδυναμίες Εθνικής Στρατηγικής Προώθησης Ελαιολάδου:** Παρά τις προσπάθειες της Ελλάδας μέσω των αρμόδιων φορέων να προωθεί το ελληνικό ελαιόλαδο στην παγκόσμια αγορά, δεν έχουν την ίδια ισχύ συγκριτικά με τις αντίστοιχες ενέργειες άλλων ελαιοπαραγωγικών χωρών. Έτσι οι επιχειρήσεις επιβαρύνονται προσωπικά από το μεγάλο κόστος της ατομικής προώθησης η οποία δεν είναι απαραίτητο πως θα μπορέσει τελικά να προσφέρει υπεροχή σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του εξωτερικού

4.5 Στρατηγικές Εταιρείας

Προτού μπορέσουμε να αναφέρουμε τις στρατηγικές είναι σημαντικό να θυμηθούμε τη σημασία και τον ρόλο τους σε έναν οργανισμό. Τα τρία βασικά επίπεδα είναι τα εξής:

1. Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)
2. Επιχειρηματική (Business Strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)
3. Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)

Ωστόσο, τα τρία επίπεδα δεν είναι ξεχωριστά το ένα από το άλλο, αντιθέτως αλληλεξαρτώνται. Δεν είναι μάλιστα τυχαίο που απεικονίζονται ως ομόκεντρα τετράγωνα. Το διάγραμμα 24 παρέχει μια πιο κατανοητή εικόνα.



Διάγραμμα 24: Ιεράρχηση των Επιπέδων Στρατηγικής
Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

4.5.1 Επιχειρησιακή (Εταιρική) Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει το πεδίο δράσης του οργανισμού, δηλαδή τις αγορές και τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται. Επίσης, αφορά τις αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση σχετικά με τις μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και την κατανομή των πόρων. Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές διαχωρίζονται σε 3 βασικές κατηγορίες:

1. Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy)
2. Στρατηγικές Χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategy)
3. Γονική Στρατηγική (Parenting Strategy)

Λόγω του μεγέθους της επιχείρησης καθώς και των προϊόντων που παράγει, η εταιρεία δεν εφαρμόζει πλήρως τον διαχωρισμό της σε διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες. Αυτό συμβαίνει διότι δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης τους. Συνεπώς, σε αυτό το σημείο θα επικεντρωθούμε μόνο στις δύο πρώτες κατηγορίες στρατηγικών.

Στρατηγική Κατεύθυνσης

Η εταιρεία ακολουθεί Στρατηγική Ανάπτυξης σε συνδυασμό με την Κάθετη Ολοκλήρωση ως μέσο για να ενισχύσει τη θέση της στην αλυσίδα αξίας και να επιτύχει μεγαλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων της. Με την κάθετη ολοκλήρωση, η εταιρεία επιδιώκει να επεκτείνει την παρουσία της σε διάφορα στάδια της διαδικασίας παραγωγής και διανομής, από την καλλιέργεια των ελιών έως την τελική πώληση των προϊόντων ελαιολάδου. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση επιτρέπει στην εταιρεία να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, να μειώσει το κόστος και να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αξίας που δημιουργείται στον κλάδο. Η προσέγγιση της αποτελείται από 2 αντίρροπες κατευθύνσεις καθετοποίησης:

- Ολοκλήρωση προς τα Πίσω: Η εταιρεία έχει εφαρμόσει σε ικανοποιητικό βαθμό την προς τα πίσω ολοκλήρωση αποκτώντας τους δικούς της ελαιώνες και επενδύοντας στην ελαιοκαλλιέργεια. Ελέγχοντας αισθητά την προμήθεια των ελιών, η εταιρεία εξασφαλίζει μια συνεπή και υψηλής ποιότητας πηγή πρώτων υλών. Αυτό όχι μόνο παρέχει μεγαλύτερο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και μετριάζει τους κινδύνους που συνδέονται με την εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές. Η ικανότητα της εταιρείας να επιβλέπει ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής από την καλλιέργεια της ελιάς έως την εξαγωγή του λαδιού της επιτρέπει να βελτιστοποιεί την ποιότητα, την ιχνηλασιμότητα και τη βιωσιμότητα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Φυσικά, λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου και το τεράστιο πλήθος των προμηθευτών, αυτή η ολοκλήρωση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως.
- Ολοκλήρωση προς τα Εμπρός: Η εταιρεία επιδιώκει την προώθηση της ολοκλήρωσης αυτής δημιουργώντας τα δικά της κανάλια διανομής και γραμμές πώλησης. Αναλαμβάνοντας άμεσα τη διανομή και την πώληση των προϊόντων ελαιολάδου της, η εταιρεία μπορεί να μειώσει την εξάρτηση από τους μεσάζοντες και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέγγιση των καταναλωτών. Αυτή η στρατηγική προώθησης της ολοκλήρωσης επιτρέπει στην εταιρεία να δημιουργήσει ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες, να ελέγχει τις αποφάσεις για την τιμολόγηση και την εμπορική επωνυμία και να καταλαμβάνει μεγαλύτερο μέρος της αξίας που παράγεται από την πώληση των προϊόντων της.

Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, η εταιρεία επωφελείται από διάφορα πλεονεκτήματα. Πρώτον, μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα κόστους με την εξάλειψη των

προσαυξήσεων από τους μεσάζοντες και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών παραγωγής και διανομής. Με τη μείωση του κόστους, η εταιρεία μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στους καταναλωτές, διατηρώντας παράλληλα υγιή περιθώρια κέρδους. Δεύτερον, η κάθετη ολοκλήρωση παρέχει στην εταιρεία βελτιωμένο έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων, εξασφαλίζοντας συνεπή πρότυπα και ικανοποιώντας τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη φήμη της μάρκας και πίστη των πελατών.

Στρατηγικές Χαρτοφυλακίου

Προχωρώντας, είναι σημαντικό να τονίσουμε τη στρατηγική του χαρτοφυλακίου. Αυτή η στρατηγική σχετίζεται κυρίως με την τεχνική ανάλυση του χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Ένας από τους πιο γνωστούς πίνακες που χρησιμοποιείται για αυτή την ανάλυση είναι ο πίνακας "Ρυθμός Ανάπτυξης - Μεριδίου Αγοράς" του Boston Consulting Group (BCG).



Διάγραμμα 25: Μήτρα BCG Εταιρείας

Στο διάγραμμα 25 φαίνεται η ιεράρχηση των προϊόντων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τη μήτρα BCG. Αυτά αναλύονται ως εξής:

- Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο (Αστέρι): Τα προϊόντα έξτρα παρθένου ελαιολάδου αποτελούν τα πιο επιτυχημένα και υποσχόμενα εγχειρήματα της επιχείρησης. Τα προαναφερόμενα έχουν καταφέρει να κατακτήσουν μεγάλο μερίδιο αγοράς σε σχέση με την πλειοψηφία των ανταγωνιστών με την εκμετάλλευση του μικρού επιπέδου τυποποίησης που χαρακτηρίζει την εν λόγω αγορά. Βέβαια, λόγω της κοστοβόρας

επεξεργασίας των πρώτων υλών καθώς και της προμήθειας έτοιμου χύμα ελαιολάδου από προμηθευτές, είναι αναγκαία η διοχέτευση μεγάλων χρηματικών ποσών για να διατηρηθεί η υπεροχή του.

- Παρθένο Ελαιόλαδο (Χρυσωρυχείο): Σε σχέση με το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο, η παραγωγή και η διάθεση του παρθένου ελαιολάδου απαιτεί λιγότερες χρηματοροές. Συνεπώς, αποτελεί το πιο σταθερό προϊόν της εταιρείας, προσφέροντας της το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους σε μια αγορά που έχει πλέον σταθεροποιηθεί. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούν σημαντικές χρηματικές ροές οι οποίες μπορούν να επανεπενδυθούν σε πιο ριψοκίνδυνα εγχειρήματα.
- Αναμειγμένο Ελαιόλαδο (Ερωτηματικό): Τα προϊόντα αυτά αποτελούν αβέβαιη επένδυση λόγω των τάσεων της αγοράς και της θέσης της εταιρείας ως προς το σχετικό μερίδιο αγοράς. Αυτά τα προϊόντα απαιτούν μεγάλες χρηματικές ροές οι οποίες δεν είναι σίγουρο ότι θα αποφέρουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές.
- Επιτραπέζιες Ελιές (Προβληματικό): Οι επιτραπέζιες ελιές, σε σύγκριση με άλλα προϊόντα ελαιολάδου, μπορεί να προσφέρουν περιορισμένα περιθώρια καινοτομίας και διαφοροποίησης. Αυτές αποτελούν τελικά ένα ώριμο προϊόν με εδραιωμένη αγορά. Ο κύριος λόγος για τον οποίο διατηρείται ακόμη αυτό το προϊόν είναι επειδή χρησιμοποιείται νοερά για να προσφέρει στους καταναλωτές μια ολοκληρωμένη σειρά ελαιοκομικών προϊόντων.

4.5.2 Επιχειρηματική (Ανταγωνιστική) Στρατηγική

Η εταιρεία έχει εφαρμόσει Στρατηγική Διαφοροποίησης για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να πετύχει στην αγορά. Με έναν κορεσμένο κλάδο και πολυάριθμους ανταγωνιστές, η εταιρεία αναγνώρισε την ανάγκη να διακριθεί προσφέροντας μοναδικά χαρακτηριστικά, ιδιότητες και προτάσεις αξίας. Αρκεί να σημειωθεί ότι αυτή η διαφοροποίηση έγινε προσφέροντας μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων που δεν απείχε πολύ από τους ανταγωνιστές.

Για να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, η εταιρεία επικεντρώθηκε στην παροχή εξαιρετικής ποιότητας. Έχει επιλέξει προσεκτικά ελιές από τοπικούς αγρότες που ακολουθούν βιώσιμες πρακτικές καλλιέργειας ή από τους δικούς τους ελαιώνες, εξασφαλίζοντας ένα ανώτερο προϊόν που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών που έχουν συνείδηση της

υγείας. Διατηρώντας αυστηρά μέτρα ποιοτικού ελέγχου σε κάθε στάδιο της παραγωγής, από τη συγκομιδή έως την εμφιάλωση, η εταιρεία παρέχει σταθερά φρεσκάδα, καθαρότητα και θρεπτική αξία στο ελαιόλαδο της.

Παράλληλα με την ποιότητα του προϊόντος, η εταιρεία έχει εφαρμόσει καινοτόμες στρατηγικές συσκευασίας και επωνυμίας. Κατανοώντας τη σημασία της οπτικής ελκυστικότητας και του σχεδιασμού της συσκευασίας, η εταιρεία έχει επενδύσει σε κομψές, φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες που προστατεύουν το προϊόν, ενώ παράλληλα μεταδίδουν τον premium χαρακτήρα του. Μέσω της ελκυστικής επωνυμίας και της επισήμανσης, η εταιρεία επικοινωνεί αποτελεσματικά τις παραδόσεις, τη δεξιοτεχνία και την αυθεντικότητα που συνδέονται με το ελαιόλαδο της.

Τέλος, η στρατηγική διαφοροποίησης υποστηρίζεται από την εστίαση στη δημιουργία μιας μοναδικής εμπειρίας για τον πελάτη. Η εταιρεία έχει ήδη ξεκινήσει να καλλιεργεί σταδιακά άμεσες σχέσεις με λιανοπωλητές και εξειδικευμένα καταστήματα που μοιράζονται τη δέσμευση της για ποιότητα και βιωσιμότητα.

4.5.3 Λειτουργική Στρατηγική

Συνδυάζοντας την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική, η εταιρεία διαμορφώνει και εφαρμόζει διάφορες λειτουργικές στρατηγικές. Τα τμήματα της επιχείρησης προσπαθούν να προσαρμόσουν τις ενέργειες τους έτσι ώστε να πετύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιχείρηση, για την οποία γίνεται η μελέτη, επικεντρώνεται στις κάτωθι στρατηγικές:

- **Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων:** Η εταιρεία επενδύει σε στοχευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ που τονίζουν τις μοναδικές ιδιότητες του ελαιολάδου της, όπως η ανώτερη ποιότητα, η βιολογική παραγωγή και το ξεχωριστό γευστικό προφίλ. Η εταιρεία συμμετέχει ενεργά σε τοπικές και διεθνείς εκθέσεις τροφίμων και εκθέσεις για την παρουσίαση των προϊόντων της και την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας. Εφαρμόζοντας μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων, η εταιρεία διαφοροποιείται επιτυχώς από τους ανταγωνιστές της και προσελκύει πελάτες που εκτιμούν την εξαιρετική ποιότητα και γεύση του ελαιολάδου της.

- Στρατηγική Λειτουργιών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας:** Η εταιρεία εστιάζει στη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και της εφοδιαστικής αλυσίδας της για να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του κόστους. Έχει δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις με τοπικούς ελαιοπαραγωγούς, προμηθεύοντας ελιές υψηλής ποιότητας απευθείας από αυτούς. Η εταιρεία χρησιμοποιεί σύγχρονες τεχνικές παραγωγής και επενδύει σε εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας για την εξαγωγή του ελαιολάδου, διατηρώντας παράλληλα τις φυσικές του ιδιότητες. Εφαρμόζει επίσης αυστηρά μέτρα ποιοτικού ελέγχου σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να διασφαλίζει τη διατήρηση των υψηλότερων προτύπων. Με τον εξορθολογισμό των λειτουργιών και της αλυσίδας εφοδιασμού της, η εταιρεία όχι μόνο παραδίδει τα προϊόντα άμεσα αλλά και διατηρεί την εξαιρετική ποιότητα που περιμένουν οι πελάτες από το ελαιόλαδο της.
- Χρηματοοικονομική Στρατηγική:** Η εταιρεία υιοθετεί μια συνετή χρηματοοικονομική στρατηγική για να υποστηρίξει τους αναπτυξιακούς της στόχους και να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Διαχειρίζεται προσεκτικά τις ταμειακές της ροές και εφαρμόζει αποτελεσματικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και διαδικασίες κατάρτισης προϋπολογισμού. Η εταιρεία διαφοροποιεί τις πηγές χρηματοδότησής της, οι οποίες περιλαμβάνουν ένα μείγμα επενδύσεων σε τραπεζικά δάνεια και επιχορηγήσεις (ΕΣΠΑ, Αναπτυξιακούς Νόμους). Επιπλέον, η εταιρεία παρακολουθεί στενά τις τάσεις της αγοράς και τις εξελίξεις στον κλάδο για να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες για στρατηγικές συνεργασίες ή συμμαχίες που μπορούν να παράσχουν πρόσθετη οικονομική στήριξη ή πρόσβαση στην αγορά. Διατηρώντας μια ισχυρή χρηματοοικονομική θέση και λαμβάνοντας τεκμηριωμένες χρηματοοικονομικές αποφάσεις, η εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει με αυτοπεποίθηση τα σχέδια ανάπτυξής της και να αντιμετωπίσει τις οικονομικές προκλήσεις που ενδέχεται να προκύψουν.

4.5.4 Εναλλακτικές Στρατηγικές

Σταθεροποίηση

Η εταιρεία θα μπορούσε να επιλέξει μια στρατηγική σταθεροποίησης ως εταιρική στρατηγική για διάφορους λόγους. Πρώτα απ' όλα, μια στρατηγική σταθεροποίησης επιτρέπει στην εταιρεία να εδραιώσει την τρέχουσα θέση της στην αγορά και να σταθεροποιήσει τις

δραστηριότητές της. Αυτό είναι ιδιαίτερα επωφελές για μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία, σαν αυτή που αναφέρεται στη μελέτη μας, που γνώρισε ταχεία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από μεγάλη μεταβλητότητα.

Ένας βασικός λόγος για την επιλογή μιας στρατηγικής σταθεροποίησης είναι η εστίαση στη βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Με τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτιστοποίηση των πόρων και την εφαρμογή μέτρων ελέγχου του κόστους, η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει την κερδοφορία της και τη συνολική οικονομική της σταθερότητα.

Επιπλέον, η στρατηγική σταθεροποίησης βοηθά την εταιρεία να δημιουργήσει ένα στέρεο θεμέλιο για μελλοντική ανάπτυξη. Η εταιρεία μπορεί να διαθέσει πόρους για βελτιώσεις προϊόντων και υπηρεσιών, πρωτοβουλίες ικανοποίησης πελατών και έρευνα αγοράς για να αποκτήσει βαθύτερη κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των καταναλωτών. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και να τοποθετείται για μελλοντική επέκταση.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της υιοθέτησης μιας στρατηγικής σταθεροποίησης για μια επιχείρηση ελαιολάδου είναι ο κίνδυνος στασιμότητας και χαμένων ευκαιριών ανάπτυξης. Εστιάζοντας αποκλειστικά στη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, η εταιρεία μπορεί να εφησυχάσει και να μην καταφέρει να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μεριδίου αγοράς με την πάροδο του χρόνου.

Τέλος, μια στρατηγική σταθεροποίησης μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της εταιρείας να εξερευνήσει νέες αγορές, να επεκτείνει τις προσφορές των προϊόντων της και να καινοτομήσει, εμποδίζοντας τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και βιωσιμότητά της.

Συσχετισμένη Διαποίκιση

Η Συσχετισμένη Διαποίκιση ή διεύρυνση για μια εταιρεία ελαιολάδου αναφέρεται στην επέκταση σε νέα τμήματα προϊόντων ή αγορών που σχετίζονται ή συμπληρώνουν την κύρια δραστηριότητα της παραγωγής και πώλησης ελαιολάδου. Μερικά τέτοια παραδείγματα είναι τα κάτωθι:

- Προϊόντα Διατροφής με Βάση την Ελιά: Μια εταιρεία ελαιολάδου μπορεί να διευρύνει την προσφορά των προϊόντων της εισάγοντας μια σειρά προϊόντων διατροφής με βάση την ελιά. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προϊόντα όπως μαριναρισμένες ελιές, επαλείψεις ελιάς, ταπενάδες, σάλτσες με βάση την ελιά ή καρυκεύματα με βάση την ελιά. Αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της στην επεξεργασία των ελιών, η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει νέα και καινοτόμα γαστρονομικά προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών για υγιεινά και γκουρμέ τρόφιμα.
- Καλλυντικά και Προϊόντα Προσωπικής Φροντίδας: Το ελαιόλαδο έχει από καιρό αναγνωριστεί για τις ευεργετικές του ιδιότητες για την περιποίηση του δέρματος και των μαλλιών. Μια εταιρεία ελαιολάδου μπορεί να διευρυνθεί στην παραγωγή καλλυντικών και προϊόντων προσωπικής φροντίδας χρησιμοποιώντας το ελαιόλαδο ως βασικό συστατικό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προϊόντα όπως ενυδατικές κρέμες, λοσιόν σώματος, σαπούνια, σαμπουάν, μαλακτικά και άλλα προϊόντα ομορφιάς και περιποίησης. Εκμεταλλευόμενη την αυξανόμενη ζήτηση για φυσικές και βιολογικές λύσεις φροντίδας του δέρματος, η εταιρεία μπορεί να εισέλθει σε ένα προσοδοφόρο τμήμα της αγοράς.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της συσχισμένης διαποίκισης για μια εταιρεία ελαιολάδου είναι ο κίνδυνος να αποδυναμωθεί η βασική της ικανότητα και τεχνογνωσία. Η παραγωγή ελαιολάδου απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, υποδομές και πόρους. Με τη διαποίκιση σε μη συναφείς επιχειρήσεις, όπως η παραγωγή άλλων προϊόντων διατροφής ή βιομηχανιών εκτός των τροφίμων, η εταιρεία μπορεί να διασκορπιστεί υπερβολικά και να αποσπάσει κρίσιμους πόρους από τις βασικές της δραστηριότητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εστίασης, μειωμένη αποτελεσματικότητα και μειωμένη ποιότητα στην παραγωγή ελαιολάδου. Επιπλέον, η είσοδος σε άγνωστες αγορές ή κλάδους μπορεί να εκθέσει την εταιρεία σε αυξημένο ανταγωνισμό και υψηλότερα επίπεδα κινδύνου. Η εταιρεία μπορεί να δυσκολευτεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά και να διακριθεί σε πολλούς άσχετους τομείς, με αποτέλεσμα πιθανές οικονομικές απώλειες και ζημιά στη φήμη της.

4.5.5 Προτεινόμενες Στρατηγικές

Από τη φύση του ο άνθρωπος έχει έναν φόβο για το άγνωστο. Οι επιχειρήσεις ωστόσο, δεν απέχουν από αυτή τη θεωρία. Πολλές φορές έχουν παρομοιαστεί με ανθρώπινα όντα καλούμενα να λάβουν αποφάσεις για το μέλλον τους. Σε αυτή την υποενότητα λοιπόν, θα επικεντρωθούμε στο μέλλον της εταιρείας παρέχοντας οδηγίες κατεύθυνσης.

4.5.5.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, η πιο συνετή επιλογή είναι η διατήρηση της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής τόσο στην κατεύθυνση όσο και στο ίδιο της το χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Εφόσον αυτή η προσέγγιση τη βοηθάει να διατηρήσει ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς σε όλα της τα προϊόντα, δεν υπάρχει λόγος να παρεκκλίνει καθόλου.

Σε μια εποχή που ο κάθε καταναλωτής θέλει να έχει το προϊόν που επιθυμεί το συντομότερο δυνατό, η πιο συνετή επιλογή είναι η δραστική μείωση των καθυστερήσεων μεταξύ της εταιρείας και αυτού έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει μια αδιάλειπτη εμπειρία.

4.5.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, η ιδανική προσέγγιση θα ήταν η σταδιακή μετάβαση από στρατηγική διαφοροποίησης σε στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Αυτή η μετάβαση θα είναι δυνατή μελλοντικά εφόσον η επιχείρηση συνεχίζει την ανοδική αύξηση τόσο του μεριδίου αγοράς της όσο και του μεγέθους της.

Η εταιρεία θα μπορούσε να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του κλάδου, προσφέροντας μόνο τα προϊόντα που απευθύνονται σε κοινό με υψηλό διαθέσιμο εισόδημα π.χ. έξτρα παρθένο ελαιόλαδο, βιολογικό ελαιόλαδο. Ακόμη και αν μην έχει ενταχθεί αισθητά στην γκάμα των προϊόντων της, το βιολογικό ελαιόλαδο έχει τεράστια δυναμικότητα και θα αποτελέσει την καλύτερη επιλογή για επιχειρήσεις παραγωγής και τυποποίησης ελαιολάδου που θέλουν να απολαύσουν υψηλά περιθώρια με μικρότερες οικονομίες κλίμακας.

4.5.5.3 Λειτουργική Στρατηγική

Σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής, κρίνεται απαραίτητο να επικεντρωθεί προς το παρόν στις ήδη υπάρχουσες λειτουργικές στρατηγικές. Μόλις καταφέρει να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική εστίασης, είναι συνετό να ανακαταναείμει τους πόρους της και να επικεντρωθεί στα τμήματα Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και Έρευνας και Ανάπτυξης.

Η συγκέντρωση πολλών πόρων στο τμήμα Μάρκετινγκ & Πωλήσεων θα βοηθήσει την επιχείρηση να προσεγγίσει το νέο πιο περιορισμένο καταναλωτικό κοινό έτσι ώστε να καταλάβει γρήγορα μεγάλο μερίδιο αγοράς το οποίο παραμένει ανεκμετάλλευτο. Η εστίαση στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θα τη βοηθήσει να αποκτήσει μεγάλη υπεροχή στην ποιότητα και στο γευστικό προφίλ των προϊόντων έτσι ώστε να εγκλωβίσει τους καταναλωτές και να παραμείνει ηγέτης στο μέρος του κλάδου.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *Βικιπαίδεια*. Μάρτιος 2022.
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7.
2. Corporate Mission and Objectives. StudySmarter UK.
<https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/strategic-analysis/corporate-mission-and-objectives/>.
3. Σαρσέντης, Β. (1996). Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν. (2019). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Agrovim. Σχετικά με την Εταιρία | Agrovim. Agrovim. <https://www.agrovim.gr/el/about-the-company/>. Δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο 3, 2023.
2. Ανδρώνης Κωνσταντίνος (2023). ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (Διπλωματική Εργασία). Πολυτεχνείο Κρήτης
3. Ανθή Π. Λυμπεράκου (2010). ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΑΪΣ Α.Ε. (Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία). Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
4. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου.
5. Ειρήνη Ρεντίφη (2014). ΕΞΑΓΩΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ (Διπλωματική Εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
6. Ελένη-Μαρία Αβράμη (2014). Ανάλυση του Κλάδου Τυποποιημένου Ελαιολάδου στην Ελλάδα (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς
7. Ένωση Πεζών. ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ | ΑΡΧΙΚΗ - Ένωση Πεζών. Ένωση Πεζών. <https://pezaunion.gr/#we>. Δημοσιεύθηκε τον Μάιο 29, 2023.
8. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΟΚ) αριθ. 2568/91 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 11ης Ιουλίου 1991 σχετικά με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των ελαιολάδων και των πυρηνέλαιων καθώς και με τις μεθόδους προσδιορισμού. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:01991R2568-20161011&from=EN>.
9. Ζήκου Ιωάννα (2020). Μελέτη κλάδου με την βοήθεια των στρατηγικών ομάδων – Η περίπτωση του ελαιολάδου (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς

10. Καρβούνης Κωνσταντίνος (2019). Επιχειρηματικό Σχέδιο Μονάδας Επεξεργασίας Επιτραπέζιας Ελιάς & Τυποποίησης Ελαιολάδου (Διπλωματική Εργασία). Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
11. Κατσαγάνη Α. Ελένη (2023). ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς
12. Κόρκος Ιωάννης (2021). ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς
13. Κρητικό αγνό παρθένο ελαιόλαδο | Crete Oil. crete-oil.gr. <https://www.crete-oil.gr/>.
14. Κωνσταντίνου Ν. Κωνσταντίνος (2012). ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς
15. Λίγα λόγια για τα συστήματα ποιότητας. Γενική Διεύθυνση Γεωργίας Και Αγροτικής Ανάπτυξης. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_el. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.
16. ΜΙΝΕΡΒΑ. Προφίλ | ΜΙΝΕΡΒΑ. ΜΙΝΕΡΒΑ. <https://www.minerva.com.gr/i-eteria-mas/profil/>. Δημοσιεύθηκε τον Σεπτέμβριο 6, 2021.
17. Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. 4η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
18. Σαρσέντης, Β. (1996). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
19. Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
20. *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (2013). Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος. Εκδόσεις Μπένου
21. ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 1ο ΤΡΙΜΗΝΟ 2023 ΕΞΑΓΩΓΕΣ
22. Τσιλιγιάννης Χρήστος (2022). ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς
23. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. *ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (ΠΟΠ) &*

ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΝΔΕΙΞΗΣ (ΠΓΕ) στα πλαίσια του Καν. (ΕΟΚ) αριθ. 510/06 του Συμβουλίου. <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-farmer-2/2012-02-02-07-52-07/ellinikaproionta/1182-elaioladaelies-2>. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.

24. ΕΛΟΤ EN ISO\IEC 17025. (2005), “Γενικές απαιτήσεις για την ικανότητα εργαστηρίων δοκιμών και διακριβώσεων ποιότητας ελαιολάδου”, Αθήνα
25. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Νοεμβρίου 2012, για τα συστήματα ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:02012R1151-20220608>.
26. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Δεκεμβρίου 2013, για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των αγορών γεωργικών προϊόντων και την κατάργηση των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 922/72, (ΕΟΚ) αριθ. 234/79, (ΕΚ) αριθ. 1037/2001 και (ΕΚ) αριθ. 1234/2007 του Συμβουλίου. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:02013R1308-20230101&qid=1687606109070>.
27. NATIONAL BANK OF GREECE (May 2015). SECTORAL REPORT
28. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *Βικιπαίδεια*. Μάρτιος 2022. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%8D%CE%BD%CE%B7.
29. ΕΛΑΪΣ. *Βικιπαίδεια*. Μάιος 2023. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%9B%CE%91%CE%AA%CE%A3>.

Ξενόγλωσση

1. Banton C. Efficiency: What It Means in Economics, the Formula To Measure It. *Investopedia*. Ιούνιος 2022. <https://www.investopedia.com/terms/e/efficiency.asp>.
2. Banton C. Shareholder vs. Stakeholder: What's the Difference? *Investopedia*. Δεκέμβριος 2022. <https://www.investopedia.com/ask/answers/08/difference-between-a-shareholder-and-a-stakeholder.asp>.

3. Cannon JT. *Business Strategy and Policy*.; 1968.
4. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 1972;6(1):1-22. doi:10.1177/003803857200600101
5. Corporate Mission and Objectives. StudySmarter UK. <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/strategic-analysis/corporate-mission-and-objectives/>.
6. Economic Affairs & Promotion Unit - International Olive Council. International Olive Council. <https://www.internationaloliveoil.org/what-we-do/economic-affairs-promotion-unit/#figures>. Δημοσιεύθηκε τον Μάιο 23, 2023.
7. Entering the European market for olive oil | CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-entry>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 16, 2022.
8. EU agricultural outlook 2021-31: climate change a challenge for olive oil and wine, while demand for fruit and vegetables adapts to health concerns. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/news/eu-agricultural-outlook-2021-31-climate-change-challenge-olive-oil-and-wine-while-demand-fruit-and-2021-12-09_en. Δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο 9, 2021.
9. Keim GD, Hillman AJ. Political environments and business strategy: Implications for managers. *Business Horizons*. 2008;51(1):47-53. doi:10.1016/j.bushor.2007.09.004
10. Kenton W. Backward Integration. *Investopedia*. Μάρτιος 2021. <https://www.investopedia.com/terms/b/backwardintegration.asp>.
11. Kenton W. Hurdle Rate: What It Is and How Businesses and Investors Use It. *Investopedia*. Μάρτιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/h/hurdlerate.asp>.
12. Kenton W. What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business. *Investopedia*. June 2023. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>.
13. Kenton W. What Is Strategic Management? *Investopedia*. Μάιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>.
14. Liddell HBH. *Strategy: Second Revised Edition*. Penguin; 1991.
15. Macro Environment: What It Means in Economics, and Key Factors. *Investopedia*. Σεπτέμβριος 2021. <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp>.
16. Mintzberg H. *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press; 2013.
17. Morris J. Analyzing the Organization's Microenvironment. Pressbooks. <https://open.oregonstate.edu/strategicmanagement/chapter/3-analyzing-the-organizations-microenvironment/>. Δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο 15, 2019.

18. Olive oil. Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/price-data/price-monitoring-sector/olive-oil_en. Δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο 8, 2023.
19. PEST analysis. *Βικιπαίδεια*. Μάιος 2023. https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis.
20. Porter Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
21. Porter Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press; 1998.
22. Porter Michael. What Is Strategy? Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο, 1996. Ανακτήθηκε τον Ιούνιο 24, 2023.
23. Porter's five forces analysis. *Βικιπαίδεια*. Απρίλιος 2023. https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis.
24. Publisher AR at R of O. University of Minesota. 4.2 Resource-Based Theory. Pressbooks. <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/4-2-resource-based-theory/>. Δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο 22, 2016.
25. Publisher AR at R of O. University of Minesota. 4.4 Value Chain. Pressbooks. <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/4-4-value-chain/>. Δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο 22, 2016.
26. Samir Mili (2006). Market Dynamics and Policy Reforms in the EU Olive Oil Industry: An Exploratory Assessment
27. Strategic Management. *Βικιπαίδεια*. Ιούνιος 2023. https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management.
28. SWOT analysis. *Βικιπαίδεια*. Αύγουστος 2003. https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.
29. The European market potential for olive oil | CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-potential>. Δημοσιεύθηκε τον Νοέμβριο 16, 2022.
30. What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing? *Investopedia*. Μάρτιος 2023. <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>.

31. Wheelen TL, Hunger JD. *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society.*; 1998.
32. Wheelen TL, Hunger JD. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.* Prentice Hall; 2012.
33. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., & Hoffman, A.N. (2017). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability.* 15th Edition, Pearson Prentice Hall.
34. Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment.* 5th edition, Financial Times/Prentice Hall.