



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
(MBA–TQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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


Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

«ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ... ΚΑΙ... Ο... ΚΛΑΔΟΣ... ΤΩ... ΕΛΛΗΣΤΕ... ΣΤΗΝ... ΕΛΛΑΔΑ»

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/ τριας 

Όνοματεπώνυμο ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Ημερομηνία 07/02/2024



*Αφιερωμένο στην μνήμη του παππού και της γιαγιάς μου,
Τόλη και Τούλα*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.1 Ιστορική αναδρομή στην στρατηγική.....	8
1.2 Ιστορική αναδρομή στο μάνατζμεντ.....	9
1.3 Ο ορισμός της Στρατηγικής.....	12
1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management.....	15
1.5 Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	16
1.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	25
1.6.1 Αποστολή.....	26
1.6.2 Σκοποί.....	27
1.6.3 Στρατηγικές.....	27
1.6.4 Πολιτικές.....	31
1.7 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	31
1.7.1 Προγράμματα.....	32
1.7.2 Προϋπολογισμοί.....	32
1.7.3 Διαδικασίες.....	32
1.8 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	33
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ.....	35
2.1 Ο ορισμός του Συν-ανταγωνισμού.....	35
2.2 Λόγοι για παγκόσμιο Συν-ανταγωνισμό.....	37
2.3 Μορφές Συν-ανταγωνισμού.....	39
2.3.1 Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances).....	39
2.3.2 Στρατηγικά Δίκτυα (strategic networks).....	45
2.3.3 Κοινοπραξίες (joint ventures).....	46
2.4 Δίκτυο Αξιών.....	49
2.5 Θεωρία Παιγνίων.....	53
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Π.Α.Κ.Τ.Ε. ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ	60
3.1 Η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.	60
3.2 Οι Παίκτες.....	61

3.3. Η Προστιθέμενη Αξία	64
3.4. Οι Κανόνες	67
3.5. Οι Τακτικές.....	71
3.6. Η Εμβέλεια	73
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ..	77
4.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	77
4.2 Θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	80
4.3 Λόγοι υιοθέτησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	93
4.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	96
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	101
5.1 Ιστορική αναδρομή στο ελαιόλαδο.....	101
5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του ελαιόλαδου	104
5.3 Εξωτερικό εμπόριο.....	106
5.3.1 Εισαγωγές ελαιόλαδου	106
5.3.2 Εξαγωγές ελαιόλαδου	107
5.4 Η αγορά του ελαιόλαδου στην Ε.Ε.	109
5.5 Εγχώρια αγορά ελαιόλαδου.....	120
5.5.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς ελαιόλαδου	120
5.5.2 Συγκέντρωση αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου	123
5.5.3 Μελλοντικές προβλέψεις για την εγχώρια αγορά ελαιόλαδου	126
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	131
6.1 Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια.....	131
6.2 Ol-eve Family Estate and Products.....	133
6.3 Κ.Α.Σ.Ε.Λ.Λ. Α.Ε.	136
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	138
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	139
Συνολική Βιβλιογραφία	145

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	15
Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	16
Διάγραμμα 1.3: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές Εξωτερικού Περιβάλλοντος.	18
Διάγραμμα 1.4: Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).	20
Διάγραμμα 1.5: Αλυσίδα Αξίας.	23
Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής.....	28
Διάγραμμα 2.1: Δίκτυο Αξιών.	50
Διάγραμμα 5.1: Ευρωπαϊκές εισαγωγές ελαιόλαδου ανά προέλευση.....	111
Διάγραμμα 5.2: Μερίδιο ευρωπαϊκών εισαγωγών ελαιόλαδου από αναπτυσσόμενες χώρες για το 2022 ανά τύπο λαδιού.	112
Διάγραμμα 5.3: Κυριότεροι εισαγωγής εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου στην Ευρώπη 2022.	112
Διάγραμμα 5.4: Χώρες της Ευρώπης με την υψηλότερη κατανάλωση ελαιόλαδου..	113
Διάγραμμα 5.5: Χώρες της Ευρώπης με την υψηλότερα κατανάλωση ελαιόλαδου χωρίς να είναι παραγωγοί ελαιόλαδου.	114

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.	29
Πίνακας 1.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	31
Πίνακας 4.1: Οφέλη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.	96
Πίνακας 5.1: Εισαγωγές ελαιόλαδου.	106
Πίνακας 5.2: Εξαγωγές ελαιόλαδου περιόδου 2002-2020.	109

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο επιχειρηματικός κόσμος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις εγκυμονεί κινδύνους και υπόκεινται σε σημαντικές μεταβολές που ωθεί τις επιχειρήσεις σε ένα συνεχή πόλεμο για επιβίωση. Οι εταιρείες που αποδέχονται και προσαρμόζονται σε αυτές τις μεταβολές και δεν παραμένουν αδρανοποιημένες στα δρόμενα εξασφαλίζουν την επιβίωση τους και κατατροπώνουν τους ανταγωνιστές τους. Το θεματολογικό πλαίσιο της στρατηγικής παραμένει στην κορυφή της ζωτικότητας του επιχειρηματικού κόσμου και αποτελεί την πυξίδα τους στον αχανές τοπίο που διασχίζουν καθημερινά για τη επίτευξη του σκοπού τους. Επιζητώντας την επιβίωση, οι επιχειρήσεις συχνά αναγκάζονται να συνεργαστούν με ανταγωνιστές για την ευημερία του κλάδου που δραστηριοποιούνται και την αύξηση των κερδών τους δημιουργώντας συνθήκες «κερδίζω-κερδίζεις» μεταξύ ανταγωνιστών. Η παραπάνω πρόταση αποτελεί τον πυρήνα του συν-ανταγωνισμού. Η συμβολή της θεωρίας των παιγνίων και κατ' επέκταση της στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε. λαμβάνει καθοριστικό ρόλο υπό το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού και της λήψης αποφάσεων κάθε επιχείρησης. Η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. αποτελεί χρήσιμο εργαλείο κατά τη συμμετοχή ενός παίκτη στο παίγνιο επιτρέποντας σε αυτόν να μεταβάλει το παίγνιο προς όφελός του. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διεξάγεται μια έρευνα του κλάδου του ελαιόλαδου στην Ελλάδα και τα τωρινά δρόμενα που λαμβάνουν μέρος εντός αυτού. Επίσης, παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα επιχειρήσεων στον παρόντα κλάδο που διενέργησαν πρακτικές συν-ανταγωνισμού. Καταληκτικά, αντλούνται τα πορίσματα των παραπάνω στο σύνολό τους. Για τη διευκόλυνση της κατανόησης του περιεχομένου της διπλωματικής εργασίας, προβάλλεται εν συνεχεία η συνολική δομή της, καθώς και η διακριτή αναφορά στα θέματα που θα εκτεθούν εντός κάθε κεφαλαίου. Η οργάνωση της παρουσίασης ακολουθεί την παρακάτω διάταξη:

Το **Κεφάλαιο 1** εισάγει τον αναγνώστη στον εννοιολογικό και ιστορικό πλαίσιο της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ σε συγχρονισμό με την ανάπτυξη των βασικών στοιχείων της στρατηγικής. Στο **Κεφάλαιο 2** διεξάγεται η ανάλυση του συν-ανταγωνισμού και των επιμέρους στοιχείων του. Εντοπίζονται οι μορφές του συν-ανταγωνισμού και το δίκτυο αξιών με τους επιμέρους συμμετέχοντες του. Εκτός αυτού, πραγματοποιείται και μια εισαγωγή στον κόσμο της θεωρίας των παιγνίων. Το **Κεφάλαιο 3** πραγματεύεται την στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. και την επιρροή που ασκεί στα παίγνια, όπως και την ανάλυση των επιμέρους στοιχείων της στρατηγικής. Στο **Κεφάλαιο 4** παρουσιάζονται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι αρχές που την διέπουν σε παραλληλία με την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτών. Το **Κεφάλαιο 5** αφιερώνεται στην ανασκόπηση του κλάδου του ελαιόλαδου στην Ελλάδα. Στο **Κεφάλαιο 6** αναπτύσσονται ορισμένες περιπτώσεις συν-ανταγωνιστικών ενεργειών μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην εμβέλεια του κλάδου του ελαιόλαδου. Στο **Κεφάλαιο 7** εξάγονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τον επιβλέποντα και καθοδηγητή της διπλωματικής εργασίας Καθηγητή κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια, την καθοδήγηση και τις συμβουλές του κατά τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής, όπως και καθοριστικό ρόλο του στην υλοποίηση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

1.1 Ιστορική αναδρομή στην στρατηγική

Η εισαγωγή και επιβίωση μιας επιχείρησης στον επιχειρησιακό κόσμο συνεπάγεται μια σειρά από κομβικές αποφάσεις που τίθενται να λάβει η επιχείρηση ώστε να μπορέσει να υπερτερήσει των ανταγωνιστών της και να συνεχίσει να υφίστανται στον μακροχρόνιο ορίζοντα της συνεχής πάλης μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων για εξάπλωση στον εκάστοτε κλάδο που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο δεν επαρκούν τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης για την εξασφάλιση της επιτυχίας της. Σε έναν κόσμο όπου το μόνο σταθερό χαρακτηριστικό είναι ότι όλα αλλάζουν, απαιτείται η πλήρη επίγνωση των αναγκών του πελάτη μέσω της δημιουργίας αξίας σε αυτόν εκεί όπου οι ανταγωνιστές φαίνεται να αδυνατούν να καλύψουν.

Η παραπάνω διαδικασία είναι εφικτό να εκπληρωθεί μέσω της χάραξης στρατηγικής, όπου θα προσδώσει στην επιχείρηση τον δρόμο για την επίτευξη του σκοπού που την διέπει. Εκτός αυτού η επιχείρηση θα αποκτήσει μέσω της στρατηγικής μια ανταγωνιστική θέση που με την σειρά της θα τη βοηθήσει να ξεχωρίσει από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Η έννοια της επιβίωσης εντοπίζεται και στο ευρύτερο περιβάλλον της φύσης και του ζωικού βασιλείου, όπου οι δυνάμεις του ανταγωνισμού και συμβίωσης μεταξύ των ζώων συμβαδίζουν άμεσα με την ορθή συμπεριφορά μεταξύ των επιχειρήσεων.

Το 1934 ο καθηγητής Georgy Frantsevich Gause του Πανεπιστημίου της Ρωσίας δημοσίευσε τα αποτελέσματα μιας σειράς πειραμάτων στα οποία τοποθέτησε δύο μικρά ζώα του ίδιου γένους σε ένα μπουκάλι με επαρκή παροχή τροφής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τα ζώα θα μπορούσαν να συμβιώσουν στη μοναδική περίπτωση όπου το είδος των ζώων ήταν διαφορετικό. Η παρούσα παρατήρηση οδήγησε στην Αρχή του Ανταγωνιστικού Αποκλεισμού του Gause υποστηρίζοντας ότι *«δεν μπορούν να συνυπάρχουν δύο είδη που να ζουν με τον ίδιο τρόπο»*, περαιτέρω θεμελιώνοντας της απαραίτητη διαφοροποίηση της επιχείρησης από την μια στην άλλη ώστε να επέλθει ισορροπία στον επιχειρηματικό κόσμο (Henderson, 1989).

Με βάση τα ιστορικά αποφθέγματα, το εννοιολογικό πλαίσιο στο οποίο βασίζονται οι ρίζες της στρατηγικής πηγάζει από την αρχαία Ελλάδα και σήμαινε τη τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Η αρετή της στρατηγικής υπεροχής των αρχαίων Ελλήνων, όπως και τις πολεμικές τέχνες που ακολουθούσαν είναι στενά συνδεδεμένες με την ετυμολογία της λέξης στρατηγικής, όπου υφίστανται από την σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» (οδηγώ, ηγούμαι). Η επινόηση της στρατηγικής αποτελεί έναν τρόπο σκέψης πρωταρχικά για επιβίωση, αλλά και για δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τομείς, όπως ο πόλεμος και η πολιτική ανάμεσα στις πολλές φάσεις της ανθρώπινης ύπαρξης και δημιουργίας (Πολλάλης, 2015).

Αρχικά, η αρμοδιότητα του στρατηγού αναφερόταν στον προσδιορισμένο ρόλο που περιγράφει το αξίωμα που τον διέπει και είναι υπεύθυνος ως αυτός που ηγείται το στράτευμα. Αργότερα, ο συγκεκριμένος ρόλος σήμαινε «η τέχνη του στρατηγού», δηλαδή τις ψυχολογικές και συμπεριφορικές δεξιότητες τις οποίες έφερε όποιος κατείχε το συγκεκριμένο αξίωμα. Την εποχή του Περικλή (450 π.Χ.) ο παρόν ρόλος ισούταν με τη διευθυντική ικανότητα (διοίκηση, ηγεσία, λόγος, εξουσία). Επίσης, από την εποχή του Μεγάλου Αλεξάνδρου (330 π.Χ.) αναφερόταν στην ικανότητα χρησιμοποίησης δυνάμεων για να αντιμετωπιστούν οι πιθανοί αντίπαλοι και να δημιουργηθεί ένα ενιαίο σύστημα παγκόσμιας διακυβέρνησης. Με βάση τα παραπάνω, ο Περικλής παρέχει ένα εξαιρετικό παράδειγμα στρατηγικής με την έννοια της πολιτικής και κρατικής διαχείρισης, και ο Μέγας Αλέξανδρος παρέχει το απόλυτο παράδειγμα στρατηγικής όσον αφορά τη στρατιωτική έννοια (Evered, 1983).

Ωστόσο, η επιχειρηματική στρατηγική έλαβε μεγάλη αναγνώριση μέσω της έρευνας του καθηγητή Michael Porter στις αρχές του 1980 σχετικά με τον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, δημιουργώντας τα πρώτα βασικά υποδείγματα στρατηγικής. Τα κυριότερα υποδείγματα που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή αποτελούν, το υπόδειγμα των «πέντε δυνάμεων» και το υπόδειγμα της «αλυσίδας αξίας». Τα συγκεκριμένα υποδείγματα κέντρισαν το ενδιαφέρον του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κοινού δίνοντας έμφαση στην επιχείρηση ως μια ζωντανή οντότητα που αντιδρά στις μεταβολές που προκαλούνται στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ενσωμάτωση της στρατηγικής στον χώρο των επιχειρήσεων περιλαμβάνει μια πληθώρα από κομβικά στοιχεία. Καταρχάς, απαιτεί ένα είδος επαγγελματικού ενστίκτου, το οποίο συνεπάγεται με την απαιτούμενη αντίληψη σχετικά με τα δρώμενα του κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλοντος. Παράλληλα, απαιτεί ευαισθησία στον τρόπο που διαμοιράζονται και επεξεργάζονται οι πόροι της επιχείρησης, όπως και την πλήρη αντίληψη των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Τέλος, η στρατηγική προσέγγιση προϋποθέτει και προάγει τον πειραματισμό, τον σχεδιασμό και διαφορετικούς τρόπους υλοποίησης των καινοτόμων ιδεών κάθε επιχείρησης.

Τέλος, η επιτυχημένη στρατηγική αποτελεί τον συνδυασμό στρατηγικής σκέψης, συστηματικής ανάλυσης, επιλογής των κατάλληλων ατόμων για την εκτέλεσή της κατά το στάδιο της υλοποίησης της, και κυριότερα την υιοθέτηση της ιδεολογίας ότι όλα περιστρέφονται γύρω από τον πελάτη και τις ανάγκες που τον ορίζουν. Όταν η επιχείρηση δημιουργεί συνεχή αξία για τον πελάτη μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών εκεί όπου οι ανταγωνιστές της αδυνατούν, μόνο τότε μπορεί να εκπληρώσει τον καθοριστικό της στόχο, που αποτελεί την επιβίωση της.

1.2 Ιστορική αναδρομή στο μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία έλαβε καθοριστικό ρόλο στη διάπλαση των γραφειοκρατικών διαδικασιών σε χώρες που υποστηρίζουν αυτές τις εφαρμογές από

την εποχή της αρχαιότητας. Η ικανότητα κατανόησης και αποτελεσματικής εφαρμογής σύγχρονων αρχών και τεχνικών μάνατζμεντ αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη εφαρμογή του. Ωστόσο η συμβολή του Fraderich Taylor στον περαιτέρω εμπλουτισμό και κατανόηση της φύσεως του μάνατζμεντ συντέλεσε στη βελτίωση των λειτουργιών του μάνατζμεντ και κυριότερα στην ευκολότερη υιοθέτηση του από τις επιχειρήσεις. Η παρούσα συμβολή πραγματοποιήθηκε μέσω της δημοσίευσης του έργου του με τίτλο "Αρχές Επιστημονικού Management", που δημοσιεύτηκε το 1910 στις ΗΠΑ, ενώ παράλληλα ο ίδιος θεωρήθηκε ως ένας από τους πρωτοπόρους στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης. Σημαντικές παραπομπές στο έργο του περιγράφουν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν ουσιαστική για τη διασφάλιση υψηλών μισθών και κερδών. Εκτός αυτού, τονίζει ότι μέσω της εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων καθίστανται εφικτή η αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς τη δαπάνη της άσκοπης ανθρώπινης εργασίας. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις υποστήριξε ότι οι εργοδότες και εργαζόμενοι θα έπρεπε να επικεντρωθούν στην αύξηση των κερδών, αντί να επικρατεί η έννοια της διανομής των κερδών, ακολουθώντας πάντα την αρετή της καλής συνεργασίας.

Στην Ευρώπη ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης αποτέλεσε ο Henri Fayol, Γάλλος μηχανικός, ο οποίος υπήρξε ανάδοχος του Taylor στην "Θεωρία της Διοίκησης" ως πατέρας της. Επίκεντρο της συμβολής του στην παρούσα θεωρία αποτέλεσε η διερεύνηση της σημασίας των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας, όπως και των καθηκόντων που αναλαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη. Η διεξαγωγή της έρευνας του τον οδήγησε στο πόρισμα ότι το σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων που υφίστανται μέσα στις επιχειρήσεις, αψηφώντας τις ανόμοιες ιδιότητες που τις διακατέχουν, μπορούν να ταξινομηθούν σε συγκεκριμένες λειτουργίες που ονομάζονται, επιχειρησιακές λειτουργίες. Συγκεκριμένα, οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτελούν την τεχνική, την εμπορική, τη χρηματοοικονομική, την ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και τη λογιστική. Επιπλέον, εξέτασε τις διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου, οι οποίες αποτελούν λειτουργίες της Διοίκησης και λαμβάνουν σημαντικό μέρος στην θεωρία του μάνατζμεντ.

Σημαντική φυσιογνωμία της κλασικής θεωρίας αποτέλεσε και ο Max Weber, όπου με τη σειρά του επικεντρώθηκε στη μεθοδολογία έρευνας των κοινωνικών επιστημών, με έμφαση στη διοίκηση. Το έργο του περιγράφει ότι η γραφειοκρατία αποτελεί λογικό μέσο για τον έλεγχο των ανθρώπων σε μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις. Με βάση τα λεγόμενα του Weber, η γραφειοκρατία αποτελεί προτέρημα της κοινωνίας και κυριότερα αποτελεί μια θεωρία οργάνωσης που λαμβάνει υπόψιν τις ανάγκες των μεγάλων και πολυσύνθετων επιχειρήσεων. Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της θεωρίας αποτελούν τις καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος.

Ο Henry L. Gantt, ένας συνεργάτης του Frederick Taylor και σύμβουλος επιχειρήσεων, υποστήριξε ένθερμα τη σημασία της ανάπτυξης συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ

της διοίκησης και των εργαζομένων. Ο Gantt εργάστηκε επίσης πάνω στο θέμα της επιλογής των εργατών και της ανάπτυξης συστημάτων σχετικά με τα κίνητρα και τις πρόσθετες αμοιβές. Σημαντική βαρύτητα κατά τη διεξαγωγή πορισμάτων από τη μελέτη του ήταν η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα και η ανάπτυξη γραφικών μεθόδων για την απεικόνιση σχεδίων, με στόχο τον βελτιστοποιημένο διοικητικό έλεγχο. Επιπλέον, έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Επακόλουθο της ανάπτυξης και άνοδο των θεωριών του Frederick Taylor και των οπαδών του συναπάρτισε η εμφάνιση των αμφισβητών αυτής της σχολής σκέψης που αναπτύχθηκε βάση των παραπάνω θεωριών. Οι αμφισβητίες επικέντρωσαν τα επιχειρήματα τους στον τρόπο που αντιμετώπιζαν τους εργαζομένους οι επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας ότι το επιστημονικό management αντιμετώπιζε τους εργαζομένους ως απλά "εξαρτήματα μηχανής", απαιτώντας από αυτούς την εφαρμογή στατικών και τυποποιημένων μεθόδων εργασίας. Ως επί το πλείστον, υποστηρίζεται ότι αν οι εργοδότες επέτρεπαν στους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τότε θα υπήρχε βελτιωμένο ηθικό ανάμεσα στους εργαζομένους και θα εκδήλωναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Αυτή η θεωρία αποκαλείται "κίνημα ανθρώπινων σχέσεων", και οι Elton Mayo και F. Roethlisberger ήταν οι κύριοι εκπρόσωποί της. Από την έρευνα που διεξήχθη εκείνη την χρονική περίοδο (1920) σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και η αναγνώριση των απόψεών και συναισθημάτων τους είχε θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, ανεξάρτητα από τυχόν αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τον τομέα του management και των οργανώσεων λαμβάνουν υπόψη τις διάφορες επιστήμες και προσεγγίσεις (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, κοινωνική, ψυχολογική, πολιτική, κτλ.), και χρησιμοποιούν επιστημονικά δεδομένα από πολλαπλούς κλάδους όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. για να αναπτύξουν πιο ολοκληρωμένες και προσαρμοσμένες προσεγγίσεις στη διοίκηση και τη λειτουργία των οργανώσεων. Τέλος, το management αποτελείται από τις εξής κομβικές λειτουργίες που συμβάλλει στην περαιτέρω αναγκαία εφαρμογή του στις επιχειρήσεις:

- ❖ Προγραμματισμός
- ❖ Οργάνωση
- ❖ Διεύθυνση
- ❖ Έλεγχος
- ❖ Συντονισμός

1.3 Ο ορισμός της Στρατηγικής

Ο ορισμός της στρατηγικής καθίστανται ένα έργο το οποίο δεν έχει σαφή απάντηση, παρότι υφίστανται ποικίλος αριθμός από διαθέσιμες βιβλιογραφικές αναφορές. Η κατανόηση του ορισμού της στρατηγικής περιπλέκεται, λόγω της ύπαρξης διαφορετικών σχολών στρατηγικής σκέψης που κληρονομούν μεμονωμένα υποκειμενικές ερμηνείες της λέξης μέσω της διαμόρφωσης δικών τους ιδεολογιών.

Η αποσαφήνιση του ορισμού της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσα από ένα σύνολο επεξηγηματικών ορισμών από ποικίλες οπτικές γωνίες. Οι διαθέσιμοι ορισμοί έχουν παρατεθεί από επιστήμονες πολλαπλών επιστημονικών κλάδων και ορισμένοι από αυτές αναγράφονται παρακάτω:

- ❖ Με βάση τον Richard Rumelt (1980), ο όρος *στρατηγική συνεπάγεται τη δημιουργία καταστάσεων για οικονομικά ενόικια και την εύρεση τρόπων διατήρησής τους, δηλαδή περιγράφει την οποιαδήποτε βιώσιμη θέση, είτε άμεσα ανταγωνιστική είτε όχι* (Mintzberg, 1987).
- ❖ Κατά τα λεγόμενα των Hofer και Schendel, η *στρατηγική αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (που εντοπίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της), και του εξωτερικού περιβάλλοντος που υφίστανται οι ευκαιρίες και απειλές που έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση* (Mintzberg, 1987).
- ❖ Ο Kenneth Andrews στο βιβλίο του «The Concept of Corporate Strategy», παραθέτει τον ορισμό της στρατηγικής ως: *“Η εταιρική στρατηγική είναι το μοτίβο των αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς ή τους στόχους της, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη αυτών των σκοπών ή στόχων και καθορίζει το φάσμα των δραστηριοτήτων που θα ακολουθήσει η εταιρεία, το είδος του οικονομικού και ανθρώπινου οργανισμού που είναι ή προτίθεται να είναι, καθώς και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής που προτίθεται να προσφέρει στους μετόχους, τους εργαζομένους, τους πελάτες και τις κοινότητες”* (Nickols, 2016).
- ❖ Σύμφωνα με τον Alfred Chandler η *στρατηγική ορίζεται ως ο βασικός μακροπρόθεσμος στόχος μιας επιχείρησης και οι προσαρμογές που διενεργούνται στην πορεία της διαδρομής για την επίτευξη του στόχου και η αναγκαία κατανομή των πόρων*. Επιπλέον, μπορεί να εξαχθεί ότι ο πυρήνας του προαναφερθέντος ορισμού είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση του στόχου μέσω της διενέργειας ποικίλων δράσεων και κατανομή πόρων (Yu, 2021).
- ❖ Ο Henry Mintzberg ορίζει τη *στρατηγική ως ένα μοτίβο σε μια ροή αποφάσεων σε αντίθεση με την αντίληψη ότι η στρατηγική συνεπάγεται με την τεχνική του σχεδιασμού* (Barad, 2017).

- ❖ Κατά τον πατέρα του στρατηγικού μάνατζμεντ, Igor Ansoff, την έννοια της στρατηγικής ως *"το κοινό νήμα μεταξύ των οργανισμών, των δραστηριοτήτων και των αγορών προϊόντων που καθορίζει την ουσιαστική φύση της επιχείρησης που ο οργανισμός ήταν ή σχεδίαζε να είναι στο μέλλον"* (National Council of Educational Research and Training, 2024).
- ❖ Ο Micheal Porter αποτύπωσε τον πυρήνα της στρατηγικής μέσω των παρακάτω: *"η επιλογή της εκτέλεσης δραστηριοτήτων με διαφορετικό τρόπο από τους ανταγωνιστές, η εξεύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης"*. Συνεπώς, απαιτείται διορατικότητα και δημιουργικότητα. Περαιτέρω, υποστηρίζει ότι η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική. Τονίζεται κατά τα λεγόμενα του ότι λόγω της αδυναμίας της επιχείρησης να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια επιλογή μέσω της οποίας η επιχείρηση πρέπει να βρει τη μοναδική θέση της στην αγορά, απαιτώντας συμβιβασμούς στη λειτουργία δραστηριοτήτων, διαφορετικών στη λειτουργία από τους ανταγωνιστές της (Yu, 2021).

Εν ολίγοις, η στρατηγική με βάση τα παραπάνω αντιπροσωπεύει και συχνά γεφυρώνει τις πολιτικές ή τους υψηλόβαθμους στόχους της επιχείρησης και των τακτικών ή καθορισμένων δράσεων που εκτελεί. Σύμφωνα με αυτή τη σύναψη μεταξύ της γεφύρωσης των διαφορετικών αντικειμένων υπό έρευνα καθίσταται εφικτή η απαλοιφή του χάσματος μεταξύ του τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση, αλλά και τον τρόπο που προτίθεται να ακολουθήσει. Εν ολίγοις, η στρατηγική αποτελεί ένα σύνθετο πλαίσιο σκέψης, που συνδυάζει ιδέες, εμπειρίες, γνώση, στόχους, μοτίβα και προοπτικές. Κύριο μέλημα της στρατηγικής αποτελεί η καθοδήγηση της επιχείρησης με την «μορφή πυξίδα» στον μεταβαλλόμενο κόσμο των επιχειρήσεων και συνθέτει τον οδηγό στο ταξίδι που επιδιώκει η επιχείρηση, αλλά και το ταξίδι που προτίθεται να πραγματοποιήσει. Το κάθε ταξίδι ανεξαιρέτως φύσεως έχει έναν σκοπό, ένα αποτέλεσμα και έναν στόχο που πρέπει να έχει στο νου της κάθε επιχείρηση. Επομένως, η στρατηγική δεν αποκτά νόημα χωρίς τους σαφώς καθορισμένους σκοπούς της. Αποτελεί το γενικό πλαίσιο που παρέχει καθοδήγηση για τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν και, ταυτόχρονα, διαμορφώνεται από τις δράσεις που αναλαμβάνονται. Ουσιαστικά, αποτελεί τον δρόμο προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και των στόχων που έχει θέσει με υποκειμενικό τρόπο η κάθε επιχείρηση (Nickols, 2016).

Ο Porter λαμβάνοντας υπόψιν τον πολυδιάστατο και σύνθετο κόσμο που περιβάλλει την εφαρμογή της στρατηγικής υποστήριξε ότι «σχεδόν δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με το τι είναι η στρατηγική μιας επιχείρησης, πολύ λιγότερο για το πώς πρέπει να τη διατυπώσει μια εταιρεία». Λαμβάνοντας υπόψιν το παραπάνω, αντλείται το συμπέρασμα ότι η στρατηγική δεν αποτελείται από ένα σύνολο οδηγιών ή προκαθορισμένων εντολών, αλλά κυριότερα βασίζεται στην εμπειρία που έχει συλλέξει

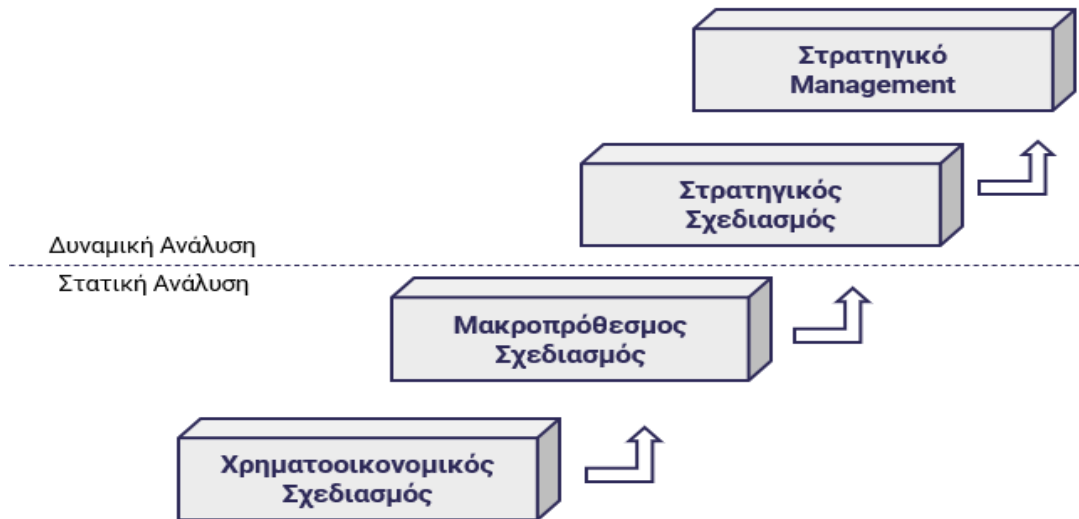
η επιχείρηση, όπως και την αποφασιστικότητα να μάθει από τα σφάλματα που πιθανώς εκτελεί στη διάρκεια της ζωής της. Μέσα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η κάθε εταιρεία επιτυγχάνει την ισορροπία μεταξύ των δυνάμεων και αδυναμιών της μέσα στον πολυτάραχο κόσμο που την περιβάλλει, ενώ κομβικό σημείο στην παραπάνω διαδικασία αποτελεί η προσωποποίηση της στρατηγικής στην κάθε επιχείρηση που συμβαδίζει με τις δικές της αξίες, στόχους και φιλοδοξίες (Davies, 2000).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η σαφής κατανόηση των επιδιωκόμενων σκοπών. Χωρίς αυτούς τους σκοπούς, η κάθε δράση της επιχείρησης αποτελεί τακτική και μπορεί γρήγορα να εκφυλιστεί σε άσκοπη περιπλάνηση της επιχείρησης που ενδεχομένως να έχει δεσμεύσει ανάμεσα σε άλλα πόρους και εργατοώρες για την πραγματοποίησή της (Nickols, 2016). Ωστόσο, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν εγγυάται και την επιτυχία της. Τα κύρια χαρακτηριστικά που αποτελούν την κινητήρια δύναμη μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι:

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

Συμμερίζοντας την ύπαρξη και τις δυνατότητες της διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής πολλές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η στρατηγική επηρεάζεται άμεσα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι τεχνικές και τα εργαλεία που εφαρμοστήκαν να απαιτούν συνεχή αναβάθμιση και επινοητικότητα από τη μεριά των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η στρατηγική έλαβε τέσσερις φάσεις κατά τις μεταβολές που παρατηρήθηκαν στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Η παρουσία τέτοιων μεταβολών, ανάμεσα σε άλλες μεταβλητές που προσδιορίζονται με δυσκολία, δημιούργησαν σύγχυση στα ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη συνθήκη ανάγκασε την ανώτατη διοίκηση να διερευνήσει και να ενασχοληθεί εις βάθος σχετικά με τη διαδικασία του σχεδιασμού, όπου αποκαλείται και στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013)

Οι τέσσερις φάσεις της στρατηγικής που διαμορφώθηκαν διαχωρίζονται περαιτέρω στη στατική ανάλυση και στη δυναμική ανάλυση. Η στατική ανάλυση αφορά τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ενώ η δυναμική ανάλυση απαρτίζεται από τον στρατηγικό σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως και απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.1.



Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Mintzberg, H., 1987, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy"

1.4 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και δράσεων που συμβάλλουν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού. Καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία του αποτέλεσε η αυξανόμενη αβεβαιότητα που εντοπίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο αποτελεί τροχοπέδη στα καθημερινά καθήκοντα των σύγχρονων διευθυντικών στελεχών. Βασικό χαρακτηριστικό των στελεχών είναι η κριτική σκέψη και η πραγματοποίηση κομβικών αποφάσεων για την μελλοντική ανέλιξη της επιχείρησης, ολοκληρώνοντας με επιτυχία τους σκοπούς που έχει θέσει. Οι παραπάνω ενέργειες καθίστανται ανέφικτο να εκτελεστούν σε περιπτώσεις όπου χρησιμοποιούνται παρωχημένες πρακτικές και λογικές προηγούμενων ετών κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης. Συνεπώς, τα καθήκοντα των μάνατζερς και το σύνολο των γνώσεων που αποκτούν καθ' όλη την διάρκεια της καριέρας τους πρέπει να συντελούν στον απώτερο σκοπό της προσαρμογής τους στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή στη δημιουργία μεταβολών ώστε να ευεργετήσουν την επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δημιουργήθηκε έχοντας υπόψιν την άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, παρέχοντας στις επιχειρήσεις τα απαιτούμενα εφόδια για την επιβίωση τους. Ωστόσο, οι λόγοι κατά τους οποίους το στρατηγικό μάνατζμεντ σπουδάζεται παγκοσμίως και ισχυροποιεί περαιτέρω την αναγκαιότητα του για τις επιχειρήσεις είναι (Γεωργόπουλος, 2024):

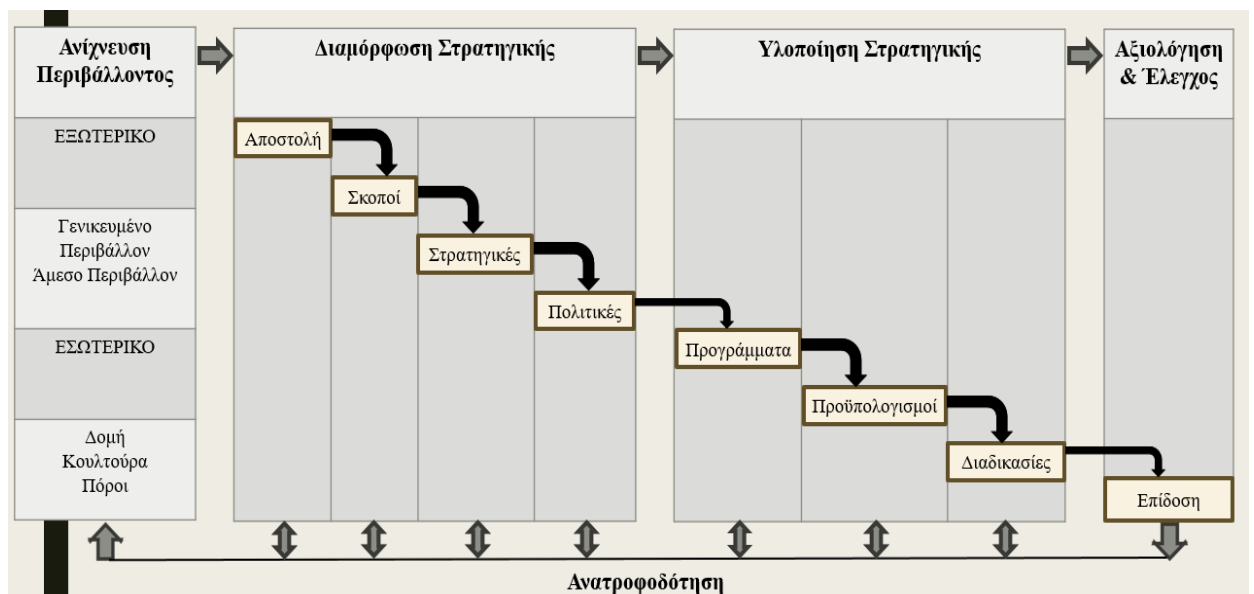
- Η ύπαρξη ενός πολυτάραχου και ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η ύπαρξη περιορισμένων πόρων σε ανταγωνιζόμενες δραστηριότητες.
- Η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο επίπεδο των επιχειρήσεων επέφερε καρπούς στην μορφή ποικίλων ωφελειών για τις επιχειρήσεις, ωστόσο τα κυριότερα οφέλη που παρατηρήθηκαν είναι (Wheelen and Hunger, 2017):

- Σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
- Αποτελεσματικότερη εστίαση σε ό,τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- Βελτιωμένη κατανόηση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Το εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υπόκειται το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρει σημαντικά από τον στρατηγικό σχεδιασμό, όσον αφορά την χρονοσειρά εκτέλεσης των σταδίων του κάθε υποδείγματος. Στο υπόδειγμα του στρατηγικού σχεδιασμού η αποστολή είναι δεδομένη και δεν μεταβάλλεται, με αποτέλεσμα η αποστολή να πραγματοποιείται πρώτη και μετά να τη διαδέχονται η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η διαμόρφωση στρατηγικής και η υλοποίηση στρατηγικής.

Στην περίπτωση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, η επιχείρηση βασίζεται στις αλλαγές που προκαλούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα η αποστολή να αποτελεί μεταβαλλόμενο στοιχείο της επιχείρησης. Συνεπώς, η ακολουθία που εκτελείται είναι ότι πρώτα διενεργείται η ανίχνευση του περιβάλλοντος, μετά η διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου συγκαταλέγεται η αποστολή και τέλος η υλοποίηση της στρατηγικής. Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ και τα στοιχεία που το απαρτίζουν, απεικονίζονται στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy 15th Edition*, Prentice Hall

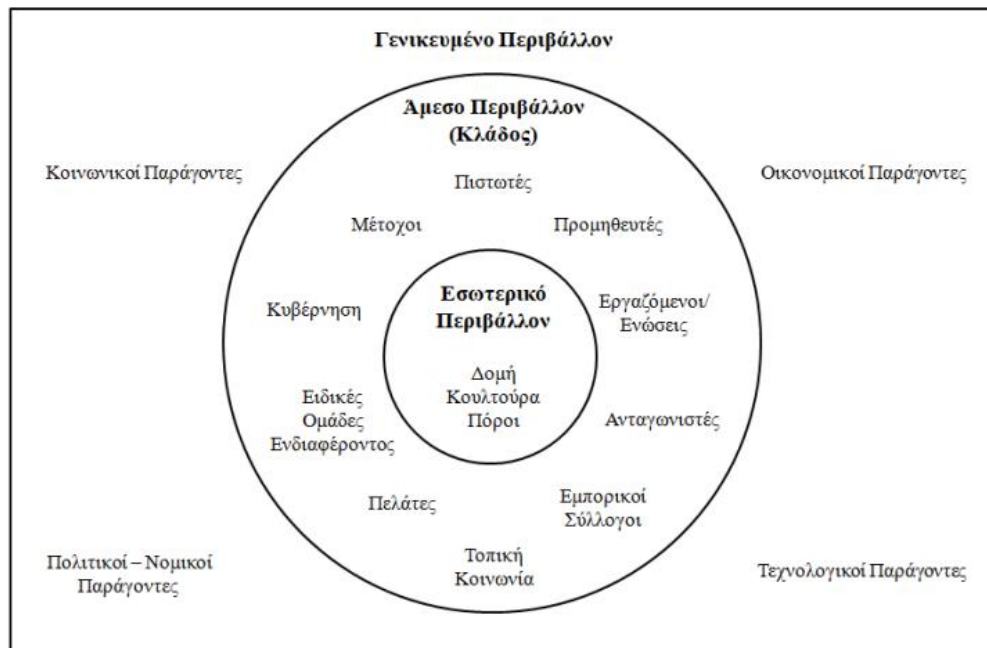
1.5 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί μια διαδικασία που συνίσταται στην παρακολούθηση, αξιολόγηση και διακίνηση πληροφοριών από το εξωτερικό και το

εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προς τα άτομα εντός της επιχείρησης που αποτελούν σημαίνοντα ρόλο για την εξέλιξη και ανάπτυξη της. Στόχευση της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι η αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων, που προσφέρουν πληροφορίες κρίσιμες για την ανάλυση και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Η απεικόνιση των αποτελεσμάτων αυτής της περιβαλλοντικής ανάλυσης συνήθως γίνεται μέσω της μεθόδου SWOT, που περιγράφει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Το ακρωνύμιο SWOT χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση των παραγόντων ανάλογα με τον ρόλο που λαμβάνουν, αλλά και το πώς μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές, που περιλαμβάνουν ευκαιρίες και απειλές, και βρίσκονται εκτός του ορίου ελέγχου της διοίκησης της επιχείρησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου δομείται η επιχείρηση και μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της (Wheelen and Hunger, 2017).

Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από το γενικευμένο ή έμμεσο περιβάλλον (μάκρο-περιβάλλον) και το άμεσο περιβάλλον (task environment). Μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίστανται εφικτός ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι ευκαιρίες και απειλές επηρεάζουν την επίδοση της κάθε επιχείρησης κατά την πορεία της προς την εκτέλεση του σκοπού της. Σημειωτέο παράδειγμα στην παρούσα κατάσταση είναι ότι οι ευκαιρίες μιας επιχείρησης δεν είναι δεδομένο ότι αποτελούν ευκαιρίες και για άλλες επιχειρήσεις, οδηγώντας στο ορθό συμπέρασμα ότι οι ευκαιρίες μια επιχείρησης μπορεί να αποτελούν απειλές για κάποια άλλη επιχείρηση. Οι ευκαιρίες και απειλές έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα και δεν αποτελούν στοιχείο του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά της κάθε επιχείρησης μεμονωμένα (Γεωργόπουλος, 2024).

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μπορεί να απεικονιστεί με την μορφή διαγράμματος 1.3, όπου αναπαρίστανται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, όπως και οι μεταβλητές του κάθε περιβάλλοντος που λαμβάνουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.3: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση, ενώ αντιπροσωπεύει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο. Στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η επιρροή που έχουν οι επιχειρήσεις στις μεταβολές που συμβαίνουν χαρακτηρίζεται ως χαμηλή και οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτό το περιβάλλον εκτιμώνται με δυσκολία. Συγκεκριμένα, το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις των επιχειρήσεων. Το εργαλείο για τη μελέτη και φανέρωση των ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση όσον αφορά τις περιβαλλοντικές μεταβολές αποτελεί η ανάλυση PEST. Το ακρωνύμιο της παρούσας ανάλυσης περιγράφεται παρακάτω ως (Wheelen and Hunger, 2017), (Γεωργόπουλος, 2013):

- Πολιτικό Περιβάλλον (P)
- Οικονομικό Περιβάλλον (E)
- Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (S)
- Τεχνολογικό Περιβάλλον (T)

Ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε έρευνας το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να λάβει υπόψιν επιπρόσθετα περιβάλλοντα, τα οποία συντελούν στην καταγραφή των ευκαιριών και αδυναμιών της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια των ετών στο παραπάνω μοντέλο προστέθηκε το νομικό περιβάλλον (L) και το ηθικό περιβάλλον (E), λαμβάνοντας την ονομασία PESTLE, ωστόσο τα συγκεκριμένα δυο περιβάλλοντα μπορούν να συμπεριληφθούν στα ήδη υπάρχοντα κατά την ανάλυση PEST. Συχνά οι μεταβολές σε ένα από τα περιβάλλοντα μπορεί να επηρεάσουν και τα υπόλοιπα

περιβάλλοντα ανάλογα με τη μεταβολή που υφίστανται (Γεωργόπουλος, 2024), (Γεωργόπουλος, 2013).

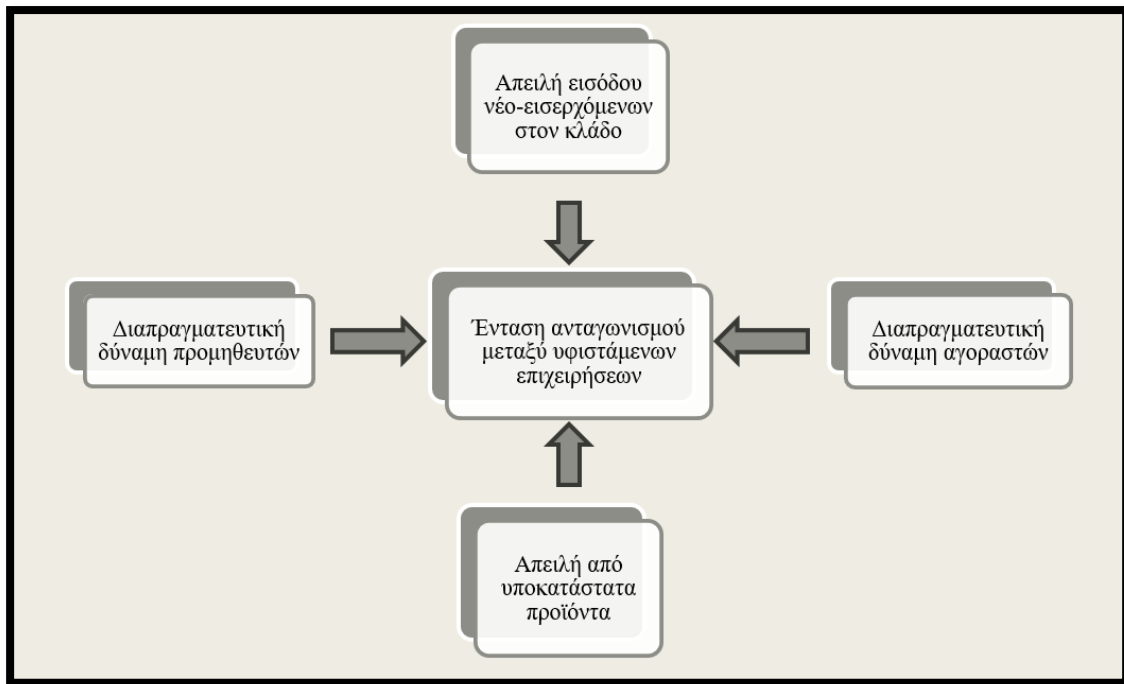
Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν αμφίδρομα την επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες συνήθως περιλαμβάνουν τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινότητες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, τους εργαζόμενους/εργατικά σωματεία, τις ομάδες ειδικών συμφερόντων και τις εμπορικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης συνήθως επικεντρώνεται στον τομέα ή τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η Αγγλική ερμηνεία του άμεσου περιβάλλοντος αποκαλείται *task environment*, διότι καθήκον (*task*) της κάθε επιχείρησης είναι να ισορροπήσει τα διαφορετικά συμφέροντα κάθε ομάδας (*stakeholders*) που επηρεάζει ή επηρεάζεται από την επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2024), (Wheelen and Hunger, 2017).

Η αποτύπωση του κλάδου λαμβάνει χώρα στο συγκεκριμένο περιβάλλον μέσω του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Ως κλάδος ορίζεται, το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγει ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επίτευξη του παραπάνω υποδείγματος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την ελκυστικότητα του κλάδου, δηλαδή τα περιθώρια κερδοφορίας της επιχείρησης. Στην περίπτωση όπου υφίστανται τα περιθώρια κέρδους, τότε ο κλάδος είναι ελκυστικός, ενώ η απουσία περιθωρίων κέρδους υποδεικνύει ότι ο κλάδος είναι μη-ελκυστικός (Γεωργόπουλος, 2024), (Γεωργόπουλος, 2013).

Το υπόδειγμα του Porter απαρτίζεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου, όπως αναγράφονται παρακάτω:

- Απειλή εισόδου νέο-εισερχόμενων στον κλάδο
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ωστόσο, στη σύγχρονη βιβλιογραφία εντοπίζεται και μια έκκτη ανταγωνιστική δύναμη με την ονομασία “Άλλοι ενδιαφερόμενοι”, όπου συμπεριλαμβάνονται οι μεταβλητές που δεν μπορούν να εκχωρηθούν σε μια από τις υπόλοιπες πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου (Γεωργόπουλος, 2024). Στο διάγραμμα 1.4 παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter, χωρίς την παρουσία της ανταγωνιστικής δύναμης “Άλλοι ενδιαφερόμενοι”.



Διάγραμμα 1.4: Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall

Η εφαρμογή του υποδείγματος του Porter είναι επιτρεπτή στην περίπτωση, όπου ο κλάδος είναι ομοιογενής, δηλαδή ότι ένα σύνολο επιχειρήσεων παράγει ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Στην περίπτωση όπου ο κλάδος είναι ανομοιογενής, αναγκαία καθίστανται η δημιουργία στρατηγικών ομάδων. Οι στρατηγικές ομάδες είναι ένα υποσύνολο του κλάδου, όπου η κάθε μια απαρτίζεται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές και αξιοποιεί παρόμοιους πόρους. Η παραπάνω διαδικασία επιτυγχάνεται μέσω της χαρτογράφησης του κλάδου, δηλαδή ο υποκειμενικός ορισμός δυο μεταβλητών και επακόλουθα την ομαδοποίηση των εταιρειών σε ομάδες (στρατηγικές ομάδες) ανάλογα με το πως συμπεριφέρονται σε σχέση με τις παρούσες μεταβλητές. Οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται πανομοιότυπα σε αυτές τις δυο μεταβλητές απαρτίζουν τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα (Wheelen and Hunger, 2017).

Ο καθορισμός των δυο αυτών μεταβλητών δημιουργεί ένα σύστημα δύο αξόνων, όπου ο κάθε άξονας υποδηλώνει και μια μεταβλητή, με αποτέλεσμα οι στρατηγικές ομάδες που δημιουργούνται να σχηματίζουν ένα κύκλο που τους περιβάλλει και περαιτέρω προσδιορίζει το οικοσύστημα της κάθε στρατηγικής ομάδας μεμονωμένα. Ακολουθώντας αυτήν τη μεθοδολογία η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει με μεγαλύτερη ευκολία τους ανταγωνιστές της και να “αποθήσει” όσες δεν ακολουθούν παρόμοια συμπεριφορά με την ίδια (Γεωργόπουλος, 2013).

Στην περίπτωση που το σύνολο των στρατηγικών ομάδων σχηματίζουν διαγώνιο από την αρχή των αξόνων, γίνεται αισθητό το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας, που περιγράφει την κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές σε

ένα πολλαπλό γραμμικό υπόδειγμα της παλινδρόμησης σχετίζονται με υψηλή γραμμική σχέση (Λαζαρίδης, 2024).

Εφόσον οι στρατηγικές ομάδες έχουν σχηματιστεί η επιθυμητή εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει το υπόδειγμα του Porter μόνο στη στρατηγική ομάδα που επιθυμεί. Ωστόσο, με τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων αναδύονται και τα αποκαλούμενα εμπόδια κινητικότητας, δηλαδή ο βαθμός δυσκολίας μίας επιχείρησης για τη μετακίνηση της από μια στρατηγική ομάδα σε μία άλλη (Γεωργόπουλος, 2013).

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναπαριστά τις δυνάμεις και αδυναμίες που λαμβάνουν χώρα στον εσωτερικό της επιχείρησης. Οι δυνάμεις κάθε επιχείρησης χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα τους να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, ενώ οι αδυναμίες χαρακτηρίζονται ως η κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2024).

Η ύπαρξη δυνάμεων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης καθιστά εφικτή τη δημιουργία του σημείου υπεροχής, δηλαδή μια δύναμη που έχει μόνο η ίδια η επιχείρηση στο σήμερα έναντι των ανταγωνιστών της. Στην περίπτωση που η επιχείρηση εκμεταλλευτεί το σημείο υπεροχής της δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ωστόσο, για να χαρακτηριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως διατηρήσιμο, η επιχείρηση πρέπει να ενεργεί με γνώμονα την αναζωογόνηση (Γεωργόπουλος, 2024).

Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο δυνάμεων και αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά. Οι παράγοντες που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι:

- Δομή
- Κουλτούρα
- Πόροι

Η δομή της επιχείρησης συντίθεται από τη μεθοδολογία οργάνωσης της επιχείρησης ως προς την ροή επικοινωνίας, την ροή εξουσίας και την ροή εργασίας. Η συγκεκριμένη παράμετρος αναπαριστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης, μέσω της οποίας απεικονίζεται η ιεραρχία της επιχείρησης, ενώ η κατανόηση της δομής της επιχείρησης καθιστά εφικτή την διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, αξιών και προσδοκιών που διαμοιράζονται και διέπουν κάθε εργαζόμενο που εργάζεται στην παρούσα επιχείρηση. Η κουλτούρα μεταδίδεται από τη μια γενιά εργαζομένων στην επόμενη, με αποτέλεσμα να διατηρείται η αυθεντικότητα της επιχείρησης, το όραμα και αξίες του ιδρυτή της (Γεωργόπουλος, 2013).

Στον τομέα της κουλτούρας συμβάλλει άμεσα ο ανθρώπινος παράγοντας, εφόσον οι εργαζόμενοι αποτελούν παράδειγμα της κουλτούρας της επιχείρησης και αντικατοπτρίζουν ένα από τα σημαντικότερα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα που κατέχει, διότι δεν μπορεί να αντιγράψει με ευκολία από τους ανταγωνιστές της (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους (πρώτες ύλες), τους ανθρώπινους πόρους, τους χρηματοοικονομικούς πόρους και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, όπου συγκαταλέγονται στους υλικούς πόρους της επιχείρησης. Στους άυλους πόρους ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα και η πελατεία της επιχείρησης ανάμεσα σε άλλα. Παράλληλα, περιγράφουν και την ιδιοκτησία της επιχείρησης, αναφορικά με το ποιος την κατέχει εκείνη την χρονική στιγμή (Γεωργόπουλος, 2013).

Η φύση των πόρων από μόνη της δεν προσδίδει αξία στην επιχείρηση, συνεπώς αναγκαίος είναι ο συνδυασμός και μετασχηματισμός τους σε ικανότητες. Οι ικανότητες προσδίδουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρώτο σκέλος των ικανοτήτων είναι οι βασικές ικανότητες, τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης και μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς. Σε δεύτερο σκέλος αναφέρονται οι μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες που διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν να αντιγραφούν με ευκολία. Ως αποτέλεσμα, οι μοναδικές ικανότητες προσδίδουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, ενώ συχνά χαρακτηρίζονται και ως ο πυρήνας του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιούνται συχνά δύο αναλύσεις για τον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Η πρώτη ανάλυση αφορά τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων και η δεύτερη περιγράφει την ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Η πρώτη προσέγγιση επικεντρώνεται στα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων θα βελτιώσει τις ικανότητες της εταιρείας, δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται. Η δεύτερη προσέγγιση, αναγνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες αξίας σε συνδυασμό με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση των πόρων και ικανοτήτων καθίσταται αποτελεσματικό εργαλείο προκειμένου να προσδιοριστεί ποιες από τις ικανότητες θα μπορούσαν να είναι μοναδικές και επακόλουθα να παρέχουν στην επιχείρηση πραγματικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σήμερα έχει τις ρίζες της στις εργασίες του Wernerfelt το 1984. Ο Jay Barney βάσισε τις λειτουργικές εφαρμογές του στις εργασίες του Wernerfelt, επινοώντας το μοντέλο VRIO, όπου συμπεριλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που καθιστά μια ικανότητα μοναδική και προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επακόλουθα παρουσιάζονται αυτά τα χαρακτηριστικά (Wheelen and Hunger, 2017):

- Αξία (value), παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Σπανιότητα (rareness), δεν την διαθέτουν οι ανταγωνιστές.
- Δύσκολο να αντιγραφεί (imitability).

- Η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση (organization) για την επιτυχημένη αξιοποίηση της.

Το μοντέλο VRIO σε συνδυασμό με το σημείο υπεροχής παρέχει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ σε επιχειρησιακό τομέα η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τον βαθμό αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται και μέσω της μελέτης, αλλά και κατανόησης της αλυσίδας αξίας, όπως και τα επιμέρους κομμάτια που την συνθέτουν. Η αλυσίδα αξίας απαντάει στα κρίσιμα ερωτήματα που αφορούν το που και πως δημιουργείται και αιχμαλωτίζεται η αξία καθώς οι πρώτες ύλες μετασχηματίζονται σε έτοιμα προϊόντα, τα οποία είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό του σημείου υπεροχής.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο κατά τη συστηματική αναγνώριση των σημείων υπεροχής, και κατά συνέπεια των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επιχείρηση έχει ως κύριο μέλημα τη δημιουργία οικονομικότερων και βελτιωμένων δραστηριοτήτων για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα. Οι υφιστάμενες δραστηριότητες εμφανίζονται στο στάδιο των βασικών πρώτων υλών που προέρχονται από τους προμηθευτές και ακολουθούν μια σειρά από δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στην παραγωγή και την εμπορία. Επακόλουθα, καταλήγουν τα τελικά προϊόντα στους διανομείς, όπου με τη σειρά τους τα παραδίδουν στους τελικούς πελάτες. Λαμβάνοντας υπόψιν τη θεωρία της αλυσίδας αξίας, αναγκαίο σημείο αναφοράς αποτελεί η γραφική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.5 (Wheelen and Hunger, 2017).



Διάγραμμα 1.5: Αλυσίδα Αξίας.

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy 15th Edition*, Prentice Hall

Το διάγραμμα 1.5 περιγράφει τα επιμέρους στοιχεία της αλυσίδας αξίας, έχοντας ως σημείο εκκίνησης τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης, όπως και το περιθώριο κέρδους. Οι κύριες δραστηριότητες αναφέρονται σε εκείνες τις δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική κατασκευή του προϊόντος, την προώθηση και πώλησή του, τη διανομή του στην αγορά, καθώς και στην παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης μετά την αγορά του προϊόντος. Ορισμένα παραδείγματα κύριων δραστηριοτήτων αναγράφονται παρακάτω:

- Η διαχείριση εισροών, όπου ασχολείται με τη λήψη και την αποθήκευση των πρώτων υλών, καθώς επίσης και με τη διανομή τους στους αντίστοιχους προορισμούς εντός της επιχείρησης. Επίσης, περιλαμβάνει την εσωτερική μετακίνηση των πρώτων υλών, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη διαχείριση πιθανών επιστροφών προς τους προμηθευτές.
- Οι λειτουργίες, ενσωματώνουν όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν τη συναρμολόγηση, τη συσκευασία, τη χρήση των εγκαταστάσεων, τον διαθέσιμο εξοπλισμό και τη συντήρησή του.
- Η διαχείριση εκροών αφορά τις δραστηριότητες αναφορικά με τη διανομή και παράδοση των προϊόντων στον πελάτη. Τέτοιες διαδικασίες είναι η συλλογή των προϊόντων, η αποθήκευση των τελικών προϊόντων και ο έλεγχος των έτοιμων προϊόντων.
- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, αποσκοπούν στην ενημέρωση και προβολή των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή, τονίζοντας το χαρακτηριστικό της μοναδικότητας του προϊόντος, με αποτέλεσμα να παρακινούν τον χρήστη να τα αγοράσει. Περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως η διαφήμιση και η επιλογή των καναλιών διανομής.
- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση, συμπεριλαμβάνουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης προς τον καταναλωτή μετά την πώληση του προϊόντος, έχοντας ως γνώμονα τη διατήρηση της αξίας προς τον πελάτη. Δραστηριότητες τέτοιου χαρακτήρα είναι η εγκατάσταση, επιδιόρθωση και συντήρηση του προϊόντος.

Οι βασικές λειτουργίες των δραστηριοτήτων υποστήριξης είναι να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη της κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τον αποτελεσματικό συντονισμό και τη βελτίωση της απόδοσης των κύριων δραστηριοτήτων που διεξάγονται από την εταιρεία. Ορισμένα παραδείγματα υποστηρικτικών δραστηριοτήτων αναγράφονται παρακάτω:

- Οι προμήθειες σχετίζονται με την εξασφάλιση των αναγκαίων υλικών για την παραγωγική διαδικασία.
- Η ανάπτυξη τεχνολογίας αποσκοπεί στη βελτίωση της υφιστάμενης μεθοδολογίας εκτέλεσης κύριων δραστηριοτήτων.
- Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις λειτουργίες που σχετίζονται με τη σωστή επιλογή και τον κατάλληλο τρόπο κατανομής των εργασιών στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την

πρόσληψη και την τοποθέτηση υπαλλήλων, καθώς και την εκπαίδευσή τους για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

- Η υποδομή της επιχείρησης αφορά τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη λογιστική, τη χρηματοοικονομική και τη νομική υποστήριξη.

Το περιθώριο κέρδους αναφέρεται στις διαθέσιμες χρηματικές μονάδες μετά την αφαίρεση της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων που απαιτήθηκαν για την παραγωγή και την παροχή ενός προϊόντος στους πελάτες (Γεωργόπουλος, 2013).

Η συλλογή πληροφοριών από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει με υποκειμενικά κριτήρια τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που περιγράφουν με βάση τη θεωρία της στρατηγικής εκείνη τη χρονική στιγμή που βρίσκεται ακριβώς η επιχείρηση. Κατανοώντας την ακριβή τοποθέτηση της, η επιχείρηση μπορεί έπειτα να προσδιορίσει το που θέλει να φτάσει (διαμόρφωση στρατηγικής), αλλά και τον τρόπο για να ολοκληρώσει το ταξίδι της (υλοποίηση στρατηγικής).

Το ακρωνύμιο που σχηματίζεται από τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα δύο περιβάλλοντα περιγράφει την ανάλυση SWOT. Η παρούσα ανάλυση αποτελεί εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να λάβει στρατηγικές αποφάσεις προκειμένου να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της. Αυτό επιτρέπει στη διοίκηση να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα και να υιοθετήσει στρατηγικές που είναι προσαρμοσμένες στις μεταβολές που εντοπίζονται στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

1.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής πηγάζει από την εμπειρική ικανότητα πραγματοποίησης κρίσιμων αποφάσεων για την οργανική αναζήτηση σχετικά με το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Η ορολογία της διαμόρφωσης στρατηγικής αντιπροσωπεύει τη διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από το περιβάλλον στο οποίο υφίσταται η επιχείρηση. Αυτή η διαδικασία βασίζεται στην αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης και των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστική της θέση.

Συνολικά, η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια διαδικασία που βασίζεται στην επιστημονική ανάλυση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και των δυνατοτήτων της, προκειμένου να καθοριστούν οι καλύτερες δυνατές στρατηγικές επιλογές για την επίτευξη μακροχρόνιας επιτυχίας και βιωσιμότητας. Η διασφάλιση επιτυχίας της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό βήμα για τη δημιουργία αξίας στον

πελάτη και περαιτέρω την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου.

Συνεπώς, η διαμόρφωση στρατηγικής συνθέτει τη συνολική διαδικασία που αφορά τον προσδιορισμό και τη δημιουργία των στρατηγικών που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός. Στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας βρίσκεται η εξέταση και καθορισμός του περιεχομένου των στρατηγικών αποφάσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Τέλος, η απουσία της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής και ύπαρξης υλοποίησης στρατηγικής προκαλεί χάος στην επιχείρηση και η αποτυχία μπορεί να αποτελεί φυσικό επακόλουθο τέτοιας πρακτικής.

Περιεχόμενο της διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελεί η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές.

1.6.1 Αποστολή

Η ύπαρξη αποστολής καθορίζει τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης στον κλάδο, αλλά και τις πιθανές απώλειες που θα μπορούσε να υποστεί ο κλάδος στην περίπτωση που η επιχείρηση απουσίαζε από αυτόν. Οι επιχειρήσεις υφίστανται και συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο, διότι υπάρχουν ενδιαφερόμενοι σχετικά με την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Ο προσδιορισμός της αποστολής συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ κάθε επιχείρηση δημιουργεί τη δική της αποστολή σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Όμοιες αποστολές μεταξύ των επιχειρήσεων εγκυμονούν κινδύνους σε περιόδους ύφεσης, διότι γίνεται αισθητή η Αρχή του Ανταγωνιστικού Αποκλεισμού του Gause, προβλέποντας στη δημιουργία ανισορροπίας στον κλάδο, όπου αυτό συνεπάγεται και με το ολικό κλείσιμο αυτών των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η έννοια της αποστολής απαρτίζεται από δύο διαστάσεις, την αποστολή περιορισμένης προοπτικής και την αποστολή της διευρυμένης προοπτικής. Η αποστολή περιορισμένης προοπτικής δεν επιτρέπει στην επιχείρηση την πρόσβαση σε ορισμένες δραστηριότητες, όπου αυτό συνεπάγεται με περιορισμένες μελλοντικές ευκαιρίες, ενώ η αποστολή διευρυμένης προοπτικής δεν υποδεικνύει τη βασική αγορά της επιχείρησης.

Η αποστολή διέπει το εργατικό δυναμικό κάθε οργανισμού επιτυγχάνοντας τις επιθυμητές αποδόσεις της επιχείρησης, ενώ σε μια πρόταση αποστολής πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη *βασική αγορά* (σε ποια αγορά η επιχείρηση ανταγωνίζεται), τη *συνεισφορά* της συγκεκριμένης επιχείρησης στην αγορά και την *διάκριση* της επιχείρησης σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην αγορά (προσδιορίζεται η ταυτότητα της επιχείρησης).

1.6.2 Σκοποί

Οι σκοποί αναφέρονται σε προσδιορισμένα, μετρήσιμα, και χρονικά καθορισμένα αποτελέσματα που συνδέονται με μια προγραμματισμένη δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, καθορίζουν τις επιθυμητές εκβάσεις της δραστηριότητας, καθώς και το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να επιτευχθούν. Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των σκοπών διακρίνονται μέσα από την μέθοδο SMART. Το συγκεκριμένο ακρωνύμιο τονίζει ότι οι σκοποί συνίστανται να είναι: Συγκεκριμένοι (S), Μετρήσιμοι (M), Αντιληπτοί (A), Ρεαλιστικοί (R) και Επιτεύξιμοι (T). Συχνά εντοπίζεται σύγχυση μεταξύ των όρων, «στόχος» και «σκοπός», με την αποσαφήνιση των δύο εννοιών να εκπληρώνεται μέσω της ανάπτυξης του όρου «στόχος», τονίζοντας ότι περιγράφει μια γενική πρόταση του τι πρέπει να επιτευχθεί, χωρίς να ορίζεται ο χρονικός ορίζοντας επίτευξης του.

1.6.3 Στρατηγικές

Ως στρατηγική ορίζεται το σχέδιο δράσης μιας επιχείρησης, καθώς αναφέρεται στους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει προκειμένου να πραγματοποιήσει την αποστολή της και να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της. Η στρατηγική αναδύεται ως αναγκαίο αποτέλεσμα της ύπαρξης σκοπών, και ενδεχομένως μπορεί να είναι είτε σχεδιασμένη εκ των προτέρων, είτε να αναπτύσσεται στην πορεία. Καθώς η διοίκηση δημιουργεί τη στρατηγική, πολλές φορές προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές εξελίξεις, λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση της τύχης και των απρόβλεπτων παραγόντων. Η στρατηγική συχνά συνδέεται με την πρόκληση νέων εξωτερικών συνθηκών που μπορούν υπό τη σωστή διαχείριση να ωφελήσουν την επιχείρηση.

Σε διοικητικό επίπεδο, η διαμόρφωση της στρατηγικής αναδεικνύεται ως αποτέλεσμα της κριτικής ανάλυσης και της σύνθεσης πολυετών εμπειρικών γνώσεων και ικανοτήτων. Αυτή η διαδικασία απαιτεί διορατικότητα και ικανότητα να προβλέπει το μέλλον, προκειμένου να αναπτυχθούν στρατηγικές που θα εξυπηρετήσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές διακρίνονται σε τρία επίπεδα, επιχειρησιακό ή εταιρικό (corporate level strategy), επιχειρηματικό ή ανταγωνιστικό (business level strategy) και λειτουργικό (functional level strategy).

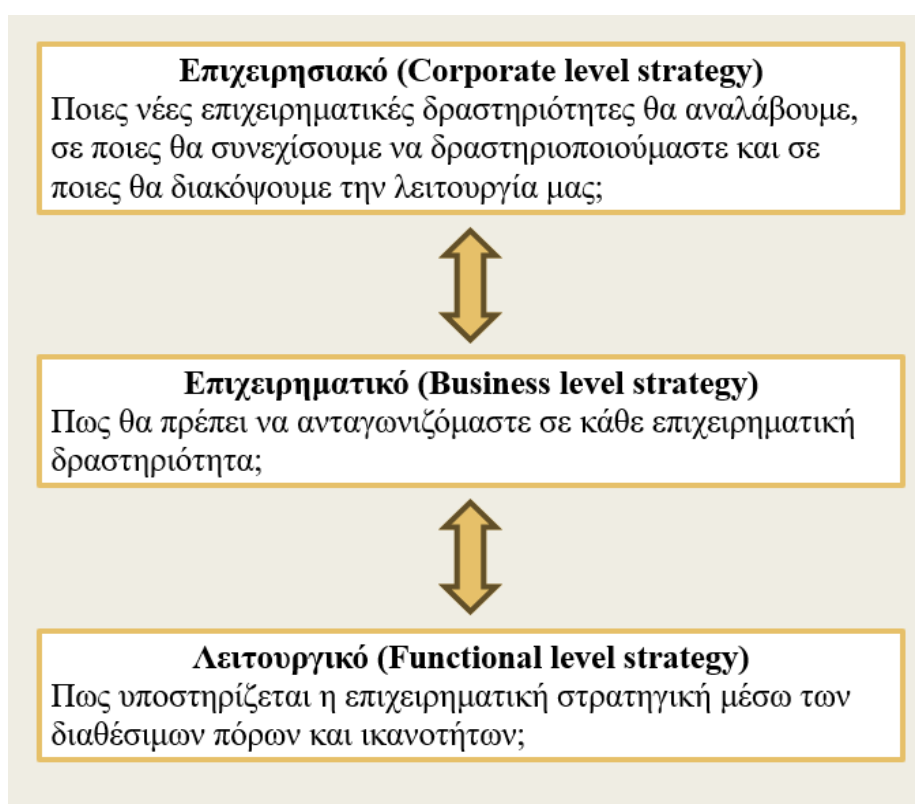
Σε επιχειρησιακό στρατηγικό επίπεδο πραγματεύεται τις ενέργειες της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αφορά όμιλο επιχειρήσεων. Ο όμιλος επιλέγει και αποφασίζει μέσω ενός συνόλου από επιχειρηματικές μονάδες σε ποιους κλάδους θα ανταγωνιστεί. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η δραστηριοποίηση των επιχειρηματικών της μονάδων σε διαφορετικούς κλάδους για την αποφυγή κανιβαλισμού των προϊόντων της.

Στο δεύτερο επίπεδο που αφορά το επιχειρηματικό στρατηγικό επίπεδο, ευδοκίμει η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχειρηματικής μονάδας και της εκάστοτε δραστηριότητας της, απαντώντας στο κρίσιμο ερώτημα

αναφορικά με το τρόπο που μια επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζεται στον εκάστοτε κλάδο.

Σο τρίτο επίπεδο εντοπίζεται η λειτουργική στρατηγική που αποτελείται από στρατηγικές λειτουργίες που υποστηρίζουν την επιχειρηματική και την επιχειρησιακή στρατηγική. Η λειτουργική στρατηγική αφορά στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης και περαιτέρω εμπεριέχει ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Ο τρόπος δόμησης των παραπάνω επιπέδων αποτελεί και την ιεραρχία κατά την οποία τοποθετούνται οι παρούσες στρατηγικές, ενώ στο διάγραμμα 1.6, απεικονίζεται αναλυτικά η ιεραρχική δομή των στρατηγικών επιπέδων που αναπτύχθηκαν.



Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής.

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει την αναγκαιότητα να αναλύσει και να προγραμματίσει το μέλλον της στο πλαίσιο του επιχειρηματικού κόσμου. Αυτό περιλαμβάνει την εκτίμηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με το ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει, να διατηρήσει ή να περιορίσει. Η στρατηγική κατεύθυνση κάθε επιχείρησης χωρίζεται συνήθως σε τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικών, που αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Αυτές οι κατηγορίες περιλαμβάνουν τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής, όπως παρουσιάζονται

στον πίνακα 1.1, σε συνδυασμό με την ελκυστικότητα του κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Πίνακας 1.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση-αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη Διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχετίστη Διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall

Οι στρατηγικές ανάπτυξης επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της επιχείρησης και κυριότερα του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών της μέσω της στρατηγικής ολοκλήρωσης, είτε κάθετη είτε οριζόντια, αλλά και της στρατηγικής διαποίκισης, είτε συσχετισμένη είτε ασυσχετίστη.

Στην περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση αντιμετωπίζει τη διάκριση ανάμεσα στην καθετοποίηση προς τα εμπρός και την καθετοποίηση προς τα πίσω. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και εισέρχεται στις δραστηριότητες των αγοραστών, μπαίνοντας σε νέες αγορές ή αναπτύσσοντας προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε αυτούς, αλλάζοντας παράλληλα κλάδο. Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση αλλάζει κλάδο και εισέρχεται σε δραστηριότητες των προμηθευτών, ενδεχομένως επενδύοντας σε συμπληρωματικές δραστηριότητες.

Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση, η επιχείρηση παραμένει στον ίδιο κλάδο, αλλά μπορεί να αποφασίσει να εξαγοράσει άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε συναφείς τομείς. Η παρούσα διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να επεκτείνει την παρουσία της στην αγορά και να επωφεληθεί από συνέργειες και οικονομίες κλίμακας.

Οι στρατηγικές σταθερότητας εφαρμόζονται για μικρό χρονικό διάστημα και αποσκοπούν στη διατήρηση της υφιστάμενης θέσης της επιχείρησης στην αγορά. Η επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν την επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει τη δυνατότητα να σταματήσει τις δραστηριότητές της για ένα μικρό χρονικό διάστημα ή να ασχοληθεί ελάχιστα με αυτές (παύση). Ωστόσο, μπορεί να μην εφαρμόσει καμία αλλαγή και να συνεχίσει τη δραστηριότητα της στον εκάστοτε κλάδο. Αυτές οι

στρατηγικές εστιάζουν στη σταθεροποίηση και την προστασία της κερδοφορίας και του μεριδίου της αγοράς.

Στο πλαίσιο των στρατηγικών περισυλλογής, η επιχείρηση συνήθως βρίσκεται σε μία χαμηλή ανταγωνιστική θέση στον υπάρχοντα κλάδο της. Ωστόσο, η επιλογή για την υιοθέτηση στρατηγικής περισυλλογής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Σε περίπτωση που ο κλάδος αντιπροσωπεύει ακόμη αξιόλογες ευκαιρίες, η στρατηγική περισυλλογής μπορεί να επικεντρωθεί στη διατήρηση της επιχείρησης μέσω διάφορων μέτρων στήριξης.

Ωστόσο, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου εμφανίζει μείωση, η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να επηρεαστεί αρνητικά. Σε αυτήν την περίπτωση, οι επιλογές περισυλλογής περιλαμβάνουν την πώληση της επιχείρησης και των προϊόντων της, ή ακόμη και το ενδεχόμενο χρεοκοπίας, εφόσον η κατάσταση του κλάδου δρα ως αντίβαρο για την επιχείρηση. Μέσω της στρατηγικής περισυλλογής η επιχείρηση σκοπεύει στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού, αναθεωρώντας τη θέση του στην αγορά και τη δομή των δραστηριοτήτων της.

Η επιχειρηματική στρατηγική εντοπίζεται στο εσωτερικό των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ), ενώ στον πυρήνα της οδηγεί σε ανώτερες αποδόσεις και επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χαμηλής θέσης κόστους ή της μοναδικότητας του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη.

Χαρακτηριστικά, η χαμηλή θέση κόστους πραγματεύεται την δυνατότητα παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην ίδια αγορά. Η περίπτωση της μοναδικότητας αντιληπτή από τον πελάτη αφορά την πώληση προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών που δέχεται ο καταναλωτής να αγοράσει, λόγω της μοναδικότητας που διέπουν τα αγαθά και υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Μακροπρόθεσμα η επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει συγχρόνως και τα δυο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ωστόσο βραχυπρόθεσμα η παρούσα διαδικασία μπορεί να στεφθεί με επιτυχία ή στην περίπτωση που η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Επεξηγηματικά, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών αφορά τη δημιουργία νέων αγορών και χώρων ανταγωνισμού όπου η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δραστηριοποιείται μόνη της στον κλάδο, αντί να ανταγωνιστεί σε υπάρχουσες αγορές.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν τρεις στρατηγικές οι οποίες εμφανίζονται στον πίνακα 1.2, όπως:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους, όπου η επιχείρηση έχει ως στόχο να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο.
- Στρατηγική διαφοροποίησης, όπου η επιχείρηση επιδιώκει να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι μοναδικά και δημιουργούν αξία στον πελάτη, ώστε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να ανταποκριθεί στις ειδικές ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

- Στρατηγική εστίασης, κατά την οποία η επιχείρηση επικεντρώνεται είτε σε πλεονέκτημα κόστους είτε σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης, ανάλογα με το τμήμα της αγοράς που την ενδιαφέρει.

Πίνακας 1.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Όλος ο κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Τμήμα του κλάδου	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		Με βάση το κόστος	Με βάση τη διαφοροποίηση

Πηγή: Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall

1.6.4 Πολιτικές

Οι πολιτικές αντιπροσωπεύουν κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων σε μια οργανωτική δομή συνδέοντας τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίηση της. Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, οι πολιτικές λειτουργούν ως μέσα για τη διασφάλιση της συνοχής και της συμφωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των σκοπών, καθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν αποφάσεις και θα προωθηθούν δράσεις που ενισχύουν την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Μέσω των πολιτικών επιτυγχάνεται η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο συντονισμός των δράσεων του προσωπικού, προωθώντας τη συνεκτικότητα της εταιρείας. Κατά συνέπεια, η πολιτική διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση και τον συντονισμό μιας οργάνωσης καθώς και στην ενίσχυση της συμβατότητας με τις επιχειρηματικές στρατηγικές.

1.7 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχουν διαμορφωθεί εφαρμόζονται πρακτικά στο περιβάλλον της επιχείρησης. Επιχείρημα της υλοποίησης στρατηγικής είναι να εξασφαλίσει ότι η στρατηγική είναι πλήρως κατανοητή από τα ενδιαμέσα και κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού, και να μετατρέψει τις στρατηγικές προτάσεις σε δράσεις που μπορούν να υλοποιηθούν.

Το στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής αντιμετωπίζει συχνά μεγαλύτερες προκλήσεις σε σχέση με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς εμπλέκει τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιστέκεται στις μεταβολές του

περιβάλλοντος. Αυτό οφείλεται στη φύση του ανθρώπινου είδους να λαμβάνει αποφάσεις που δεν απειλούν τη σταθερότητα που διέπει την καθημερινότητα του. Συνεπώς, η εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγών συχνά αντιμετωπίζει αντίσταση και δυσκολίες από το προσωπικό και τα μέλη του οργανισμού, καθιστώντας τη διαδικασία περίπλοκη και απαιτητική.

Υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικές αποτελούν τα ανώτατα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας, ενώ το ενδιάμεσο και κατώτατο στρώμα της ιεραρχικής διοίκησης αναλαμβάνουν την εκπλήρωση της υλοποίησης στρατηγικής. Το στάδιο της υλοποίησης αποτελεί εξίσου σημαντικής βαρύτητας με αυτό της διαμόρφωσης, καθώς αποτελεί το σημείο όπου οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο στάδιο της διαμόρφωσης μετατρέπονται σε πράξη. Κατά το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής η επιχείρηση δεσμεύει πόρους που με την σειρά τους άμα δεν αξιοποιηθούν στην υλοποίηση θα αποτελέσουν απώλεια για την επιχείρηση.

Επεξηγηματικά, η υλοποίηση στρατηγικής πραγματοποιείται μέσω της χρήσης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι επιθυμητές αλλαγές στην επιχείρηση.

1.7.1 Προγράμματα

Τα προγράμματα περιγράφουν τις δηλώσεις των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας στρατηγικής και την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.

1.7.2 Προϋπολογισμοί

Οι προϋπολογισμοί αντιπροσωπεύουν μια προεκτεθείσα οικονομική δήλωση μιας επιχείρησης, εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες. Μέσω των προϋπολογισμών η επιχείρηση λαμβάνει μια λεπτομερή επισκόπηση του κόστους κάθε προγράμματος ή δράσης που πρόκειται να υλοποιηθεί. Η εφαρμογή των προϋπολογισμών δεν αντιπροσωπεύει μόνο ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής, αλλά διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην καθοριστική πρόβλεψη του πιθανού οικονομικού αντικτύπου στο μέλλον της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των οικονομικών καταστάσεων proforma, οι οποίες επιτρέπουν τον υπολογισμό των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων που αναμένεται να προκύψουν από την υλοποίηση των προγραμμάτων.

1.7.3 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες αναλύονται ως λεπτομερείς ακολουθίες ενεργειών που απαιτούνται για την πλήρη και ορθή ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Χαρακτηρίζονται από συνεκτικότητα και την επαναλαμβανόμενη εφαρμογή ομοιόμορφων ενεργειών, σε αντίθεση με τα προγράμματα που μπορεί να υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

1.8 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Ολοκληρώνοντας τα προηγούμενα επίπεδο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η επιχείρηση βρίσκεται στη θέση να αξιολογήσει και να ελέγξει την επίδοσή της. Η παρουσία του ελέγχου σε αυτό το στάδιο χρήζει την παρακολούθηση των εταιρικών δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων των επιδόσεων, ώστε οι πραγματικές επιδόσεις να μπορούν να συγκριθούν με τις επιθυμητές επιδόσεις που έχει θέσει η επιχείρηση. Μέσω του ελέγχου εντοπίζονται πιθανές αποκλίσεις μεταξύ της πραγματικής και επιθυμητής επίδοσης, παρέχοντας στην επιχείρηση κρίσιμες πληροφορίες για τα τρωτά σημεία της, ώστε η επιχείρηση να προβεί σε όλες τις απαιτούμενες δραστηριότητες για την διόρθωσή τους.

Λαμβάνοντας υπόψιν το εννοιολογικό πλαίσιο της αξιολόγησης, η επιχείρηση εκτιμά τη συμμόρφωση με τους προβλεπόμενους στόχους, των σχεδίων που έχουν διαμορφωθεί και των πολιτικών που εφαρμόζονται με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα διοικητικά στελέχη μέσω της παροχής πολύτιμων πληροφοριών λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις σε μορφή προσαρμογών, διορθώσεων ή αναθεωρήσεων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και του στρατηγικού της πλάνου.

Με τον όρο επίδοση περιγράφεται το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης, συνοψίζοντας τα τελικά πορίσματα και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο βαθμός κατά τον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει αποδοτικά και αποτελεσματικά τους σκοπούς της καθορίζει την επίδοσή της κάθε επιχείρησης. Η αποδοτικότητα αποτελεί ποσοτικό και μετρήσιμο μέγεθος πραγματεύοντας τη σχέση μεταξύ των απαιτούμενων εισροών για την επίτευξη μιας εκροής που εμπεριέχονται σε ένα ευρύτερο σύστημα. Μεγαλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας συντελούν στην ποσοτική μείωση των απαιτούμενων εισροών για την επίτευξη μιας εκροής. Τα μεσαία και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας πρέπει υπό καθημερινή βάση να λειτουργούν με γνώμονα την αποδοτικότητα, δηλαδή να εκτελούν με ορθή τρόπο τα καθημερινά τους καθήκοντα (υλοποίηση στρατηγικής), για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, ο όρος αποτελεσματικότητα κληρονομεί τα χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού μεγέθους που δεν είναι μετρήσιμο, ενώ παράλληλα περιγράφει τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός. Η έννοια της αποτελεσματικότητας πρέπει να διέπει κάθε ενέργεια των διοικητικών στελεχών προς την διαμόρφωση στρατηγικής, διότι πιθανά σφάλματα στο στάδιο της διαμόρφωσης επιφέρουν καταστροφικές επιπτώσεις για τη επιχείρηση διακινδυνεύοντας την υπόστασή της στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Ν., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Λαζαρίδης, Π., 2024, “Οικονομετρία - Πολυσυγγραμμικότητα”, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2023.
- Πολλάλης, Γ. Α., 2015, “Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής”.

Ξενόγλωσση

- Barad, M., 2017, “Definitions of strategies”, SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology, pp. 3-4.
- Davies, W., 2000, “Understanding Strategy”, Strategy and Leadership, Vol. 28, pp. 25-30.
- Evered, R., 1983, “So what is strategy?”, Long Range Planning, Vol. 16 (3), pp. 57-72.
- Henderson, B. D., 1989, “The Origin of Strategy”, Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., 1987, “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, California Management Review, Vol. 30 (1), pp. 11-24.
- National Council of Educational Research and Training (NCERT), 2024, “Development of Management thoughts, principles and types”.
- Nickols, F., 2016, “Strategy Definitions & Meanings”, pp. 1-14.
- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., Strategic Management and Business Policy 15th Edition, Prentice Hall.
- Yu, Xb., 2021, “Why Are There Over 90 Definitions of the Strategy Concept?”, The Fundamental Elements of Strategy, pp. 7-27.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ

2.1 Ο ορισμός του Συν-ανταγωνισμού

Η λέξη συν-ανταγωνισμός αποτελείται από τις παραγώγους των λέξεων συνεργασία και ανταγωνισμός, περιγράφοντας με μοναδικό τρόπο την πολύπλοκη αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων και κυρίως τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον επιχειρηματικό κόσμο μεταξύ τους. Η εμφάνιση του ισχύοντος ορισμού αντικρούει και αμφισβητεί το ιδεολογικό πλαίσιο της ημερίδας των επιχειρήσεων που ακολουθούν ανταγωνιστικοκεντρικές μεθόδους και στρατηγικές για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν νέες συνθήκες στις αγορές σε παγκόσμιο επίπεδο και επακόλουθα νέες ευκαιρίες και απειλές για τις επιχειρήσεις (Rudny, 2015).

Συμφώνα με τους Bengtsson και Kock, ο συν-ανταγωνισμός περιγράφει την κατάσταση όπου οι ανταγωνιστές συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ταυτόχρονα μεταξύ τους. Τα θεμέλια του συν-ανταγωνισμού πρεσβεύουν την κοινή χρήση πόρων σε αντίθεση με τον πολλαπλασιασμό των πόρων, που παρατηρείται στον ανταγωνισμό. Ακόμα και πριν αναδειχθεί ο ορισμός του συν-ανταγωνισμού (co-opetition), οι εταιρείες παγκόσμιας κλίμακας έχουν καταβάλει πολυάριθμες προσπάθειες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αξιοποίησης των μεθόδων του συν-ανταγωνισμού, με τη μορφή συμπράξεων, κοινοπραξιών και συμμαχιών ανάμεσα σε άλλες μορφές (Rudny, 2015).

Όσον αφορά την αναζήτηση του ιδρυτή της λέξης «συν-ανταγωνισμός» μέσω της εφαρμογής του στον κόσμο των επιχειρήσεων αποτέλεσε από μόνο του μεγάλη δοκιμασία για τους ερευνητές, ωστόσο η πλειοψηφία των επιστημονικής κοινότητας υποστηρίζει ότι ο πρωτοστάτης της παρούσας λέξης είναι ο Ray Norda, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Novell, ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο για πρώτη φορά το δεκαετία του 1980. Ωστόσο, το εννοιολογικό πλαίσιο του «συν-ανταγωνισμού» πηγάζει από τη θεωρία των παιγνίων των Nalebuff και Brandenburger (1996). Το παραδοσιακό μοντέλο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις διεξήγαγαν τις πολυάριθμες προσπάθειες τους για την υπεροχή τους έναντι των άλλων επιχειρήσεων, διακινδύνευε τις διαθέσιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες της κάθε επιχειρήσεις. Κατά τη θεωρία των παιγνίων το παραπάνω φαινόμενο δημιούργησε σενάρια «νικητών και ηττημένων» στην αγορά, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να υποστούν πολυάριθμες απώλειες. Μέσω αυτών των απωλειών δημιουργήθηκε το κατάλληλο έδαφος για συνεργασία, η οποία στη θεωρία των παιγνίων δημιούργησε σενάρια «νικητών» υποβιβάζοντας το παραδοσιακό μοντέλο που ακολουθούσαν μέχρι πρότινος οι επιχειρήσεις εκείνης της εποχής (Walley, 2007).

Η χρυσή τομή μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού προσδίδει αξία στον πελάτη, μέσω των καινοτόμων μεθόδων που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις στο εδώλιο της

συνεργασίας και ομαδικότητας, σε αντίθεση με τη μεμονωμένη προσπάθεια κάθε επιχείρησης που θα μπορούσε να μην επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα. Προάγοντας ένα ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των επιχειρήσεων ωθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον σε συνεργατικές ενέργειες προσφέροντας στον πελάτη υψηλότερης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες, εμπεριέχοντας και την πιθανότητα να τιμολογούνται και σε μικρότερες τιμές.

Συχνό παράδειγμα για την κατανόηση του πώς οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται και λειτουργούν με γνώμονα τον συν-ανταγωνισμό αποτελεί το μεταφορικό παράδειγμα της πίτας. Ως πίτα ορίζεται η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ενώ τα επιμέρους κομμάτια της αντιπροσωπεύουν μερίδια αυτής της αγοράς. Κατά τον συν-ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις υλοποιούν συνεργατικές δραστηριότητες μεταξύ τους, καθώς ο πρωταρχικός στόχος τους είναι να φτιάξουν τη μεγαλύτερη δυνατή πίτα. Μόλις η πίτα φτιαχτεί από κοινού, η στρατηγική των επιχειρήσεων αλλάζει από συνεργατική σε ανταγωνιστική, καθώς κάθε επιχείρηση θέλει να πάρει το μεγαλύτερο δυνατόν κομμάτι της πίτας για τον εαυτό της. Συνεπώς, όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης αγοράς για τα προϊόντα τους και την αμοιβαία αύξηση των κερδών στον κλάδο, επιλέγουν αρχικά τη συνεργασία ως μέσο για τη δημιουργία αξίας. Μόλις αυτή η αξία παραχθεί μέσω της συνεργασίας, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερη αξία για τα δικά τους επιχειρηματικά συμφέροντα (Bouncken et. al, 2015)

Οι εταιρείες που ακολουθούν μια στρατηγική συν-ανταγωνισμού μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη τόσο της ανταγωνιστικής όσο και της συνεργατικής προσέγγισης. Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να αναζητούν νέους τρόπους για να καινοτομήσουν, να βελτιώνουν τα προϊόντα και υπηρεσίες τους ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση. Εκτός αυτού, ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και τις επιδόσεις τους, εκμεταλλευόμενες τυχόν αδυναμίες των ανταγωνιστών τους (Le Roy and Czakon, 2015).

Από την άλλη πλευρά, η συνεργασία προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα πρόσβασης σε πόρους, δεξιότητες και γνώσεις που μπορεί να είναι αναγκαίοι ή επωφελείς, ενώ μειώνει το κόστος απόκτησής τους. Αξιοσημείωτη παρατήρηση αποτελεί ότι η διενέργεια κάποιας συνεργασίας δεν αποκλείει τον ανταγωνισμό. Συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών δεν εξαλείφουν τον ανταγωνισμό, αλλά συνυπάρχουν μαζί με αυτόν. Οι επιχειρήσεις μπορεί να συνεργούν με ανταγωνιστές τους προκειμένου να ενισχύσουν τη δική τους ανταγωνιστικότητα και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους στην αγορά. Συνεπώς, η συνεργασία της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές είναι μια ευκαιρία για τη βελτίωση της θέσης της στην αγορά, προάγοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά παράλληλα αποτελεί ευκαιρία και για τους ίδιους τους ανταγωνιστές. Έτσι, η συνεργασία με τους ανταγωνιστές δεν απομακρύνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις, αλλά τις ενσωματώνει σε ένα στρατηγικό πλαίσιο που εναρμονίζει στοιχεία της συνεργασίας και του ανταγωνισμού (Le Roy and Czakon, 2015).

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διεξαγωγή συν-ανταγωνιστικών ενεργειών βασίζονται στα στοιχεία του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, όπως και ο βαθμός που πληροί κάθε σχέση ανάλογα με τα παραπάνω στοιχεία. Οι Bengtsson και Kock καθιερώνουν την ανάπτυξη συν-ανταγωνιστικών σχέσεων μέσω της ισορροπίας των δυνάμεων του ανταγωνισμού και της συνεργασίας εκπληρώνοντας τον απώτερο σκοπό της αποκόμισης ωφελειών για την επιχείρηση. Συμπεριλαμβανομένου της παραπάνω θεωρίας, σε περιπτώσεις που η συνεργατική σχέση υπερτερεί της ανταγωνιστικής, τότε η σχέση είναι «συνεργατική κυρίαρχη». Από τη άλλη πλευρά, όταν η ανταγωνιστική σχέση λαμβάνει καθοριστικό ρόλο έναντι της συνεργατικής, συνεπάγεται με μια σχέση αποκαλούμενη «ανταγωνιστική κυρίαρχη», ενώ στις περιπτώσεις που η συνεργατική και ανταγωνιστική σχέση βρίσκονται σε ισοτιμία τότε δημιουργείται μια «ισότιμη σχέση» (Walley, 2007).

Προκειμένου να αναλυθούν περαιτέρω οι συν-ανταγωνιστικές σχέσεις, οι Bengtsson και Kock, ανέπτυξαν ορισμένες τυπολογίες δίνοντας έμφαση στη σχεσιακή δομή των σχέσεων. Στην περίπτωση που δυο επιχειρήσεις συνεργάζονται και ανταγωνίζονται μεταξύ τους με ίσους όρους, τότε εμπλέκονται σε «Αμοιβαίο συν-ανταγωνισμό». Ωστόσο, όταν συμπεριλαμβάνονται και άλλοι παράγοντες (π.χ. θυγατρικές εταιρίες) στον καθορισμό της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, τότε οι δύο επιχειρήσεις εμπλέκονται σε «Πολύπλοκο Συν-ανταγωνισμό» (Walley, 2007).

Πέρα από τις παρούσες τυπολογίες ο Dowling (1996) προσέγγισε το ζήτημα των συν-ανταγωνιστικών σχέσεων με την αναφορά ενδο-εταιρικών σχέσεων που ανήκουν στην κατηγορία «αγοραστής-πωλητής σε άμεσο ανταγωνισμό», περιγράφοντας δύο επιχειρήσεις που βρίσκονται σε άμεσο ανταγωνισμό σε κάποια πτυχή των δραστηριοτήτων τους, όπως η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Επακόλουθα, μια ενδο-εταιρική σχέση αποκαλείται «αγοραστής-πωλητής σε έμμεσο ανταγωνισμό», όταν οι επιχειρήσεις προμηθεύουν κάποια άλλη με προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ παράλληλα συμμετέχουν και σε ανταγωνιστικές δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Τελευταία κατηγοριοποίηση ενδο-εταιρικών σχέσεων λαμβάνει ρόλο οι «εταίροι στον ανταγωνισμό». Στην προκειμένη περίπτωση, οι εταιρείες λαμβάνουν μέρος σε κοινοπραξία, ερευνητική κοινοπραξία, ή συμφωνίες για άδειες χρήσης (Walley, 2007).

2.2 Λόγοι για παγκόσμιο Συν-ανταγωνισμό

Ο συν-ανταγωνισμός διαδραματίζει τα τελευταία χρόνια κρίσιμο ρόλο στην παγκόσμια οικονομία και στον κόσμο της στρατηγικής, με αποτέλεσμα μια σημαντική ημερίδα των επιχειρήσεων να ασπάζεται την ιδεολογία του και κυριότερα να πρεσβεύει τις μεθόδους του. Οι αυξητικές μεταβολές του ανταγωνισμού και τις συνεργατικότητας εδρεύουν σε κάθε είδους σχέσεις των επιχειρήσεων που αφορούν ζητήματα, τεχνολογικού, οικονομικού και συναλλαγματικού περιεχομένου μεταξύ των ανταγωνιστών τους. Η ασυμμετρία των πόρων και οι ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων προωθούν δυο αντίρροπες και συνιστώσες δυνάμεις που συνθέτουν τον

συν-ανταγωνισμό. Το παραπάνω επιχείρημα λαμβάνει υπόψιν ότι η ασυμμετρία των πόρων συνδέεται άμεσα με τον όρο της συνεργασίας, ενώ οι ομοιότητες της αγοράς συνδέονται άμεσα με την όξυνση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται σε ταυτοχρόνους ρυθμούς.

Το παγκόσμιο προσκίνητο που εδρεύουν οι επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς τονίζει με εμπειρικό χαρακτήρα ότι ο συν-ανταγωνισμός μειώνει το κόστος, τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες που συνδέονται με την καινοτομία ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων κατά την παγκόσμια εξάπλωση των επιχειρήσεων. Αντανακλαστικό παράδειγμα είναι ότι μια μεμονωμένη επιχείρηση αδυνατεί να αναπτύξει ή να διεισδύσει σε μια αγορά χωρίς τη δαπάνη υπέρογκων ποσών για την υλοποίηση αυτού του σχεδίου. Οι επιχειρήσεις πολυεθνικού χαρακτήρα αφουγκράζοντας τον παραπάνω προβληματισμό μπορεί να επιλέξουν συχνά ως εταίρο έναν ανταγωνιστή ισότιμου βεληνεκούς, ώστε να μοιραστεί το κόστος και τους κινδύνους που εγκυμονεί μια τέτοια δραστηριότητα, δεδομένου ότι διαθέτει ισχυρή εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα που δραστηριοποιείται και μοιράζεται κοινά συμφέροντα στην αγορά-στόχο με τον επιθυμητό εταίρο (Rudny, 2015).

Τέτοιες πρακτικές συν-ανταγωνιστικού περιεχόμενου επιτρέπουν στις εταιρείες να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και εύρους, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος και τον κίνδυνο λειτουργίας, επεκτείνοντας περαιτέρω τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και την παγκόσμια εξάπλωση της επιχείρησης (Cygler, Sroka, Solesvik and Dębkowska, K., 2018).

Μέλημα κάθε επιχείρησης αποτελεί ο χρόνος, αφού η συνεργασία με τους ανταγωνιστές προάγει αποτελεσματικούς μεθόδους για αύξηση της απόδοσης της παραγωγής, του ποιοτικού ελέγχου και της καινοτομίας των προϊόντων τόσο στις εγχώριες όσο και στις αγορές παγκόσμιας κλίμακας. Περαιτέρω, πιθανές συνεργατικές ενέργειες, επιτρέπουν στην επιχείρηση την απόκτηση πόρων (υλικών ή άυλων) αποκαλούμενοι και συμπληρωματικοί πόροι, όπου δεν θα μπορούσαν να αποκτήσουν με διαφορετικό τρόπο. Οι συμπληρωματικοί πόροι καθιστούν τους πόρους πολύτιμους και δύσκολα αντιγράψιμους από τους ανταγωνιστές, παρέχοντας στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που τους διαχειριστεί ορθά (Cygler, Sroka, Solesvik and Dębkowska, K., 2018).

Ο συν-ανταγωνισμός ενθαρρύνεται λόγω της ανάγκης για ενίσχυση της συλλογικής δύναμης των παγκόσμιων επιχειρήσεων συναλλαγές με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι κυβερνήσεις της χώρας προέλευσης και της χώρας υποδοχής των προϊόντων. Αποσκοπώντας στην ενίσχυση της θέσης των παγκόσμιων επιχειρήσεων στην αγορά. Μέσω του συν-ανταγωνισμού, οι διεθνείς φορείς αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη να διαπραγματευτούν τις συνθήκες παραγωγής (όπως ποσοστά παραγωγής και πρόσβαση σε υποδομές), τις διαδικασίες (ασκώντας πίεση στις κυβερνητικές αρχές για τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση των ρυθμιστικών πολιτικών), και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα (πρόσβαση σε νέες αγορές, ενσωμάτωση σε αυτές, και χρηματικές απολαβές) (Rudny, 2015).

Επακόλουθος λόγος για την υιοθέτηση συν-ανταγωνιστικών πρακτικών αποτελεί η στρατηγική ευελιξία που καθίστανται αναγκαία διαδικασία για την επιβίωση των επιχειρήσεων και κυριότερα για την καταπολέμηση των ανταγωνιστών τους. Το συγκεκριμένο επιχείρημα αντικατοπτρίζεται κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων από τις παγκόσμιες επιχειρήσεις που συμβαδίζουν με την ιδεολογία του συν-ανταγωνισμού. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω του συν-ανταγωνισμού έχουν στη διάθεσή τους μια πληθώρα από στρατηγικές επιλογές που δεν θα ήταν διαθέσιμες υπό το πρίσμα του καθαρού ανταγωνισμού ή συνεργασίας μεμονωμένα. Επεξηγηματικά, λόγω της ποικιλίας των προϊόντων και των γεωγραφικών αγορών, ο συν-ανταγωνισμός καθιστά εφικτό σε πολυεθνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν διάφορες ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές σε διάφορους τομείς. Αντιθέτως, ο απλός ανταγωνισμός ή η απλή συνεργασία περιορίζουν σημαντικά τις διαθέσιμες επιλογές που φέρει κάθε επιχείρηση (Rudny, 2015).

Στα πλαίσια του καθαρού ανταγωνισμού οι πολυεθνικές εταιρείες επιδιώκουν την ανύψωση εμποδίων εισόδου σε πιθανούς νεοεισερχόντες στον κλάδο και να ασκήσουν δύναμη στην αγορά για την μείωση του υπάρχοντα ανταγωνισμού. Ωστόσο, κάποιες φορές οι παρούσες εταιρείες καταφεύγουν και σε συνεργατικές δραστηριότητες μέσω του περιορισμού των εκροών, αυξάνοντας τις τιμές και ελέγχοντας τις προμήθειες. Από την άλλη μεριά, η συνεργασία μεμονωμένα μπορεί να αποτελέσει μια ζημιογόνα προσέγγιση. Κυριότερα, στην περίπτωση που οι συνεργασίες εμπεριέχουν αδυναμίες σχετικά με την δομή και την διοίκηση τους, με αποτέλεσμα κάποιος εταίρος να προβεί σε κερδοσκοπικές ενέργειες που είναι ωφέλιμες μόνο για τον ίδιο (Rudny, 2015), (Rommelaars, 2024).

Ο συν-ανταγωνισμός αποδεικνύεται ωφέλιμος στην ανάπτυξη νέων τεχνικών προτύπων, καθώς επιτρέπει στις αναδυόμενες βιομηχανίες να επιβιώσουν και να αποκτήσουν μερίδιο της αγοράς. Επίσης, καθίστανται εφικτή η προώθηση νέων τεχνολογιών και στην επίτευξη ευρύτερης υιοθέτησης αυτών από τις εταιρείες, προσφέροντας καλύτερες προοπτικές επιτυχίας (Rudny, 2015).

2.3 Μορφές Συν-ανταγωνισμού

2.3.1 Στρατηγικές Συμμαχίες (strategic alliances)

Η εμφάνιση των στρατηγικών συμμαχιών στον επιχειρηματικό κόσμο βάσισε τα θεμέλια της στις αρετές της συνεργατικής λογικής και της συμμαχίας τονίζοντας ότι σημαντικό μερίδιο από το σύνολο των επιχειρήσεων προέβησαν σε συνεργασίες για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών σκοπών και κυριότερα την δημιουργία ανώτερης αξίας. Η ιδιαιτερότητα των συμμαχιών προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις εκτελούν δραστηριότητες που αλληλοσυμπληρώνουν τα εμπλεκόμενα μέλη, ισχυροποιώντας την θέση τους στην αγορά και περαιτέρω αυξάνοντας την δύναμη τους σε αυτήν. Οι αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν μέρος στο εσωτερικό των συμμαχιών καθιστούν εφικτή την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανταλλαγής πόρων και πληροφοριών. Μέσα στο περιβάλλον των συμμαχιών οι επιχειρήσεις αποκτούν

πρόσβαση σε νέες ευεργετικές δυνατότητες όπως επέκταση της αγοράς, πρόσβαση σε τεχνολογίες και τεχνογνωσία των συμμάχων, διαφοροποίηση των επιχειρήσεων, αναδιάρθρωση της επιχείρησης, συγκέντρωση πόρων και ανάπτυξη προϊόντων και προτύπων ανάμεσα σε άλλα πλεονεκτήματα (Kinderis and Jucevicius, 2013).

Το εννοιολογικό πλαίσιο που επεξηγεί τις στρατηγικές συμμαχίες διαφέρει ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο που ερευνά το αντικείμενο υπό συζήτηση, ωστόσο ένας ορισμός που περιγράφει εν κατακλείδι τις στρατηγικές συμμαχίες θα μπορούσε να είναι των Yoshino and Rangan (1995). Ως στρατηγική συμμαχία ορίζεται μια εταιρική σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη στρατηγικών στόχων, αλλά παραμένουν ανεξάρτητες μετά το σχηματισμό της συμμαχίας και μοιράζονται το όφελος που δημιουργείται από τη στρατηγική δραστηριότητα (Kinderis and Jucevicius, 2013).

Μια εταιρεία συμβούλων ονόματι Technology Associates and Alliances (1999) κατά τη διαδικασία σύστασης συμμαχιών κατηγοριοποιεί τις στρατηγικές συμμαχίες στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες (Elmuti and Kathawala, 2001):

- Συμμαχίες πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- Συμμαχίες παραγωγής και κατασκευής προϊόντων.
- Συμμαχίες τεχνολογίας και γνώσης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην αναζήτηση του για την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο που η μόνη σταθερά είναι ότι όλα μεταβάλλονται και η όξυνση του ανταγωνισμού έχει σημειώσει υψηλές αυξήσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη μαζική αύξηση των στρατηγικών συμμαχιών. Η εμφάνιση νέων αγορών, οι συνεχείς εξελίξεις στην τεχνολογία και η επίτευξη του σταδίου ωρίμανσης των αγορών έχουν συμβάλει στην υποχώρηση των βιομηχανικών ορίων μεταξύ των επιχειρήσεων, προωθώντας την παγκοσμιοποίηση των αγορών στο ευρύτερο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας. Στο νέο περιβάλλον που ευδοκιμεί η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να υφίστανται μια χαμηλού κόστους και ευέλικτη ευκαιρία στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Η συγκεκριμένη πρακτική συντελεί στην εμφάνιση της ευελιξίας όσον αφορά τις διαθέσιμες τεχνολογίες που θα ακολουθήσει ή την αγορά-στόχο της επιχείρησης (Stiles, 1994).

Στο πλαίσιο των στρατηγικών συμμαχιών οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση γνώσης όπου το είδος και η μορφή της διαφέρει ανάλογα με τους επιχειρηματικούς σκοπούς της κάθε επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο γνώσεων και εμπειριών, ενώ η συνεχή παροχή και ροή γνώσεων προς την επιχείρηση συνεπάγεται με τον πειραματισμό, την καινοτομία και την αλλαγή, προάγοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δημιουργώντας αξία για τον πελάτη. Ο σχηματισμός μιας στρατηγικής συμμαχίας αποτελεί αναγνώριση ότι ο εταίρος της συμμαχίας διαθέτει πολύτιμο όγκο γνώσεων για την επιχείρηση. Η πυροδότηση αυτής της πρακτικής επισημαίνει ότι η έλλειψη εταιρικής γνώσης αποδοκιμάζει και καταδικάζει τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής συμμαχίας. Η διαθέσιμη γνώση από τον σχηματισμό

μιας συμμαχίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση-εταίρο της συμμαχίας, ώστε να βελτιώσει τη δική της στρατηγική και τις δραστηριότητές της. Ο συγκεκριμένος τύπος γνώσης αποκαλείται συμμαχική γνώση και αποτελεί στοιχείο ανεκτίμητης αξίας για την επιχείρηση-εταίρο εκτός των ορίων της συμμαχίας, ενώ η απουσία συμμαχίας καθιστά απρόσιτη την συμμαχική γνώση (Inkpen, 1998).

Η απόφαση της επιχείρησης να ακολουθήσει μια στρατηγική συμμαχία εμπλουτίζεται από μια σειρά βημάτων που περιγράφει στον σύνολο τους, τις απαιτούμενες ενέργειες για τον σχηματισμό μιας στρατηγικής συμμαχίας. Ανεξαιρέτως τύπου, οι στρατηγικές συμμαχίες ακολουθούν μια πορεία ανάπτυξης έχοντας ως πρόδρομο τη θέληση για συνεργασία από ένα ή περισσότερα μέλη. Συνεπώς, η πορεία μιας στρατηγικής συμμαχίας ακολουθεί τα παρακάτω βήματα (Renz and Herman, 2016):

1. Αυτοεξέταση εκ μέρους τουλάχιστον ενός οργανισμού (διεξάγεται κάποιες φορές σε συνδυασμό με την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού).
2. Απόφαση για τη διερεύνηση της δυνατότητας μιας συμμαχίας.
3. Προσδιορισμός πιθανών εταίρων.
4. Διευθέτηση συνάντησης μεταξύ των εκπροσώπων των επιχειρήσεων.
5. Αξιολόγηση του βαθμού αμοιβαίου ενδιαφέροντος μεταξύ των εταίρων.

Τα ενδιαφερόμενα μέλη προτού συνάψουν μια στρατηγική συμμαχία, πρέπει να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με τους εταίρους τους, ώστε να διαμορφώσουν μια ολική εικόνα των μελλοντικών συμμάχων τους. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως “side-by-side analysis” και συνεπάγεται με την ανάπτυξη ολοκληρωμένων οργανωτικών προφίλ. Ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας από την επιχείρηση δίνεται σε στοιχεία των εταίρων που αφορούν το όραμα, την αποστολή, τις αξίες, την οργανωτική κουλτούρα, τη διακυβέρνηση, τα προγράμματα και τις υπηρεσίες, τους ανθρώπινους πόρους (αμειβόμενους και εθελοντές), τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, την οικονομική διαχείριση, την ανάπτυξη κεφαλαίων και τις επικοινωνίες. Στις περιπτώσεις που οι συμμαχίες δεν επιφέρουν επίσημο τύπο και το στοιχείο της αυτονομίας μεταξύ των μελών της εκλείπει, οι υποψήφιοι εταίροι συνήθως δεν δίνουν τη δέουσα προσοχή στη λεπτομερή εξέταση των λειτουργιών των υπόλοιπων εμπλεκόμενων (Renz and Herman, 2016).

Ωστόσο, αν η σχέση της συμμαχίας επιφέρει στοιχεία μονιμότητας και όσο πιο ολοκληρωμένος είναι ο προτεινόμενος τύπος συμμαχίας, τόσο πιο σημαντική είναι η δέουσα εξέταση του ιστορικού των εταίρων, της τρέχουσας κατάστασης και των μελλοντικών δυνατοτήτων των δυνητικών εταίρων. Στην προκειμένη φάση της έρευνας των πιθανών εταίρων αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος από δικηγόρους και λογιστές της εταιρείας σχετικά με τις διαθέσιμες πληροφορίες που έχει στην κατοχή της (Renz and Herman, 2016).

Το δεύτερο στάδιο αρχίζει με την σύναψη και επισημοποίηση της στρατηγικής συμμαχίας υπό την εποπτεία νομικών συμβουλών και άλλων υψηλόβαθμων μελών των επιχειρήσεων. Ο τύπος της συμμαχίας καθίσταται από απλός έως και σύνθετος ανάλογα με τους επιχειρηματικούς σκοπούς των επιχειρήσεων και την βαρύτητα των ζητημάτων που επιθυμούν να επιλύσουν. Σε αυτό το στάδιο, οι μελλοντικοί εταίροι

επικεντρώνονται επίσης σε «λειτουργικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση και την ενσωμάτωση των συστημάτων, των στρατηγικών και της δομής». Επίσης, οι εταίροι την τρέχουσα στιγμή οριοθετούν τα κριτήρια και τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επιτυχίας της νεοσύστατης στρατηγικής συμμαχίας (Renz and Herman, 2016).

Το τρίτο στάδιο περιγράφει τη μετάβαση από τον σχεδιασμό στην πρακτική εφαρμογή, ενώ η συμμαχία τίθεται σε ισχύ. Το στάδιο αυτό ποικιλοτρόπως ονομάζεται «υλοποίηση» (Singer και Yankey, 1991), «εφαρμογή και ενσωμάτωση» (Girl Scouts of the USA, 1998), «εκτέλεση» (Bailey και Koney, 2000) και «λειτουργία» (La Piana, 2001). Εκτός αυτού, τα συστήματα και οι διαδικασίες τίθενται σε εφαρμογή, ενώ παράλληλα τα μέλη υπεύθυνα για την υλοποίηση της συμμαχίας ελέγχουν τα παρούσα συστήματα και τις διαδικασίες. Μέσω του ελέγχου καθίστανται εφικτή η βελτίωση των παραπάνω μέσω τροποποιήσεων και προσαρμογών. Στο συγκεκριμένο στάδιο εμφανίζονται τα αναμενόμενα οφέλη της συμμαχίας, ενώ τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί σχετικά με τις δραστηριότητες οδηγούν στο επόμενο και τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης (Renz and Herman, 2016).

Το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού μιας στρατηγικής συμμαχίας οι εταίροι αξιολογούν την πορεία της συμμαχίας μέχρι τώρα και καθορίζουν το μέλλον της. Στην περίπτωση που η αξιολόγηση της συμμαχίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα και θετικές απολαβές, οι συμμετέχοντες έχουν την επιλογή να συνεχίσουν τη συμμαχία, εφαρμόζοντας τις υφιστάμενες συμφωνίες, ή μπορούν να εξετάσουν τροποποιήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια διατηρησιμότητα της συμμαχίας, ή ακόμη να αναζητήσουν επιπλέον πόρους για την επέκταση του προγράμματος ή τη γεωγραφική επέκταση του έργου (Renz and Herman, 2016).

Αντίθετα, η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η συμμαχία δεν έχει επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να τερματιστεί. Σύμφωνα με την προσέγγιση της La Piana, το παρόν τελικό στάδιο χαρακτηρίζεται ως "θεσμοθέτηση ή τερματισμός" (Renz and Herman, 2016).

Ο σχηματισμός στρατηγικών συμμαχιών ενισχύεται μέσω των κοινών κινήτρων αναφορικά με τα εμπλεκόμενα μέρη, ωστόσο η ανάπτυξη μιας στρατηγικής συμμαχίας μέσα στα τεχνητά όρια των επιχειρήσεων επιφέρει σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, οι στρατηγικές συμμαχίες εγκυμονούν πολλαπλούς κινδύνους για τα μέλη της απειλώντας την υπόσταση και βιωσιμότητας τόσο της στρατηγικής συμμαχίας όσο και των εταίρων. Συνεπώς απαιτείται η εξ ολοκλήρου κάλυψη αυτών των ενοτήτων (Elmuti and Kathawala, 2001).

Τα οφέλη που απορρέουν από την ύπαρξη των στρατηγικών συμμαχιών αποτελούν έναυσμα της υιοθέτησης στρατηγικών ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις και την εισαγωγή τους σε νέες αγορές. Οι στρατηγικές συμμαχίες με εταίρους από άλλους κλάδους καθιστά ευκολότερη την προσαρμογή της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται ο εταίρος. Αποτελεσματικά, η εξάπλωση της επιχείρησης στον νέο

κλάδο εισαγέται από την απόκτηση νέας γνώσης επί του κλάδου και καλύτερη κατανόηση των συνθηκών που διέπουν τον παρόντα κλάδο. Λαμβάνοντας υπόψιν, τα οφέλη των στρατηγικών συμμαχιών η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους σε τομείς όπως οι τεχνολογία από τους εταίρους, ενώ παράλληλα μπορεί να προβεί σε ενέργειες αλτρουισμού παρέχοντας στους συμμάχους την αναγκαία τεχνογνωσία που επιζητούν. Επισυναπτόμενης της παραπάνω πρότασης, τα δύο ή περισσότερα μέρη που παρευρίσκονται στη συμμαχία μπορεί να αποκτήσουν πόρους με μικρότερο κόστος και σε κάποιες περιπτώσεις καλύτερη ποιότητα, ενισχύοντας τον σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών (Elmuti, and Kathawala, 2001), (Stiles, 1994).

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αναζητούν την αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να καθίσταται διατηρήσιμο. Η αναζωογόνηση μπορεί να λάβει μέρος μέσω της δημιουργίας ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας μεθόδου παραγωγής τελικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι παρούσες ενέργειες συνεπάγονται τη λήψη οικονομικού κινδύνου, όπου μεμονωμένα η επιχείρηση μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα να αναλάβει. Επαγωγικά, η ύπαρξη στρατηγικών συμμαχιών μειώνει τον οικονομικό κίνδυνο για την επιχείρηση και καθίστανται εφικτό ο επιμερισμός σχετικά με το συνολικό κόστος έρευνας και ανάπτυξης. Τα διαθέσιμα εργαλεία που υπάρχουν προς διάθεση για τα εμπλεκόμενα μέρη σε συνδυασμό με τις ενέργειες συνεργατικού περιεχομένου οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν καλύτερα ενάντια στους ανταγωνιστές τους, Επακόλουθο, αυτών των ενεργειών είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, διότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν καλύτερα τον πελάτη, συμμεριζόμενες τις ανάγκες του και την ιδιαιτερότητα του, ενώ παράλληλα μπορούν να εισέλθουν σε νέους κλάδους αποκτώντας μεγαλύτερο πελατειακό κοινό (Elmuti, and Kathawala, 2001), (Stiles, 1994).

Αντικείμενο των επιχειρησιακών λειτουργιών αποτελεί η εξειδίκευση των επιχειρήσεων στους τομείς που αποτελούν τις δυνάμεις της, ωστόσο λόγω της πληθώρας και πολυπλοκότητας των διαθέσιμων επιλόγων, η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα εξειδίκευσης σε κάθε τομέα που επιθυμεί. Η γένεση στρατηγικών συμμαχιών παρέχει τη δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μεταξύ επιχειρήσεων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι επιχειρήσεις αποκτούν νέες γνώσεις και δημιουργείται το κατάλληλο έδαφος για την ανάπτυξή τους, συντελώντας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ο συνδυασμός των δυνάμεων κάθε εταίρου υπό το ευρύτερο φάσμα των στρατηγικών συμμαχιών συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, ενώ η απομόνωση της επιχείρησης από τις στρατηγικές συμμαχίες θα δυσκόλευε τον προσδιορισμό, αλλά και την επίτευξη των στόχων που οριοθετεί (Kinderis and Jucevicius, 2013).

Η απεικόνιση των στρατηγικών συμμαχιών μέχρι πρότινος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η ιδανική μέθοδος για την επιτυχία των επιχειρήσεων, παρόλα αυτά τα αποτελέσματα των στρατηγικών συμμαχιών δεν συμβαδίζουν πάντα με τα οραματιζόμενα αποτελέσματα και φιλοδοξίες των συμμετεχόντων. Αντιθέτως, η

πλειοψηφία των στρατηγικών συμμαχιών της τάξεως άνω του 60% αποτυγχάνουν, με καθοριστικό ρόλο να λαμβάνει το επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ των επιχειρήσεων και η σύγκρουση των διαφορετικών κουλτουρών λόγω των πολυάριθμων συμμετεχόντων σε μια συμμαχία. Ως εκ τούτου, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι τα γλωσσικά εμπόδια. Καθοριστικό ρόλο κατά τη συνεργασία δυο ή περισσότερων μελών ανεξαιρέτως στόχων είναι η επικοινωνία, διότι η επικοινωνία συμβάλλει στη μετάδοση μηνυμάτων από τον αποστολέα στον παραλήπτη και συντελεί στην αλληλοκατανόηση των μελών της. Η έλλειψη επικοινωνίας καταδικάζει τις στρατηγικές συμμαχίες, ενώ οι διαφορετικές κουλτούρες δημιουργούν ένα κλίμα ασάφειας και παρεξηγήσεων, περιορίζοντας τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Ως επί των πλείστων, η διεξαγωγή της παρούσας μορφής συν-ανταγωνισμού προϋποθέτει επικοινωνία και περαιτέρω ότι οι επιδόσεις της επιχείρησης πρέπει να βελτιωθούν. Παράλληλα, πρέπει να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι προκειμένου η επιχείρηση να αναγνωρίσει τον σχηματισμό συμμαχίας ως μια επικερδής επιλογή (Elmuti and Kathawala, 2001), (Whipple and Frankel, 2000).

Άλλο ένα αίτιο που προκαλεί τη διάλυση των στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων που μπορεί να προκαλείται συχνά από αντικρουόμενα συμφέροντα και τη μετατόπιση πιθανών ευθυνών σε άλλα μέλη της συμμαχίας σε κάποια πιθανή αποτυχία της. Αυτή η πρακτική προκαλεί ένταση στον εσωτερικό της συμμαχίας και συχνά οδηγεί στην ολική καταστροφή της. Εκτός αυτού, οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις λειτουργικές διαδικασίες των επιχειρήσεων και οι συμπεριφορικές στάσεις των εταιρών στο εσωτερικό των συμμαχιών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υπόσταση της στρατηγικής συμμαχίας. Οι σχετικές διαφοροποιήσεις μπορεί να προκαλέσουν καθυστερήσεις σχετικά με το πρόγραμμα παραγωγής που ακολουθεί η συμμαχία δημιουργώντας εντάσεις και διχασμό μεταξύ των εταίρων ανάμεσα σε άλλα παραδείγματα. Επόμενο αίτιο τερματισμού της στρατηγικής συμμαχίας συνάδετε με τη δημιουργία ενός μελλοντικού ανταγωνιστή σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Παρότι, οι στρατηγικές συμμαχίες δημιουργούνται μέσω της κοινής συνεργασίας των συμμετεχόντων, σε διάφορες περιστάσεις οι φιλοδοξίες και στόχοι των επιχειρήσεων μπορεί να τους οδηγήσουν στην υιοθέτηση μη-συνεργατικών μεθόδων και κυριότερα στην εκμετάλλευση της παρούσας στρατηγικής συμμαχίας. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν μέσω της συμμαχίας να δημιουργήσουν θυγατρικές εταιρείες που ανήκουν εξ ολοκλήρου σε αυτές, ενώ παράλληλα να αρνούνται να συνεργαστούν με τα υπόλοιπα μέλη της συμμαχίας, δημιουργώντας εμπόδια συνεργασίας και επικοινωνίας (Elmuti and Kathawala, 2001).

Συμπερασματικά, η απόφαση της επιχείρησης να σχηματίσει κάποιους είδους στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να γίνεται με ορθότητα, ευλάβεια και κυριότερα, μεθοδικό τρόπο υπό την μορφή έρευνας. Επομένως, η επιχείρηση καλείται περιοδικά να επανεξετάζει τους όρους και τον λόγο ύπαρξης της συμμαχίας σύμφωνα με τις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές της επιχείρησης ή του κλάδου. Αναγκαιότητα αποτελεί και η ενσωμάτωση του στοιχείου της ευελιξίας στον σχεδιασμό και την κουλτούρα της συμμαχίας, ώστε να επιτραπεί η εξέλιξη της. Εκτός αυτού, η στρατηγική συμμαχία αποτελεί δύναμη για την επιχείρηση υπό τον όρο ότι οι συμμετέχοντες

υπόκεινται σε αξιολογήσεις και εκτιμήσεις λεπτομερειακού χαρακτήρα από τη μεριά της επιχείρησης για την αποτροπή ή και πρόσληψη πιθανών δυσάρεστων αποτελεσμάτων και κυριότερα την βιωσιμότητας της επιχείρησης.

2.3.2 Στρατηγικά Δίκτυα (strategic networks)

Τα στρατηγικά δίκτυα απετέλεσαν προϊόν επιχειρηματικών συνεδριών που είχαν ως αντικείμενο την εκπαίδευση, ωστόσο για την καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών της απαιτείται η ετυμολογία των λέξεων «στρατηγική» και «δικτύωση». Υπό το εννοιολογικό φάσμα του όρου «δικτύωση», ο Furnham (1997) επισημάνει ότι αφορά την διαδικασία οικοδόμησης σχέσεων εντός και μεταξύ ομάδων. Ο Scheler (2000) πραγματεύεται τον όρο της «δικτύωσης» ως μια μεθοδική και συστηματική δράση για την επαφή με ανθρώπους υπό το πρίσμα της καλλιέργειας σχέσεων σε μακροπρόθεσμη βάση με σκοπό την αμοιβαία προώθηση και το αμοιβαίο προσωπικό όφελος (Eckenhof, 2011).

Η στρατηγική πηγάζει από την ελληνική λέξη "στρατηγία," που αναφέρεται στην τέχνη του πολέμου. Η εισαγωγή της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο έλαβε χώρα κατά τη δεκαετία του 1960 και του 1970, με τις στρατηγικές αποφάσεις να λαμβάνουν καθοριστικό ρόλο κατά τη λήψη αποφάσεων με τη θέση και τον προσδιορισμό ενός στόχου στο μέλλον, επιδιώκοντας την ανάπτυξη και την υλοποίηση του στόχου αυτού μέσα στο γενικό πλαίσιο της επιχείρησης (Eckenhof, 2011).

Συνεπώς, ο συνδυασμός των παραπάνω όρων σύμφωνα με τον Οργανισμό Επιχειρηματικής Αναφοράς (BRO, 2011) ορίζει τα στρατηγικά δίκτυα ως τη διαδικασία καθορισμού των επιχειρηματικών σκοπών και τον σχεδιασμό ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξή τους μέσω της δικτύωσης. Κατά τον Morch (2011) τα στρατηγικά δίκτυα είναι η αρχή της έναρξης και της διατήρησης επαγγελματικών σχέσεων, όπου είναι κρίσιμη για τον έλεγχο των επιχειρήσεων και την αναγνώριση ευκαιριών. Από την άλλη πλευρά, ο Benjamin Wirtz (2010), ορίζει τη στρατηγική δικτύωση ως «*ευθυγράμμιση του δικτύου της επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων της*», σε στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Ωστόσο η ολοκλήρωση του ορισμού πηγάζει από την Eckenhof (2009), όπου προσθέτει ότι η στρατηγική δικτύωση είναι η στρατηγική και στοχευμένη ανάλυση, ανάπτυξη, προώθηση και έλεγχος δικτύων με βάση την εμπιστοσύνη, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων (οργανωτικών) στόχων (Eckenhof, 2011).

Μέσω της διαμόρφωσης και αξιοποίησης των δικτύων μεταξύ των επιχειρήσεων, οι μάνατζερς καθιστούν εφικτή την τοποθέτηση της επιχείρησής τους σε μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, αποκομίζοντας μια πληθώρα από πλεονεκτήματα, όπως οικονομίες κλίμακας και η ευελιξία στην αλλαγή προμηθευτών όποτε οι τεχνολογικές εξελίξεις ή οι εξελίξεις της αγοράς το επιβάλλουν ανάμεσα σε άλλα. Στο εσωτερικό των στρατηγικών δικτύων οι επιχειρήσεις αποκτούν πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές διαφορετικών εξειδικεύσεων μέσω των συμμάχων τους, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να βελτιώνει τις δραστηριότητες της αναφορικά με την ανάπτυξη προϊόντων. Τα

στρατηγικά δίκτυα παρέχουν στην επιχείρηση την αναγκαία εξειδίκευση αναφορικά με τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της, όπου με τη σειρά τους τις αποδίδουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις που εμπεριέχονται στο στρατηγικό δίκτυο αποκτούν πρόσθετη ευελιξία σχετικά με την απουσία σταθερών δεσμεύσεων σε δραστηριότητες που δεν είναι απαραίτητες για αυτές (Jarillo, 1988).

Αναθέτοντας δραστηριότητες σε άλλα μέλη του στρατηγικού δικτύου, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μειώσει το κόστος δραστηριοτήτων της, διότι αποκτά οικονομίες κλίμακας και κυριότερα διακριτή υπεροχή. Η παρουσία της διακριτής υπεροχής συντελεί στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, συμβάλλοντας στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, όπου αδυνατούν να ακολουθήσουν τη μεθοδολογία της επιχείρησης καθιστώντας τους ηττημένους. Συμπερασματικά, τα στρατηγικά δίκτυα καθίστανται οικονομικά εφικτά, όταν κάθε προμηθευτής εξειδικεύεται στον ρόλο που τον προσδιορίζει, σημειώνοντας σημαντικές μειώσεις στο συνολικό κόστος. Εκτός αυτού, το παραπάνω επιτυγχάνεται λόγω της ύπαρξης μακροχρόνιων σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, καθώς αυτές μειώνουν το κόστος των συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων του στρατηγικού δικτύου. Η προστιθέμενη αξία διαμοιράζεται με δίκαιο τρόπο μεταξύ των συμμετεχόντων στο δίκτυο υπό τους όρους εμπιστοσύνης μεταξύ τους και της αξιολόγησης των σχέσεων τους. Η εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας συντελεί στην επίλυση προβλημάτων και ενισχύει τη συνεργασία, ενώ δεν ακολουθεί ακριβώς το αμιγώς ανταγωνιστικό μοντέλο. Σύμφωνα με τους Riordan και Williamson, οι οργανωτικοί τρόποι που συνδυάζουν στοιχεία ανταγωνισμού και συνεργασίας, γνωστοί και ως «υβριδικοί» αποτελούν κρίσιμο και απαραίτητο βήμα κατά την κατανόηση της πραγματικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς που διέπει κάθε επιχείρηση. Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν κληρονομεί τόσο το στοιχείο της απλότητας όσο το ανταγωνιστικό μοντέλο, αλλά αντικατοπτρίζει καλύτερα την πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών σχέσεων και τη συνύπαρξη των πτυχών ανταγωνισμού και συνεργασίας (Jarillo, 1988).

2.3.3 Κοινοπραξίες (joint ventures)

Η αναπαραγωγή του ορισμού της λέξης κοινοπραξίας αποτελεί δύσβατο επίτευγμα, διότι με βάση τη διαθέσιμη σύγχρονη βιβλιογραφία, οι κοινοπραξίες αναπτύσσονται εννοιολογικά με διαφορετικούς τρόπους και κυριότερα αποτελούν μορφή των στρατηγικών συμμαχιών. Συνεπώς, για την ανάλυση των μορφών συν-ανταγωνισμού στην προκειμένη περίπτωση η κοινοπραξία θα μελετηθεί ως μεμονωμένο αντικείμενο κατά τη διεξαγωγή της ενότητας, λόγω της βαρύτητας της και τη συνεισφορά της στον συν-ανταγωνισμό.

Υπό τον όρο κοινοπραξία περιγράφεται ο σχηματισμός μιας νομικά ανεξάρτητης επιχείρησης από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ώστε να μοιραστούν τις συνεργατικές τους ικανότητες και τους πόρους τους για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην αγορά. Ομοίως, οι κοινοπραξίες ορίζονται και ως συνεργατικές

μορφές οργάνωσης μεταξύ ανεξάρτητων μερών που διαφορετικά θα μπορούσαν να εμπλακούν σε ανταγωνισμό. Οι συμμετέχοντες δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ τους και κυριότερα διαμοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες, όπου συνεισφέρουν στη δημιουργία νέων γνώσεων και εμπειριών κατά τη διεξαγωγή της κοινοπραξίας. Αποτελεσματικά, η εμπειρογνωμοσύνη και το σύνολο των εμπειριών προάγουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις συμμετέχουν και στη διαχείριση λειτουργιών της νομικά ανεξάρτητης επιχείρησης ισότιμα (Uddin and Akhter, 2009), (Lyons, 1991).

Μεθοδολογικά, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων υπό τη μορφή ψηφοφορίας σε μείζονα ζητήματα. Στην περίπτωση κρίσιμων αποφάσεων που απαιτούν την προσοχή του συνόλου των συμμετεχόντων διενεργούνται διαπραγματεύσεις, αντί να ψηφίζουν οι εταίροι κατ' αναλογία των οικονομικών συμφερόντων τους. Η συγκεκριμένη ρύθμιση μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον εταίρο που έχει λάβει τις λειτουργικές διαδικασίες της νέας επιχείρησης, ο οποίος μπορεί να είναι μειοψηφικός χρηματοδότης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διεξαγωγή της κοινοπραξίας διενεργείται μέσω της ακολουθίας τεσσάρων βημάτων (Beamish and Lupton, 2009), (Glickman, E. A., 2014):

- (i) αξιολόγηση της στρατηγικής λογικής για τη δημιουργία της νομικά ανεξάρτητης επιχείρησης,
- (ii) επιλογή εταίρου,
- (iii) διαπραγμάτευση των όρων και
- (iv) υλοποίηση και συνεχής διαχείριση της νομικά ανεξάρτητης επιχείρησης.

Οι τύποι των κοινοπραξιών διέπονται από ανομοιομορφίες κατά την συγγραφή τους, διότι ανάλογα με το υπόβαθρο και το αντικείμενο του κάθε ερευνητή οι αντίστοιχες μορφές μπορεί να διαφέρουν. Συμπερασματικά, η κατανομή των κοινοπραξιών καθιστά δυνατή την ταξινόμηση τους σε δυο ευρύτερες κατηγορίες που παρουσιάζονται παρακάτω (Miller Jr., and Segall, 2017):

- Κοινοπραξίες οντοτήτων, σχηματίζονται βάσει της απαίτησης συνεισφοράς περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων υπό τη μορφή εξοπλισμού, εγκαταστάσεων ή/και εργατικού δυναμικού στην νεόφυτη επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η παρούσα πρακτική καθιστά εφικτή τη λήψη συμμετοχής στη νέα επιχείρηση. Η οντότητα που δημιουργείται μπορεί να οριστεί ως εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, εταιρεία ή άλλος τύπος οντότητας. Ιδιαίτερη προσοχή κατά τον σχηματισμό της επιχείρησης πρέπει να δοθεί στις φορολογικές και λογιστικές επιπτώσεις κάθε τύπου οντότητας, ώστε να επιλεγθεί το μοντέλο που συμβαδίζει ιδανικά με τους κοινούς στόχους των εμπλεκόμενων. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών της κοινοπραξίας θα απαρτίζονται συνήθως από τα οργανωτικά έγγραφα που σχετίζονται με την οντότητα και ενδεχομένως από πρόσθετες συμφωνίες που διέπουν τις λειτουργίες της.
- Συμβατικές κοινοπραξίες, πραγματοποιούνται την καταγραφή των όρων της κοινοπραξίας αποκλειστικά σε γραπτές συμφωνίες μεταξύ των εμπλεκόμενων και όχι στα διοικητικά έγγραφα μιας κοινής επιχείρησης. Ομοίως, σε αυτόν τον

τύπο κατηγορίας σημαντική βαρύτητα λαμβάνει ο τύπος της οντότητας της νέας επιχείρησης. Επίσης, τα περιουσιακά στοιχεία κάθε εταίρου θα συνεχίσουν να βρίσκονται στην κατοχή του, ενώ τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και ο τρόπος λειτουργίας συχνά θα πρέπει να καθορίζονται λεπτομερώς στην σύμβαση.

Συμπράττοντας κοινοπραξίες οι επιχειρήσεις αποκτούν πολλαπλά οφέλη ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξή τους. Η συμβολή των κοινοπραξιών στον επιχειρηματικό κόσμο συνεπάγεται με τη μείωση του αρνητικών επιπτώσεων από το ανταγωνιστικό μοντέλο της αγοράς μέσω της δημιουργίας φραγμών εισόδου, που αναφέρονται στις συγχώνευσης χρηματοοικονομικών πόρων, της έρευνας και ανάπτυξης, της παραγωγής και των καναλιών διανομής. Οι αγορές τείνουν να σημειώνουν αυξημένα ποσοστά κερδοφορίας όταν εμπεριέχονται στο εσωτερικού τους οι συμμετέχοντες της κοινοπραξίας μειώνοντας περαιτέρω το στοιχείο του ανταγωνισμού (Channon, and Sammut-Bonnici, 2015).

Επακόλουθο πλεονέκτημα της υιοθέτησης τέτοιων πρακτικών από τις επιχειρήσεις είναι η πρόσβαση σε νέες αγορές μέσω της υποστήριξης των εταίρων και την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, πελατειακό κύκλο και καινοτόμες πρακτικές. Οι ευκαιρίες που αναδύονται ευνοούν θετικά τη δύναμη και θέση της επιχείρησης στην αγορά δημιουργώντας νέες δυνατότητες επέκτασης και καρποφορίας της επιχείρησης, ενώ η διασπορά κινδύνου συντελεί στη μείωση του. Σε νομικό πλαίσιο, οι κοινοπραξίες μειώνουν τις πολιτικές τριβές και τις τοπικές εθνικιστικές προκαταλήψεις κατά των εταιρειών ξένης ιδιοκτησίας. Επεξηγηματικά, οι πολιτικοί κανόνες που διαμορφώνονται στα πλαίσια μιας χώρας μπορεί να εισάγουν διακρίσεις που καταδικάζουν θυγατρικών επιχειρήσεων ξένης ιδιοκτησίας, και ευνοούν τις τοπικές επιχειρήσεις. Η τεχνική που λαμβάνει χώρα στην προκειμένη περίπτωση τοποθετεί κρατικές συμβάσεων φόρους και περιορισμούς που εισάγουν διακρίσεις εις βάρος των ξένων επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνες για την εισαγωγή πρώτων υλών και μηχανημάτων ανάμεσα σε άλλα, που καθίστανται αναγκαία για τη λειτουργία της επιχείρησης (Channon, and Sammut-Bonnici, 2015).

Ωστόσο, η παρούσα μορφή συν-ανταγωνισμού επιφυλάσσει μειονεκτήματα και κινδύνους για τους εμπλεκόμενους με το ενδεχόμενο της απώλειας κεφαλαίου και πόρων να λαμβάνει ιδιαίτερη ισχύ. Κυριότερα, η σύγκρουση φορολογικών συμφερόντων μεταξύ των εταιρών είναι ένας γεγονός δύσκολα προβλέψιμο και συχνά αναφερόμενο των αρχικών απωλειών σε πόρους κατά την εκκίνηση της νέας επιχείρησης καταδικάζοντας την ύπαρξη κοινοπραξίας. Συχνό φαινόμενο μειονεκτικού χαρακτήρα αποτελεί η κλάση μεταξύ των κουλτουρών των επιχειρήσεων. Οι ποικιλομορφίες που εντοπίζονται στο θεματικών πλαίσιο της εταιρικής κουλτούρας αποτελούν τροχοπέδη στην αρμονική συνεργασία των επιχειρήσεων και την δημιουργία κοινοπραξιών. Περαιτέρω μειονέκτημα, αποτελεί το φαινόμενο του νεποτισμού που εντοπίζεται στο εσωτερικό των κοινοπραξιών. Επαγωγικά, η κάλυψη των νέων θέσεων εργασίας από την εκκίνηση της σύμπραξης διεξαγάγεται μέσω της επιλογής συγκεκριμένου προσωπικού που κληρονομεί οικογενειακές σχέσεις με το ανώτερο επίπεδο στελεχών. Τέλος, η κοινοπραξία συχνά ισούται με την παραχώρηση

ελέγχου των δραστηριοτήτων της από τους εταίρους, που συχνά συνοδεύεται από μεγάλη ανησυχία. Παραδειγματικά, η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει να παραιτηθεί από τον έλεγχο ορισμένων ή όλων των δραστηριοτήτων της για λόγους που σχετίζονται στενά με την εταιρική στρατηγική και τους στόχους της. Το προαναφερόμενο φαινόμενο μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της νέας επιχείρησης να συντονίσει τις δραστηριότητές της, να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη στρατηγική της (Channon, and Sammut-Bonnici, 2015), (Fang et. al, 2021).

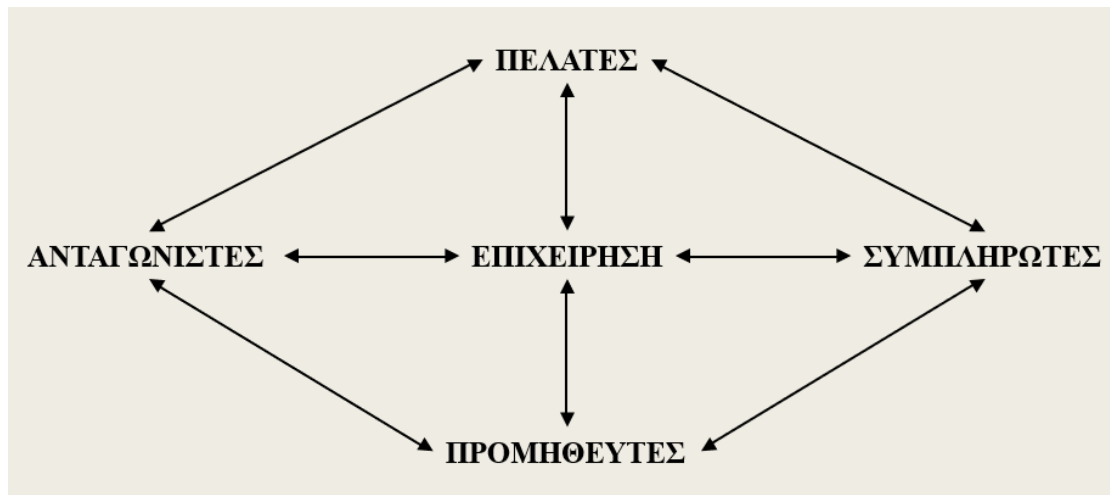
Συμπερασματικά, η καθοριστική απόφαση δημιουργίας μιας κοινοπραξίας από την επιχείρηση πρέπει να συνοδεύεται από την ορθή αξιολόγηση των εταίρων από την επιχείρηση, ώστε να διαπιστωθεί η ωφελιμότητα της κοινοπραξίας και η αποτροπή ζημιολογών φαινομένων. Εξίσου σημαντικό είναι η κατοχύρωση όσων συμφωνήθηκαν μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων για την οριοθέτηση των όρων και υποχρεώσεων κάθε εταίρων διαφυλάσσοντας τα συμφέροντα τους και τον σκοπό της κοινοπραξίας (Channon, and Sammut-Bonnici, 2015).

2.4 Δίκτυο Αξιών

Οι Adam M. Brandenburger και Barry J. Nalebuff κατά τη ίδρυση των θεμελιωδών αρχών της θεωρίας των παιγνίων συντέλεσαν στη δημιουργία ενός οικοσυστήματος που λαμβάνει τον ρόλο ενός «παιχνιδιού». Στο συγκεκριμένο παιχνίδι σκιαγραφούνται οι επιμέρους παίχτες και οι ρόλοι που τους διέπουν, σε παράλληλη απεικόνιση με την περιγραφή των σχέσεων μεταξύ των παιχτών ακολουθούμενη από τις επιμέρους αλληλεπιδράσεις, συμμετρίες και αντιπαραθέσεις κατά τη συμβίωση τους στο απώτερο «παιχνίδι» για επιβίωση.

Το μοντέλο που αναπαράγεται από τη συγγραφή των παραπάνω γεγονότων αποκαλείται «Δίκτυο Αξιών» και επιφέρει στοιχεία του συν-ανταγωνιστικού τρόπου σκέψης των ιδρυτών του. Συγκεκριμένα, κατά την τέλεση του «παιχνιδιού» παραβρίσκονται πέντε παίχτες, συμπεριλαμβανομένου της επιθυμητής επιχείρησης, όπου η κάθε τους ενέργεια βασίζεται στις δυνάμεις του συν-ανταγωνισμού και κυριότερα στη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και τη μεγέθυνση των κερδών τους. Το «παιχνίδι» απαρτίζεται από τους ακόλουθους παίχτες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1:

- Πελάτες: υπεύθυνοι για την αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Προμηθευτές: παρέχουν στην επιχείρηση τους απαιτούμενους πόρους κατά την παραγωγή των προϊόντων.
- Ανταγωνιστές: ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς με την επιχείρηση, προσφέροντας παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Συμπληρωματικοί: παίχτες που προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες και μπορούν να συνδεθούν άμεσα με το προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.1: Δίκτυο Αξιών.

Πηγή: Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J., 1996, “Συν-ανταγωνισμός”

Στο εσωτερικό του Δικτύου Αξίας, κάθε παίχτης αποκτά ένα μερίδιο από συνολικά κέρδη με βάση την προστιθέμενη αξία που ο παίχτης προσφέρει στο παιχνίδι. Συνεπώς, κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η αύξηση της προστιθέμενης αξίας σε σχέση με τους άλλους παίχτες που δραστηριοποιούνται στο παιχνίδι. Η φύση του Δικτύου Αξίας καθιστά εφικτή τη δημιουργία ενός ευρύτερου παιχνιδιού, όπου αποτελείται από εξαρτημένα και μικρότερου μεγέθους παιχνίδια, τα οποία εμπεριέχουν εξατομικευμένο αριθμό παικτών και μεταβλητών σε μορφή δυνάμεων που μπορούν μακροπρόθεσμα να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Mukherjee, 2015).

Η αναλυτική περιγραφή του παραπάνω διαγράμματος χωρίζεται σε δύο επιμέρους άξονες. Στον κάθετο άξονα αναπαρίστανται οι πελάτες και οι προμηθευτές. Συνεπώς, τα υπαρκτά αγαθά (π.χ. πρώτες ύλες, εργασία κτλ.) ρέουν από τους προμηθευτές στην επιχείρηση, και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ρέουν από την επιχείρηση στους πελάτες της. Στην αντίθετη κατεύθυνση εντοπίζονται χρηματικές ροές από τους πελάτες προς την επιχείρηση και από την επιχείρηση προς τους προμηθευτές. Σημαντικό σημείο αναφοράς αποτελεί η εξάρτηση της επιχείρησης από τους πελάτες και τους προμηθευτές για την επίτευξη της βιωσιμότητας της και την περαιτέρω αύξηση των κερδών της.

Ο οριζόντιος άξονας περιγράφει τις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές και τους εκάστοτε παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, η αναγνώριση και κατανομή των παικτών στους ρόλους των ανταγωνιστών και συμπληρωτών αποτελεί δυσεπίλυτη πράξη, διότι οι ρόλοι που εκτελούν μπορεί να συγχέονται, προκαλώντας σύγχυση στην επιχείρηση. Ως ανταγωνιστές κατά την παλαιότερη βιβλιογραφία ορίζονται οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου που παράγουν ομοιογενή προϊόντα και υπηρεσίες, ωστόσο ο παραπάνω ισχυρισμός δεν λαμβάνει υπόψη την συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι αγοραστές στην αναζήτηση τους για την κάλυψη των αναγκών τους θεωρούν μείζον ζήτημα την

κατηγοριοποίηση μίας επιχείρησης σε ένα κλάδο, κατά την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

Κατά τη διεξαγωγή της οριοθέτησης των ανταγωνιστών, η επιχείρηση πρέπει να εμπεριέχει τις διαφορετικές μεθόδους που εφαρμόζουν οι αγοραστές για την ικανοποίηση των αναγκών τους, αλλά και τη διάθεση υποκατάστατων προϊόντων ανάμεσα σε άλλα προϊόντα προς τους πελάτες για την κάλυψη των αναγκών τους. Συμπερασματική πρόταση αποτελεί ότι οι ανταγωνιστές αποτελούνται από τις επιχειρήσεις που διαθέτουν και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους αγοραστές της επιχείρησης, αλλά προέκταση αυτού του ορισμού πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τους ανταγωνιστές που προμηθεύονται τα απαραίτητα από τους προμηθευτές της επιχείρησης. Στο σύνολο τους οι παίκτες μπορούν να εκτελέσουν ρόλους ανταγωνιστικού ή συνεργατικού χαρακτήρα σε σχέση με την επιχείρηση αναφορικά με την προμήθεια πόρων από τους προμηθευτές.

Ο ρόλος του συμπληρωτή κατανέμεται στους παίκτες που οι πελάτες κρίνουν ότι είναι ωφέλιμη η αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών τους, σε παραλληλότητα και συγχρονισμό με την αγορά αγαθών από την επιχείρηση και όχι αποκλειστικά και μόνο από την επιχείρηση. Από την αντίθετη πλευρά, ο ρόλος των ανταγωνιστών πρέπει να πληροί την προϋπόθεση ότι οι πελάτες θα κρίνουν λιγότερο ελκυστική την παράλληλη αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές και την επιχείρηση, ενώ η επιλογή ενός από τους δύο κρίνεται ωφέλιμο για τον πελάτη. Αντίστοιχα, ο ρόλος του συμπληρωτή διέπεται από την τάση των προμηθευτών να προμηθεύουν συγχρόνως αυτόν και την επιχείρηση, από το να προμηθευτεί μόνο έναν από τους δύο, με βάση το κριτήριο του ωφελιμισμού. Αντιστρόφως, ο παίκτης που αποκαλείται ανταγωνιστής πληρεί την προϋπόθεση ότι ο προμηθευτής κρίνει λιγότερο ελκυστικό την ταυτόχρονη προμήθεια του ανταγωνιστή και της επιχείρησης, σε σύγκριση με την προμήθεια ενός μέλους από τα δύο.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων σχετικά με την παράλληλη κάλυψη των ρόλων αναφορικά με τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου γεγονότος είναι οι δυο πολυεθνικές και γνώστες στο ευρύτερο κοινό επιχειρήσεις, Intel και Microsoft, που εξειδικεύονται στα λογισμικά υπολογιστών. Όταν ένας πελάτης αγοράζει έναν υπολογιστή που στο εσωτερικό είναι εγκατεστημένος ένας επεξεργαστής της Intel και ένα λειτουργικό σύστημα της Microsoft, τότε δημιουργούνται δυσμορφίες στα μοντέλα κέρδους των δύο επιχειρήσεων. Η επιχείρηση Intel αποκομίζει άμεσα όλα τα κέρδη της από την πώληση του υπολογιστή, ενώ η Microsoft δημιουργεί ένα μακροχρόνιο μοντέλο εσόδων μέσω ενός ετήσιου συμβολαίου πελατών που της επιτρέπει να σημειώνει συνεχείς ροές εσόδων με την παροχή αναβαθμίσεων σε ένα νέο λειτουργικό σύστημα και την πώληση πρόσθετων προϊόντων όπως το Office προς τους πελάτες της (Casadesus-Masanell, Nalebuff and Yoffie, 2008).

Η παραπάνω διαδικασία καταμερισμού των κερδών προβλέπει ότι οι δύο εταιρείες θα έχουν σημειώσει τα ίδια κέρδη κατά τη διάρκεια ζωής κάθε υπολογιστή. Οι πελάτες κατά την αγορά ενός υπολογιστή αγοράζουν τα δύο αγαθά συγχρόνως, ενώ σε

παράλληλους ρυθμούς οι επιχειρήσεις μοιράζονται το κόστος παραγωγής των δύο συμπληρωματικών αγαθών. Ωστόσο, ο διαμερισμός του κόστους επιφέρει δυο στρατηγικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις. Αρχικά, η έλλειψη κινήτρων αναφορικά με τις επιχειρήσεις δεν τους επιτρέπει να μειώσουν το ατομικό μεταβλητό κόστος τους, διότι το ήμισυ του κόστους πληρώνεται από τον άλλο συμπληρωματική επιχείρηση. Επακόλουθη επίπτωση αυτού του αποτελέσματος σχετίζεται με το εγχείρημα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει το σταθερό κόστος της σαν να ήταν μεταβλητό. Αποτελεσματικά αυτό συνεπάγεται με την αύξηση της τιμής από την πλευρά της μιας εταιρείας, ενώ η άλλη εταιρεία μειώνει την τιμή της. Ο παραπάνω συνδυασμός στρατηγικών βοηθά τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους, ενώ το κόστος διαμοιράζεται μεταξύ τους. Συμπερασματικά, η Intel φαίνεται να ενεργεί σαν να είναι μεταβλητό ορισμένο από το κόστος του εργοστασίου παραγωγής της (Casadesus-Masanell, Nalebuff and Yoffie, 2008).

Κατά τη διεξαγωγή της ανάλυσης του δικτύου αξιών υπογραμμίζονται δυο βασικές συμμετρίες μεταξύ των παικτών που λαμβάνουν χώρα στο παιχνίδι. Η πρώτη συμμετρία σχετίζεται με τον κάθετο άξονα που εντοπίζονται οι πελάτες με τους προμηθευτές, ενώ η δεύτερη συμμετρία αφορά τον οριζόντιο άξονα όπου παρευρίσκονται οι ανταγωνιστές και οι συμπληρωτές. Αναφορικά με την αναγκαιότητα της πρώτης συμμετρίας τονίζεται η αλληλεξάρτηση της επιχείρησης προς τους πελάτες και τους προμηθευτές για την εκπλήρωση του απότερου σκοπού, της δημιουργίας ή διεύρυνσης της «πίτας» σχετικά με την αγορά. Στον συγκεκριμένο τομέα η επιχείρηση πρέπει να αφογκράζεται τους προβληματισμούς και τις ανάγκες των δύο παικτών και κυριότερα να συμπεριφέρεται προς αυτούς με σεβασμό και συνεργατικό πνεύμα για την κάλυψη των αναγκών τους. Η ύπαρξη μιας ισορροπίας μεταξύ των τριών παικτών επιτρέπει τη δημιουργία αξίας για τους δύο παίκτες που συναναστρέφεται η επιχείρηση, εξασφαλίζοντας την επιβίωσή της.

Στον οριζόντιο άξονα λαμβάνει χώρα η δεύτερη συμμετρία σχετικά με τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές. Το εννοιολογικό πλαίσιο που κινούνται οι δύο παίκτες χαρακτηρίζεται από τη σχέση «πολικά αντίθετα». Επεξηγηματικά, οι συμπληρωτές αποτελούν το ακριβώς αντίθετο των ανταγωνιστών, δίνοντας έμφαση στην υψηλή ελκυστικότητα των συμπληρωτών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές από την οπτική γωνία των προμηθευτών και των πελατών.

Η ισορροπία που διέπει τους παίκτες αντικατοπτρίζεται στο σύνολο του δικτύου αξιών, όπου με τη σειρά του περιγράφει τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι παίκτες μεταξύ τους και τη συμπεριφορική αντίδραση της επιχείρησης προς τους υπόλοιπους τέσσερις παίκτες, σε παράλληλο πλαίσιο με τις δυο υπάρχουσες συμμετρίες. Στο δίκτυο αξιών η επιχείρηση συνδέεται με τους άλλους τέσσερις παίκτες, αλλά και οι υπόλοιποι παίκτες σχηματίζουν δεσμούς μεταξύ τους. Αποτελεσματικά, η δημιουργία αξίας δεν περιορίζεται μόνο στους εσωτερικούς δεσμούς της επιχείρησης, αλλά δημιουργείται στο ευρύτερο πλαίσιο των εξωτερικών δεσμών μεταξύ των παικτών. Καθώς η δημιουργία συμμαχιών εντοπίζεται σε πολλούς κλάδους, ο ανταγωνισμός συχνά λαμβάνει χώρα μεταξύ των συμμαχιών. Τέλος, οι ρόλοι που μπορεί να αναλαμβάνουν

οι παίκτες λόγω της δυναμικότητας του συστήματος και την ανάπτυξη πολλαπλών σχέσεων συμβάλλουν στην αξιοποίηση πολλαπλών ρόλων συγχρόνως από τους παίκτες, με αποτέλεσμα ένας παίκτης να εκτελεί τα καθήκοντα πελατών, προμηθευτών, συμπληρωτών και ανταγωνιστών ταυτόχρονα.

2.5 Θεωρία Παιγνίων

Τα οικοσυστήματα στα οποία εντάσσεται ο άνθρωπος κατά την πορεία της ζωής του αντιδρούν στις ενέργειες του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ ο ίδιος έχει ως κύριο μέλημα την επιβίωση του σε πολλαπλά περιβάλλοντα σε ταυτόχρονο ή αόριστο χρόνο, με την παράλληλη παρουσία άλλων ανθρώπων. Ο άνθρωπος λαμβάνει μέρος σε ένα «παιχνίδι» απώτερης επιβίωσης, όπου κατά την πορεία του παιχνιδιού συναντά άλλους «παίκτες» με υποκειμενικά κριτήρια επιβίωσης και συμπεριφορικές ποικιλομορφίες ανάμεσα σε άλλα στοιχεία που ορίζουν την προσωπικότητα τους. Αυτομάτως, η ύπαρξη του ανθρώπου σε οποιοδήποτε περιβάλλον συνεπάγεται με τη δημιουργία και λήψη συγκεκριμένων ρόλων, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του και την αλληλεπίδραση του με τους υπόλοιπους παίκτες δημιουργώντας σχέσεις κάθε είδους και μορφής.

Συνοπτικά, η περιγραφή του παραπάνω φαινομένου ακολουθεί τις αρχές του δικτύου αξίας, που αποτελεί στοιχείο του ευρύτερου συν-ανταγωνιστικού τρόπου σκέψης υπογραμμίζοντας τις συνεργατικές και ανταγωνιστικές δραστηριότητες που πιθανώς θα εκτελέσει ένας παίκτης βασιζόμενος σε προσωπικά συμφέροντα και στην κριτική του ικανότητα. Υπό το πρίσμα του συν-ανταγωνισμού, οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν οφείλονται σε ένα βαθμό από την ύπαρξη της θεωρίας παιγνίων, με τον ρόλο της στη μελέτη των αλληλεξαρτήσεων των παικτών υπό συνθήκες αβεβαιότητας και συγκρούσεων στο δίκτυο αξιών να λαμβάνει καθοριστικό ρόλο.

Τα ιστορικά γεγονότα που διαδραματίζονται το έτος 1928 παραπέμπουν στην γένεση των παιγνίων μηδενικού αθροίσματος για δύο άτομα κατά την έρευνα του John von Neumann, όπου ο ένας παίκτης κερδίζει και ο άλλος χάνει περιγράφοντας τα αντίστοιχα σενάρια «νικητή και ηττημένου» στην αγορά της παγκόσμιας οικονομίας. Ωστόσο, η στενή συνεργασία του με τον Oskar Morgenstern αναδιαμόρφωσε την ως πρότινος γνώμη που είχε σχηματίσει, με αποτέλεσμα ο John von Neumann να εξερευνήσει το ενδεχόμενο ύπαρξης παιγνίων άνω των δύο παικτών και μη-μηδενικού αθροίσματος. Η «ραχοκοκαλιά» των πορισμάτων της παρούσας έρευνας επήλθε μέσω της συγγραφής του βιβλίου «The Theory of Games & Economic Behavior», με τους δύο επιστήμονες να αποτελούν τους συντάκτες τους. Ανάμεσα στα περιεχόμενα του βιβλίου εντοπίζεται και η θεωρία παιγνίων αναπτύσσοντας σε μεταγενέστερα έτη την ιδεολογία ότι στην αγορά μπορούν να διαμορφωθούν σχέσεις «κερδίζω-κερδίζεις» μεταξύ των εμπλεκόμενων υπό την διεξαγωγή ενεργειών συνεργατικού και ανταγωνιστικού χαρακτήρα σε ταυτόχρονους ρυθμούς. Εκτός αυτού, τα παίγνια που σχηματίζονται ταξινομούνται σε δύο παρακλάδια της αναφερόμενης θεωρίας. Το πρώτο αφορά τα μη-συνεργατικά παίγνια που πραγματεύονται σενάρια, όπου είναι αισθητό το ανταγωνιστικό πνεύμα μεταξύ των παικτών επιδιώκοντας την ικανοποίηση των δικών

τους συμφερόντων με αποτέλεσμα να συγκρούονται με τα συμφέροντα των άλλων παικτών. Δεύτερο παρακλάδι των παιγνίων είναι τα συνεργατικά παίγνια που εμπεριέχουν τον σχηματισμό συνεργατικών ομάδων παικτών, ονόματι συνασπισμοί. Σε κάθε συνασπισμό, η ομάδα παικτών συντονίζει τις ενέργειές της και συγκεντρώνει τα κέρδη της, ενισχύοντας την θέση των μελών της ομάδας στο παίγνιο (Dufwenberg, 2011).

Η θεωρία παιγνίων είναι η μελέτη μαθηματικών μοντέλων σύγκρουσης και συνεργασίας μεταξύ ευφυών φορέων λήψης αποφάσεων, εμπεριεχομένου αόριστου αριθμού στατικών μέχρι και δυναμικών παιγνίων. Τα παίγνια που αναπαρίστανται κυμαίνονται από συνεργατικά έως μη-συνεργατικά και παρέχουν από ελλιπή μέχρι και πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες που διαδραματίζουν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο όρος «παίγνια» περιγράφει τις στρατηγικές αλληλεπιδράσεις στις οποίες τα αποτελέσματα των εμπλεκόμενων είναι αλληλεξαρτώμενα. Οι παίκτες ακολουθούν ορθολογικούς τρόπους σκέψης και δράσης μεγιστοποιώντας τα οφέλη τους, δεδομένων όλων των διαθέσιμων πληροφοριών κάθε παιγνίου. Σύμφωνα με τις ορθολογικές αποφάσεις, ο κάθε παίκτης πρέπει να συλλέξει πληροφορίες και έπειτα να τις επεξεργαστεί υπό αντίξοες συνθήκες περιορισμένων δυνατοτήτων συλλογής και επεξεργασίας. Οι αναδυόμενοι περιορισμοί επιτρέπουν στους παίκτες να λάβουν αποκλειστικά βέλτιστες αποφάσεις αναφορικά και μόνο με τις γνώσεις και τους πόρους τους. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στην παρούσα κατάσταση η έννοια της στρατηγικής, διότι οι παίκτες λαμβάνουν τις αποφάσεις του βασιζόμενοι σε ένα σύνολο κανόνων αποφάσεων που καλούνται στρατηγικές. Στη συνέχεια ο παίκτης πραγματοποιεί την απόφαση του για τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας κάθε του επιλογής, ονόματι δράση ή έλεγχος. Συμπερασματικά, ο λήπτης αποφάσεων ονομάζεται παίκτης και επιδιώκει την επίτευξη ενός σαφώς καθορισμένου στόχου. Σε ενδεχόμενα εκτέλεσης μια δραστηριότητα, συμπεριφέρεται μέσω της αναπαραγωγής της παρακάτω σχέσης: *αναρωτιέται τι είναι επιθυμητό και τι είναι δυνατό, και πράττει ό,τι είναι καλύτερο κατά την άποψή του, δεδομένου του τι είναι εφικτό* (Fang, et. al, 2021), (Murnighan, 2015), (Setoodeh and Haykin, 2017), (Rubinstein, 2024).

Ένα παίγνιο ορίζεται από τρία βασικά στοιχεία: το σύνολο των παικτών, το κοινό σύνολο των χώρων που δραστηριοποιούνται οι παίκτες, το οποίο καθορίζεται από τις περιορισμένες δράσης που μπορούν να αναλάβουν οι παίκτες, και τα συμφέροντα των παικτών, τα οποία ποσοτικοποιούνται ως το σύνολο των ωφελειών τους (Setoodeh and Haykin, 2017).

Τα θεμελιώδη στοιχεία κάθε παιχνιδιού αποτελούν ομοιομορφία σε όλες τις κατηγορίες των παιχνιδιών, ωστόσο σημαντικό σημείο αναφοράς συγκροτούν τα χαρακτηριστικά των παιγνίων και οι ποικιλομορφίες τους. Τα παιχνίδια μπορούν να χαρακτηριστούν ως στατικά, όταν κάθε παίκτης του παιχνιδιού ενεργεί μόνο μία φορά ανεξάρτητα από τους άλλους παίκτες, χωρίς να αντιστοιχεί αυτό σε κάποιο χρονικό πλαίσιο αναφοράς. Από την άλλη μεριά, τα δυναμικά παιχνίδια δίνουν έμφαση στη σειρά της λήψης αποφάσεων και όταν τουλάχιστον ένας παίκτης χρησιμοποιεί μια στρατηγική που βασίζεται σε προηγούμενες ενέργειες. Εκτός αυτού τα παιχνίδια

μπορεί να εκτελούνται μια μόνο φορά ή να αποτελούν επαναλαμβανόμενο γεγονός. Κυριότερα τα παιχνίδια που επαναλαμβάνονται αποτελούν δυναμικά συστήματα, όπου οι παίκτες βασίζουν τις ενέργειές τους στην προσωπική τους γνώση σχετικά με τις προηγούμενες ενέργειες των υπολοίπων παικτών και τις συμπεριφορικές αντιδράσεις των άλλων παικτών. Στα συγκεκριμένα συστήματα οι αλληλεπιδράσεις των παικτών είναι επαναλαμβανόμενες και οι πιθανές απειλές και τιμωρίες που εμπεριέχονται σε αυτού του είδους παιχνίδια καθιστούν εφικτή την εμφάνιση συνεργασίας (Setoodeh and Haykin, 2017).

Ένα ακόμα είδος ανομοιομορφίας με βάση τα χαρακτηριστικά των παιγνίων αποτελεί η διαθέσιμη πληροφόρηση προς τους παίκτες. Τα παιχνίδια μπορεί να παρέχουν στους παίκτες πλήρη πληροφόρηση, όπου με την σειρά τους επιτρέπει στους παίκτες να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις στρατηγικές και τις απολαβές των άλλων παικτών. Αντιθέτως, στα παίγνια με ελλιπή πληροφόρηση, τουλάχιστον ένας παίκτης δεν γνωρίζει τις στρατηγικές και τις απολαβές τουλάχιστον ενός άλλου παίκτη. Τελευταίο χαρακτηριστικό των παιγνίων αποτελεί η «τέλεια» πληροφόρηση και η «ατελής» πληροφόρηση. Αναφορικά με την τέλεια πληροφόρηση, οι παίκτες είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις ενέργειες των άλλων παικτών, ενώ στην ατελής πληροφόρηση οι παίκτες είναι μερικώς ενημερωμένοι και τίθενται να λάβουν αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας (Setoodeh and Haykin, 2017).

Τα μοντέλα της θεωρίας παιγνίων εμπλουτίζουν τη βιβλιογραφική περιγραφή των διαφορετικών τύπων δομών κοινωνικής αλληλεπίδρασης και καθιστούν αξιόπιστο εργαλείο για την επεξήγηση της κοινωνικής συμπεριφοράς. Περαιτέρω, ο ρόλος και οι λειτουργίες της θεωρίας παιγνίων συνεισφέρουν στην παροχή σημαντικών πληροφοριών μέσω της μορφής πορισμάτων που μπορεί να αξιοποιηθούν από το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αρχικά, η παρούσα θεωρία αποτελεί την πλαισίωση των στρατηγικών αποφάσεων, δηλαδή παρέχει τη δομή και το ορολογικό υπόβαθρο περιγράφοντας μια ανταγωνιστική κατάσταση υπό όρους ταυτότητας των παικτών, προσδιορισμού των επιλογών κάθε παίκτη, προσδιορισμού των απολαβών από κάθε συνδυασμό επιλογών και της αλληλουχίας των αποφάσεων με γνώμονα τη θεωρία παιγνίων. Κατά δεύτερον τα υφιστάμενα μοντέλα έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν την έκβαση ανταγωνιστικών καταστάσεων και να καταστήσουν εφικτή την επιλογή βέλτιστων στρατηγικών επιλογών από τις επιχειρήσεις (Hammoudi and Daidj, 2018).

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff, κάθε παίγνιο συντίθεται από την ύπαρξη πέντε βασικών συστατικών, όπου η πλήρης επίγνωση και αλλαγή αυτών των στοιχείων μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στη διαμόρφωση ευνοϊκών συνθηκών στα πλαίσια της αγοράς. Τα πέντε βασικά συστατικά που λαμβάνουν μέρος σε κάθε παίγνιο είναι οι παίκτες, η προστιθέμενη αξία, οι κανόνες που διέπουν κάθε παίγνιο, οι τακτικές των παικτών και η εμβέλεια κάθε παίγνιου (Παπαδάκης, 2009). Παράλληλα, οι Von Neumann & Morgestern περιγράφουν την ύπαρξη δύο τύπων παιγνίων, όπου το κριτήριο διαφοροποίησής τους αφορά την ύπαρξη κανόνων (Δαββέτας, 2007).

Ο πρώτος τύπος παιγνίων που αναπτύσσεται πραγματεύεται τα «κανονικά» παίγνια, που διέπονται από κανόνες που μπορεί να περιορίζουν ή να ευνοούν τις ενέργειες

ορισμένων παικτών. Οι κανόνες διέπουν κάθε εγχείρημα των παικτών στο να αποκομίσουν πιθανά οφέλη από τις ενέργειες τους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οι παίκτες έχουν την δυνατότητα να τροποποιήσουν μέρος αυτών των κανόνων, ώστε να εκπληρώσουν τα δικά τους συμφέροντα. Η μορφή των κανόνων στον επιχειρηματικό κόσμο συχνά εμφανίζεται μέσω της νομοθεσίας κάποιας χώρας και την σύμπραξη μεταξύ επιχειρήσεων ανάμεσα σε άλλα (Δαββέτας, 2007).

Τα «ελεύθερα» παίγνια αφορούν στις αλληλεπιδράσεις των παικτών, χωρίς να υπόκεινται σε κάποια εξωτερική παρέμβαση, ενώ η συμμετοχή του παίκτη σε αυτού του τύπου παιγνίων ισούται με την προστιθέμενη αξία του παίκτη στην συνολική αξία της «πίτας». Η προστιθέμενη αξία κάθε παίκτη αναπαριστά την προσφορά του παίκτη στο παίγνιο και ισούται με τη συνολική αξία της «πίτας» στην περίπτωση που αποφασίσει να λάβει συμμετοχή, μείον τη συνολική αξία της «πίτας» όταν ο παίκτης απουσιάζει από το παιχνίδι (Κορωνιός, 2007).

Επακόλουθο στοιχείο του παιγνίου αφορά τις τακτικές των παικτών, όπου ανάλογα με τον βαθμό αντίληψης κάθε παίκτη για το παιχνίδι ακολουθούνται και οι αντίστοιχες τεχνικές. Ο κάθε παίκτης αποτελεί εκτελεστικό όργανο της αντίληψης του, με αποτέλεσμα να ακολουθεί μια σειρά ενεργειών και αλληλεπιδράσεων μεταξύ άλλων παικτών που εδρεύει μέσα στα πλαίσια της αντίληψης του. Συνεπώς, η δύναμη αλλαγής της αντίληψης των εμπλεκόμενων θα έχει ως αποτέλεσμα και τη μεταβολή στις κινήσεις κάθε παίκτη (Ηλία, 2006).

Τελευταίο συστατικό των παιγνίων αποτελεί η εμβέλεια, όπου με τη σειρά της απεικονίζει τα όρια μέσα στα οποία διεξάγεται το παιχνίδι. Το συγκεκριμένο παιχνίδι δεν περιορίζεται σε χρόνο και σε τόπο, αντιθέτως τα όρια του δεν υφίστανται, με αποτέλεσμα το παιχνίδι να μην περιορίζεται μέσα σε κάποιο νοητό πλαίσιο. Στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει μόνο ένα παιχνίδι, όπου δημιουργούνται νοητά όρια μέσω της ανάλυσης του παιχνιδιού σε μικρότερα παιχνίδια που διέπονται από σχέσεις αλληλεξάρτησης (Ηλία, 2006).

Οι Brandenburger & Nalebuff έχοντας επινοήσει τα πέντε βασικά συστατικά των παιγνίων υπό αγγλικούς όρους έδωσαν έναν ευρηματικό ορολογικό ακρωνύμιο για την επεξήγηση της παρούσας μεθοδολογίας που φέρει το όνομα **PARTS**: οι Παίκτες (**P**layers), η Προστιθέμενη Αξία (**A**dded Value), οι Κανόνες (**R**ules), οι Τακτικές (**T**actics) και το Εύρος (**S**core). Η μετάφραση του αγγλικού ακρωνυμίου στα πλαίσια του ελληνικού λεξιλογίου αποκαλείται στην ελληνική βιβλιογραφία ως **ΠΑΚΤΕ**. Η παρουσία των στοιχείων στο παραπάνω ακρωνύμιο καθιστά εφικτή την περιγραφή όλων των πιθανών αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα σε ένα παίγνιο ανεξαιρέτως τύπου. Οι επιχειρήσεις μέσω των πληροφοριών που αντλούνται από τα πορίσματα αυτών των στοιχείων έχουν την ευκαιρία να μεταβάλλουν ένα ή περισσότερα στοιχεία προς όφελος τους. Εκ του αποτελέσματος, καθίσταται εφικτή η επιλογή του κατάλληλου παιχνιδιού από την επιχείρηση ή και η αλλαγή του παιχνιδιού στο οποίο ήδη λαμβάνει μέρος, ενισχύοντας τη θέση της στο παιχνίδι και υπερνικώντας σε ένα βαθμό το στοιχείο της αβεβαιότητας (Ηλία, 2006).

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Δαββέτας, Γ. Σ., 2007, “Συν-ανταγωνισμός: Η εφαρμογή της θεωρίας παιγνίων στη στρατηγική των επιχειρήσεων – Θεωρητική προσέγγιση και μελέτη περίπτωσης από τη βιομηχανία των ηλεκτρικών παιχνιδιών”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαδάκης, Β., 2009, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου.
- Ηλία, Α. Ι., 2006, “Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων.”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κορωνιός, Κ. Α., 2007, “Η θεωρία του συνανταγωνισμού και οι εφαρμογές στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξενόγλωσση

- Beamish, P. W., and Lupton, N. C., 2009, “Managing Joint Ventures”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 (2), pp. 75–94.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., and Bogers, M., 2015, “Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions”, *Review of Managerial Science*, Vol. 9 (3), pp. 577-601.
- Casadesus-Masanell, R., Nalebuff, B., and Yoffie, D., 2008, "Competing Complements", *Harvard Business School Working Paper*, No. 09-009.
- Channon, D. F., and Sammut-Bonnici, T., 2015, “Joint Ventures”, *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-3.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., and Dębkowska, K., 2018, “Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships” *Alliances and Network Organizations for Sustainable Development*, Vol. 10 (8).
- Dufwenberg, M., 2011, “Game theory”, *WIREs Cognitive Science*, Vol. 2, pp. 167-173.
- Eckenhofer, E. M., 2011, “Strategic Networking as a Management Tool”, *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*.

- Elmuti, D., and Kathawala, Y., 2001, "An overview of strategic alliances", *Management Decision*, Vol. 39 (3), pp. 205-218.
- Fang, F., Liu, S., Basak, A., Zhu, Q., Kiekintveld, C. D., and Kamhoua, C. A., 2021, "Introduction to Game Theory", *Game Theory and Machine Learning for Cyber Security*, pp. 21-46.
- Glickman, E. A., 2014, "Property Finance", *An Introduction to Real Estate Finance*, pp. 255-280.
- Hammoudi, A., and Daidj, N., 2018, "Game Theory and Strategic Management", *Game Theory Approach to Managerial Strategies and Value Creation*, pp. 1-25.
- Inkpen, A., 1998, "Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances", *European Management Journal*, Vol. 16 (2), pp. 223-229.
- Jarillo, J. C., 1988, "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1), pp. 31-41.
- Kinderis, R., and Jucevicius, G., 2013, "STRATEGIC ALLIANCES - THEIR DEFINITION AND FORMATION", *Latgale National Economy Research* Vol. 1 (5).
- Le Roy, F., and Czakon, W., 2015, "Managing coopetition: The missing link between strategy and performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 53.
- Lyons, M. P., 1991, "Joint-ventures as strategic choice—A literature review", *Long Range Planning*, Vol. 24 (4), pp. 130-144.
- Miller Jr., E. L., and Segall, L. N., 2017, "Joint Ventures", *Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide*, Second Edition, pp. 292-304.
- Mukherjee, K., 2015, "Co-Opetition", *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Murnighan, J. K., 2015, "Game Theory", *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-4.
- Renz, D.O., and Herman, R. D., 2016, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, John Wiley & Sons.
- Rommelaars, M., "Coopetition: In which ways can competitors gain from simultaneous cooperation and competition?", *Tilburg University*.
- Rubinstein A., 2024, "Game Theory: A Beautiful Mind", *Economic Fables*, pp. 91-145.

- Rudny, W., 2015, “Coopetition as a new way of structuring interorganizational relations”, *Studia Ekonomiczne*, pp. 199-208.
- Setoodeh, P., and Haykin, S., 2017, “Game Theory”, *Fundamentals of Cognitive Radio*, pp. 25-30.
- Stiles, J., 1994, “Strategic alliances: Making them work”, *Long Range Planning*, Vol. 27 (4), pp. 133-137.
- Stiles, J., 1994, “Strategic alliances: Making them work”, *Long Range Planning*, Vol. 27, pp. 133-137.
- Uddin, M. B. and Akhter, B., 2009, “Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework”, *Journal of Arts Science & Commerce*, Vol. 2 (1).
- Walley, K., 2007, “Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research”, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37 (2), pp. 11-31.
- Whipple, J. M., and Frankel R., 2000, “Strategic Alliance Success Factors”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 (2), pp. 21-28.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Π.Α.Κ.Τ.Ε. ΣΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ

3.1 Η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε.

Κατά την διεξαγωγή των επιχειρηματικών παιχνιδιών, οι ενδιαφερόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν τα πέντε βασικά συστατικά κάθε παιγνίου, όπου είναι οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία των παικτών, δηλαδή η συνεισφορά των παικτών με γνώμονα την αξία σε κάθε παιχνίδι, οι Κανόνες που διέπουν κάθε παιχνίδι και επηρεάζουν τις ενέργειες των παικτών, οι Τακτικές που είναι υπεύθυνες για την υποκειμενική διαμόρφωση της αντίληψης κάθε παίκτη και η Εμβέλεια, όπου ορίζει τα νοητά όρια κάθε παιχνιδιού. Η κατανόηση αυτών των στοιχείων από τις επιχειρήσεις καθιστά εφικτή την μεταβολή ενός ή περισσότερων από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει την δυνατότητα να αλλάξει το παιχνίδι προς όφελός της (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff οι μεγαλύτερες αλλαγές στο παιχνίδι και κυρίως τα μεγαλύτερα κέρδη έρχονται μέσω της διαφοροποίησης του παιχνιδιού, όπου με την σειρά του αποτελεί και τον πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής. Μέλημα της κάθε επιχείρησης είναι η ολική μεταβολή του παιχνιδιού προς όφελος της, συνεπώς αναγκαία ενέργεια είναι η μελέτη και ορθή διαχείριση καθενός από τα πέντε βασικά συστατικά, ώστε να αυξηθούν και οι πιθανότητες το παιχνίδι να διεξαχθεί υπέρ της επιχείρησης. Το στοιχείο της τύχης στην συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να αψηφάται και η επιχείρηση να μεταβεί από την θεωρία στην πράξη, διότι κατά τον εμπειρικό κανόνα η στρατηγική της επιχείρησης τις περισσότερες φορές αποτελεί «προϊόν» καινοτομίας μέσω της ανάλυσης Π.Α.Κ.Τ.Ε. Με την έννοια της καινοτομίας στην προκειμένη περίπτωση τονίζεται η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει συστηματικά νέες προοπτικές, ενώ παράλληλα η στρατηγική Π.Α.Κ.Τ.Ε. εφοδιάζει τις επιχειρήσεις με τα κατάλληλα εργαλεία, κρίσιμα για την συμμετοχή σε κάθε παιχνίδι. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής του σωστού παιχνιδιού, ωστόσο έμφαση δίνεται και στις ριζικές αλλαγές του παιχνιδιού από την μεταβολή ενός μόνο από τα πέντε βασικά συστατικά των παιγνίων, διαμορφώνοντας νέες συνθήκες υπό τις οποίες οι παίκτες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Brandenburger and Nalebuff, 1995).

Οι παίκτες κάθε παιχνιδιού περιγράφονται μέσω της ανάπτυξης των βασικών συμμετεχόντων του δικτύου αξιών. Οι συμμετέχοντες που λαμβάνουν μέρος σε ένα παίγνιο ομαδοποιούνται σε ευρύτερου τύπου κατηγορίες και είναι οι πελάτες που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, οι προμηθευτές της επιχείρησης, οι παραγωγοί των συμπληρωματικών προϊόντων (συμπληρωτές), οι ανταγωνιστές της επιχείρησης και τέλος η ίδια η επιχείρηση.

Με τον όρο προστιθέμενη αξία νοείται η επιπρόσθετη αξία του κάθε παίκτη κατά την διαδικασία συμμετοχής του στο παιχνίδι. Στην περίπτωση που ο παίκτης δεν συμμετέχει στο παιχνίδι, τότε η πίτα που απαρτίζεται από την επιπρόσθετη αξία όλων

των παικτών θα μειωνόταν, ενώ ο κάθε παίκτης με δυσκολία μπορεί να επιτύχει σε ένα παιχνίδι περισσότερο από την προστιθέμενη αξία του. Συνεπώς, ο κάθε παίκτης μπορεί να αποκομίσει κέρδη ίσα ή μικρότερα από την προστιθέμενη αξία του.

Οι κανόνες των παιγνίων αποτελούν πολυμορφικό αντικείμενο μελέτης, διότι εμφανίζονται με την μορφή εγγράφων που αναπαριστούν τους νόμους, τις συμφωνίες και τα συμβόλαια μεταξύ των επιχειρήσεων ή την περιγραφή των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κάθε παίκτη κατά την διεξαγωγή του παιχνιδιού. Συχνά οι κανόνες απορρέουν από την παράδοση, ωστόσο οι κανόνες μπορούν να λάβουν μορφή άυλου χαρακτήρα, όπως οι άγραφοι νόμοι ή/και συμφωνίες μέσω λεκτικής συνεννόησης μεταξύ των παικτών. Αποκτώντας ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, οι παίκτες έχουν την δυνατότητα να μεταβάλλουν τους κανόνες του παιχνιδιού και περαιτέρω αλλάζοντας το παιχνίδι βάση υποκειμενικών κριτηρίων και επιθυμιών για την απόκτηση οφελών.

Οι τακτικές αποτελούν τα εργαλεία που αξιοποιούν οι παίκτες με γνώμονα την αντίληψη τους. Κάθε παίκτης επιλέγει διαφορετικό εργαλείο που υπόκειται στην προσωπική του αντίληψη και οδηγεί την κάθε του ενέργεια. Κοινός σκοπός κάθε τακτικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η διαμόρφωση των αντιλήψεων των παικτών που είναι υπεύθυνες για τις ενέργειες που διεξάγουν.

Η εμβέλεια ορίζεται ως τα προκαθορισμένα όρια μέσα στα οποία διεξάγεται το παιχνίδι. Τα όρια αποτελούν ανθρώπινο δημιούργημα για την καλύτερη κατανόηση και επεξήγηση του περιβάλλοντα κόσμου και μπορούν να αναλυθούν σε γεωγραφικά, οικονομικά ανάμεσα σε ποικίλες άλλες μορφές. Στην πραγματικότητα, το παραπάνω γεγονός δεν είναι εφικτό, λόγω της φύσεως των παιγνίων που εμποδίζει τον σχηματισμό νοητών ορίων. Τα παίγνια μπορεί να συνδέονται μέσω κοινών επιμέρους βασικών συστατικών τους και περαιτέρω να ασκούνται επιρροές από ένα παιχνίδι προς τα υπόλοιπα. Λαμβάνοντας υπόψιν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης και την μελλοντική εξέλιξη των παιγνίων, ο σχηματισμός ορίων από τους ανθρώπους αποτελεί δυσεπίτευκτο κατόρθωμα.

3.2 Οι Παίκτες

Η επιχείρηση καλείται συχνά να επιλέξει το παίγνιο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί ανάμεσα στα είδη των παιγνίων που απαριθμούνται σε εκατοντάδες και οι εκάστοτε κανόνες τους να δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές ανάλογα με την φύση της επιχείρησης. Σε κάθε παίγνιο δραστηριοποιούνται τα μέλη που περιγράφουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές, όπως και οι αντίστοιχες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που τους συνοδεύουν καθ' όλη την διάρκεια συμμετοχής τους. Κάθε συστατικό στοιχείο της στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ.Ε. επηρεάζει και μεταβάλλει ριζικά το παιχνίδι, ενώ μια μεταβολή του, αμελητέου μεγέθους μπορεί να μεταβάλλει τις ισορροπίες και να δημιουργήσει νέες συνθήκες στο παίγνιο. Η είσοδος ενός παίκτη επιφυλάσσει καθοριστικές μεταβολές στο παίγνιο, οι υπάρχουσες

συνθήκες παύουν να υφίστανται και το νέο παιχνίδι που διαμορφώνεται δεν θυμίζει την προηγούμενη εκδοχή του.

Κατά την διαδικασία εισαγωγής στο παίγνιο, μια επιχείρηση καλείται να πληρώσει ένα αντίτιμο για την συμμετοχή της, όπου η αξία του διαμορφώνεται βάση του είδους της αγοράς και τις επιθυμητές ενέργειες της επιχείρησης για την εκπλήρωση της στρατηγικής της. Οι παίκτες που λαμβάνουν μέρος σε ένα παίγνιο έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν κέρδη ίσα ή λιγότερα της προστιθέμενης αξίας τους, ενώ η εισαγωγή ενός νέου παίκτη μπορεί να προάγει ωφέλειες και ζημίες στους υπολοίπους παίκτες. Ιδεατή δραστηριότητα για κάθε επιχείρηση είναι ο υπολογισμός της προστιθέμενης αξίας της για τον προϋπολογισμό των πιθανών κερδών που μπορεί να αποκτήσει και την ελκυστικότητα του παιγνίου που σκοπεύει να συμμετάσχει. Τα κερδηθέντα διαχωρίζονται σε μεγάλα ποσά στην περίπτωση υψηλής προστιθέμενης αξίας, και μικρά ποσά στην περίπτωση χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Ο ανταγωνισμός που φέρει η επιχείρηση κατά την εισαγωγή της στο παίγνιο είναι πολύτιμος και πόσο μάλλον στην περίπτωση που τείνουν να επωφελούνται και ορισμένοι παίκτες από την είσοδο της επιχείρησης σε αυτό. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί την παρούσα συνθήκη μέσω της απαίτησης αποζημίωσης από τους παίκτες που θα ωφεληθούν από την εισαγωγή της στο παίγνιο. Το είδος της αποζημίωσης μπορεί να λάβει την μορφή τεχνογνωσίας, σύμβαση εγγυημένων πωλήσεων, αμέσου κόστους κεφαλαίου, καταβολής χρηματικού ποσού και την κάλυψη ορισμένων εξόδων της επιχείρησης (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Η υπερνίκηση των ανταγωνιστών δεν είναι πάντα η βέλτιστη λύση, διότι μια ήττα ενός ανταγωνιστή θα σήμαινε μειωμένα κέρδη για τον ίδιο. Αποτελεσματικά, η διενέργεια μιας επιθετικής ενέργειας μέσω αντιποίνων προς την επιχείρηση θα ήταν ένα φυσικό επακόλουθο, διότι οι απολαβές θα ήταν μεγαλύτερες από ότι να έμενε αδρανής σε μια μείωση των κερδών της. Αντίθετα, όσο μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας αποκτά ο ανταγωνιστής, τόσο πιο μη-ελκυστική είναι μια πιθανή σύγκρουση με την επιχείρηση. Βέλτιστη λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι η υποστήριξη των ανταγωνιστών της επιχείρησης μέσα σε λογικά πλαίσια, ώστε να δημιουργούνται συνθήκες ισορροπίας στην αγορά.

Ωφέλιμη πρακτική για κάθε επιχείρηση είναι η προσέλκυση πελατών στο παίγνιο. Τα αποτελέσματα της παρούσας πρακτικής γίνονται άμεσα ορατά και συμβάλλουν στην διεύρυνση της πίτας, που με την σειρά της επιφέρει περισσότερα κέρδη στις επιχειρήσεις. Οι μέθοδοι προσέλκυσης πελατών μιας επιχείρησης ισοδυναμούν με την εκπαίδευση της αγοράς, παροχή κινήτρων προς τους άλλους συμμετέχοντες (π.χ. χρηματικό ποσό) και την υιοθέτηση ενός επιπλέον ρόλου, του πελάτη, για την εξασφάλιση μεγαλύτερης ζήτησης και επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η αύξηση του αριθμού των πελατών ισούται με την μεταβολή της διαπραγματευτικής δύναμης των ιδίων, αλλά και των πωλητών. Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των πελατών η μεμονωμένη προστιθέμενη αξία τους τείνει να μειώνεται παράλληλα με την διαπραγματευτική τους ισχύ. Ως αποτέλεσμα, η διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών απέναντι στους

πελάτες αυξάνεται σε παραλληλία με την απόκτηση μεγαλύτερου κομματιού από μια διευρυμένη πίτα (Μαλλέρου, 2006)

Ακολουθώντας το παραπάνω πρότυπο, η προσέλκυση προμηθευτών είναι εξίσου εφικτή. Αυξάνοντας των αριθμό των προμηθευτών, η επιχείρηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από έναν προμηθευτή και αυξάνει την διαπραγματευτική της δύναμη. Εφικτοί τρόποι προσέλκυσης προμηθευτών από την επιχείρηση αποτελούν η πληρωμή προμηθευτών, ο σχηματισμός ενός αγοραστικού συνασπισμού για να μετατραπεί σε μεγαλύτερο αγοραστή, και τέλος να υιοθετήσει τον ρόλο του προμηθευτή, ώστε να εξασφαλίσει τις επιθυμητές προμήθειες και να δημιουργήσει ανταγωνισμό ανάμεσα στους προμηθευτές.

Εκτός από πελάτες και προμηθευτές, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να προσελκύσουν συμπληρωτές στο παρόν παίγνιο. Ομοίως με τις ιδιότητες της αύξησης του αριθμού των πελάτων και προμηθευτών, εφικτές αυξήσεις στον αριθμό των παραγωγών συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών έχουν κατά συνέπεια την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης, διότι η αύξηση της εμφάνισης των συμπληρωματικών προϊόντων επισημάνει την ανάλογη αύξηση της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων την επιχείρησης. Οι ανισοροπίες που δημιουργούνται από το παραπάνω εγχείρημα δημιουργεί προκλήσεις για τους συμπληρωτές, λόγω της εμφανούς ανισοροπίας ισχύος στις αλληλεπιδράσεις τους με τις επιχειρήσεις. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να εισχωρήσει στην αγορά των συμπληρωτών, αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την μετατροπή τους σε άμεσους ανταγωνιστές. Η εν γένει αναπόφευκτη είσοδος της επιχείρησης στην συμπληρωματική αγορά μπορεί να αποσκοπεί στην αποτροπή μετατροπής των συμπληρωματικών φορέων σε πολύ ισχυρούς ανταγωνιστές. Υπό την απειλή του άμεσου ανταγωνισμού από την επιχείρηση, οι στρατηγικές των συμπληρωτών ποικίλλουν ανάλογα με τον αριθμό και τη δημοτικότητα των επηρεαζόμενων προϊόντων που έχουν στην κατοχή τους. Παρόμοιες προκλήσεις όπως η προαναφερόμενη συχνά οδηγούν τους συμπληρωτές να καταφύγουν στη δημιουργία επίσημων σχέσεων με τις επιχειρήσεις αντί περιστασιακών αλληλεπιδράσεων. Οι καινοτομίες και οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που προσδίδουν οι συμπληρωτές θεωρούνται ύψιστης σημασίας για την αγορά και τις επιχειρήσεις, διότι όταν συνδυάζονται με τη βασική προσφορά της επιχείρησης, ξεκλειδώνουν το δυναμικό πλήρους αξίας του βασικού προϊόντος, βελτιώνοντας την φήμη και τις επιδόσεις ολόκληρης της αγοράς. Η επιτυχής εισαγωγή συμπληρωτών από την επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί όταν η επιχείρηση σχηματίσει ένα συνασπισμό αγοράς εκ μέρους των πελατών της, ή να πληρώσει τους συμπληρωτές να παίξουν ή τέλος η επιχείρηση να γίνει συμπληρωτής του εαυτού της, ώστε να μην βασίζεται σε άλλους με σκοπό να αναπτύξουν και να τιμολογήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα επιθετικά (Carst and Hu, 2023).

Συμπεριλαμβανομένου των πελατών, προμηθευτών και συμπληρωτών, η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει και να εισάγει στο παιχνίδι το τελευταίο είδος παίκτη του δικτύου αξιών, τους ανταγωνιστές της. Εμπεριέχοντας ανταγωνιστές στο παιχνίδι

επιτυγχάνονται μεγαλύτερες αποδόσεις, βελτίωση της παραγωγικότητας και ανάπτυξη της καινοτομίας για την δημιουργία αξίας. Οι ανταγωνιστές ωθούν τις επιχειρήσεις στην δημιουργία και παροχή πιο ποιοτικών προϊόντων προς το καταναλωτικό κοινό και την βελτίωση των πρακτικών των επιχειρήσεων προάγοντας ένα ανταγωνιστικό πνεύμα που οδεύει στην οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση της αγοράς. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να εισάγει ανταγωνιστές στο παίγνιο μέσω της παραχώρησης των δικαιωμάτων της τεχνολογίας της, ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερα κέρδη άνευ της επανάπαυσης της, να υποστηρίξει την δευτερογενή παραγωγή προάγοντας την ενθάρρυνση των αγοραστών να υιοθετήσουν την τεχνολογία της, και τέλος να αναλάβει η ίδια τον ρόλο του ανταγωνιστή μέσω της προώθησης του εσωτερικού ανταγωνισμού μεταξύ διαφορετικών ομάδων (Stucke, 2013).

3.3. Η Προστιθέμενη Αξία

Η κατανόηση του παιχνιδιού από την οπτική γωνία των παικτών συνεπάγεται με την σφαιρική κατανόηση των γεγονότων που διαδραματίζονται στο παιχνίδι και κυριότερα την μελέτη και αναγνώριση της ύπαρξης των ρόλων κάθε παίκτη κατά την πορεία διεξαγωγής ενός παιχνιδιού. Κάθε παίκτης που συμμετέχει στο παίγνιο συμβάλει στην διαμόρφωση του μεγέθους της πίτας μέσω της προστιθέμενης αξίας του. Ο υπολογισμός της προστιθέμενης αξίας κάθε παίκτη ισούται με το μέγεθος της πίτας όταν ο παίκτης συμμετέχει στο παίγνιο μείον το μέγεθος της πίτας όταν ο παίκτης απουσιάζει από το παρόν παίγνιο. Συγκεκριμένα, η απουσία ενός παίκτη από το παίγνιο θα μείωνε το συνολικό μέγεθος της πίτας και θα ισούταν με τον ορισμό της προστιθέμενης αξίας του συγκεκριμένου παίκτη. Το μέγιστο κέρδος που μπορεί να αποκομίσει ένας παίκτης κατά την συμμετοχή του σε ένα παίγνιο ισούται με την προστιθέμενη αξία του. Ωστόσο η απόκτηση μεγαλύτερων κερδών από την προστιθέμενη αξία του παίκτη καθίστανται δύσκολο επίτευγμα, διότι η παρούσα ενέργεια θα περιόριζε τα κέρδη άλλων παικτών που αναμένεται να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη λόγω της μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας τους (Μαλλέρου, 2006).

Η προστιθέμενη αξία που διέπει τις επιχειρήσεις δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σταθερό χαρακτηριστικό της κάθε επιχείρησης και συχνά υπόκειται σε μεταβολές, ανάλογα με τις επιπτώσεις ορισμένων ενεργειών με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου κομματιού από την πίτα από ορισμένους εμπλεκόμενους παίκτες. Η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει αποτελεσματικά την προστιθέμενη αξία της μέσω της αλλαγής του συνολικού αριθμού των παικτών. Πιθανές μεταβολές στον συνολικό αριθμό των παικτών επηρεάζουν άμεσα και την προστιθέμενη αξία αυτών που διατηρούν την συμμετοχή τους στο παίγνιο. Στο παράδειγμα του μονοπωλίου εντοπίζεται η δραστηριότητα μιας μόνο επιχείρησης, όπου λαμβάνει τον ρόλο του παραγωγού και περαιτέρω την μοναδική προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας στο πελατειακό κοινό από την επιχείρηση (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Το πόρισμα που αντλείται από το παραπάνω παράδειγμα είναι ότι η προστιθέμενη αξία της επιχείρησης ισούται με ολόκληρη την πίτα, αλλά ελλοχεύει ο κίνδυνος ύπαρξης προστιθέμενων αξιών των υποψήφιων επιχειρήσεων που διεκδικούν την πίτα. Η αποτροπή του παρόντος κινδύνου από την επιχείρηση διενεργείται μέσω της υιοθέτησης στρατηγικής που θα σκοπεύει στην μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των άλλων παικτών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η ενέργεια, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ελλείψεις μέσω της υπερπροσφοράς στην αγορά.

Οι συνθήκες ανταγωνισμού που διαμορφώνονται στο ευρύτερο πλαίσιο του επιχειρηματικού κόσμου αποτελούν τροχοπέδη για την συγκέντρωση της προστιθέμενης αξίας. Σε έναν ιδανικό κόσμο οι επιχειρήσεις θα μπορούν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους μέσω της βελτίωσης των διαθέσιμων προϊόντων τους, μειώνοντας του κόστους και συμπεριλαμβάνοντας τις θεμελιώδεις αρχές της ποιότητας. Εντούτοις, αυτή η τεχνική παρά την δυσκολία πραγματοποίησης της μπορεί μέσω των ενεργειών είτε των παραχωρήσεων είτε των υπερβάσεων να αυξήσει την προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων (Porter and Linde, 1995).

Οι παραχωρήσεις πραγματεύονται το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης με κύριο αντικείμενο την αύξηση του αριθμού των πελατών που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ποσό μεγαλύτερο από εκείνο της αύξησης του κόστους ή την μείωση του κόστους υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα υπάρξει αντίστοιχη μείωση στην επιθυμία των πελατών να πληρώσουν για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.

Οι υπερβάσεις πραγματεύονται το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης που σχετίζονται με την μείωση του κόστους και την παράλληλη προσφορά ενός καλύτερου προϊόντος από την επιχείρηση ή την προσφορά ενός καλύτερου προϊόντος υπό την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος.

Συμπληρωματικά, σημαντική μέθοδος αύξησης της προστιθέμενης αξίας αποτελεί η ανάπτυξη της πιστότητας των πελατών και των προμηθευτών. Αναπτύσσοντας τις σχέσεις πιστότητας των πελατών μιας επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία πελάτων με έντονο το χαρακτηριστικό μικρής ευαισθησίας σε κάθε μεταβολή του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης. Οι πελάτες με υψηλά επίπεδα πιστότητας δρουν ως διαφημιστές της επιχείρησης μέσω θετικών συστάσεων προς τρίτους «από στόμα σε στόμα» με αποτέλεσμα να παρατηρούνται αύξηση του πελατειακού κοινού της επιχείρησης και ισχυρά επίπεδα προτίμησης της επιχείρησης για μελλοντικές αγορές των πελατών. Εκτός αυτού, η συγκεκριμένη ομάδα πελατών σημειώνει αυξητική τάση σχετικά με την συχνότητα αγορών και τον αριθμό των προϊόντων που εκπληρώνει, όπου ανάμεσα σε άλλα συνεπάγεται και σε βελτιωμένα επίπεδα κερδοφορίας. Η πιστότητα των πελατών αποτελεί συνισταμένη της στάσης των πελατών, της συμπεριφοράς των πελατών και της γνωστικής αφοσίωσης των πελατών (θεώρηση ότι η συγκεκριμένη εταιρεία υπερτερεί των άλλων) (Rai and Srivastava, 2012), (Singh, Singh and Vij, 2017), (Rowley, 2005).

Αντικείμενο εξίσου ιδιαίτερης βαρύτητας για κάθε επιχείρηση αποτελεί και η σύσφιξη των σχέσεων που οικοδομούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης με τους προμηθευτές

της. Η δημιουργία συνεργατικών σχέσεων με τους προμηθευτές συνοδεύεται από στρατηγικά πλεονεκτήματα μειωμένων χρόνων ανοχής και κύκλων προϊόντος και από συνθήκες που ευνοούν πιο μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Οι συνεργατικές ενέργειες που διενεργούνται υπό το πρίσμα χρηματοδότησης του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησης από τους προμηθευτές οδηγεί στην διαδικασία κοινής μάθησης και βελτίωσης με επίκεντρο την άμεση ανάμειξη του προμηθευτή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας προσδίδουν ωφέλειες στους αγοραστές λόγω της ικανότητας των προμηθευτών να μειώνουν το κόστος και να αναπτύσσουν πιο αποδοτικά προϊόντα. Η αναζήτηση κοινών συμφερόντων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της συνεπάγεται συχνά και την δημιουργία μιας ένωσης προμηθευτών, όπου συγκροτείται με σκοπό τον συντονισμό και την ανάπτυξη των πιο σημαντικών προμηθευτών της επιχείρησης. Ορθολογικά, η επιχείρηση παρέχει εκπαίδευση και πόρους προς τους προμηθευτές για την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και logistics, ενώ η φύση της ένωσης βελτιώνει την ποιότητα και την συχνότητα των επικοινωνιών μεταξύ των μελών της, που είναι αναγκαία για την βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης (Harrison and Van Hoek, 2013).

Καθώς η επιχείρηση αυξάνει την προστιθέμενη αξία της και εκπληρώνει τους σκοπούς που θέτει μέσω της στρατηγικής της, βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής των ανταγωνιστών της και αυξάνεται ο κίνδυνος μίμησης των ενεργειών που διεξάγει η επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Οι ανταγωνιστές επιδιώκοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θηρεύουν επιτυχημένες έμπρακτες μεθόδους που έχουν την δυνατότητα να αντιγράψουν, όμως τέτοιες πρακτικές μπορεί να επιφυλάσσουν σημαντικές μειώσεις στην προστιθέμενη αξία απειλώντας την ισορροπία του παιχνιδιού. Όταν η μίμηση λαμβάνει καθοριστικό ρόλο στα δρώμενα του επιχειρηματικού κόσμου απειλείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση και η ανταγωνιστική φύση των επιχειρήσεων παύει να βρίσκεται σε ισχύ. Αποτελεσματικά, εμφανίζονται πιέσεις κόστους και αδυναμία μακροπρόθεσμων επενδύσεων από την επιχείρηση, ενώ στον συνολικό κλάδο μπορεί να παρατηρούνται σταθερές ή μειωμένες τιμές εγκυμονώντας ζημιογόνα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Forgues and Lootvoet, 2006).

Σύμφωνα με τους Brandenburger & Nalebuff, η μεθοδολογία σκέψης των επιχειρήσεων σχετικά με την μίμηση κινείται στους όρους «κερδίζω-χάνεις» με αποτέλεσμα η παρούσα πρακτική να συνεπάγεται καταστροφικά αποτέλεσμα που με την σειρά τους αποτρέπουν την ύπαρξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να νικήσουν τους ανταγωνιστές τους και σημαντικότερα οι αποδοχές από μια τέτοια αναμέτρηση είναι συχνά μηδαμινές. Επίλυση του παραπάνω προβλήματος αποτελεί από τους συγγραφείς η υιοθέτηση της υγιούς μίμησης και περαιτέρω της προσέγγισης «κερδίζω-κερδίζεις», διαμορφώνοντας ευνοϊκές συνθήκες για όλους τους παίκτες του παιχνιδιού και διευρύνοντας τα συνολικά τους κέρδη. Η υγιής μίμηση προάγει πρακτικές που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των παικτών και διάδοση των επιτυχημένων πρακτικών ενός παίκτη, χωρίς να υπάρχουν ηττημένοι από πιθανές αναμετρήσεις. Στην

προκειμένη περίπτωση, οι παίκτες αποκτούν ελευθερία και απαλλάσσονται από πιέσεις συγκάλυψης των ενεργειών τους προς τους άλλους παίκτες. Συμπερασματικά, όσοι περισσότερο ανταγωνιστές υιοθετήσουν την στρατηγική της επιχείρησης, τόσο πιο μεγάλες είναι οι αποδοχές της επιχείρησης.

Οι συγγραφείς τονίζουν ότι παρά την εμφάνιση της υγιούς μίμησης σημαντική ενέργεια για κάθε επιχείρηση είναι η προετοιμασία της έναντι στην ανθυγιεινή μίμηση και τις αναπάντεχες ζημιές που μπορεί να προκληθούν στα κέρδη της κάθε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με τον χρόνο, ενώ αυτές οι επιχειρήσεις που κινούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα και δεν παραμένουν αδρανοποιημένες στις ενέργειες των ανταγωνιστών τους επιτυγχάνουν και την επιβίωση τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Το παιχνίδι που διαμορφώνεται αψηφά την ποιότητα των προϊόντων και ευνοεί τις επιχειρήσεις που έχουν ανεπτυγμένη την ικανότητα της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων τους.

Στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές της επιχείρησης καταφέρουν να αντιγράψουν την διαδικασία βελτίωσης της επιχείρησης, τότε εγκυμονεί ο κίνδυνος εξίσωσης μεταξύ τους. Το κλειδί για την καταπολέμηση αυτής της απειλής από την επιχείρηση είναι η βελτίωση της διαδικασίας βελτίωσης. Δεδομένου της τωρινής κατάστασης, δεν έχει πλέον σημασία που βρίσκεται ή πόσο γρήγορα κινείται η επιχείρηση, αλλά μετράει ο βαθμός επιτάχυνσής της. Ανεξαρτήτως θέσης ή ταχύτητας ο παίκτης που θα νικήσει είναι αυτός που θα αδράξει τις ευκαιρίες και η διαδικασία βελτίωσης του θα αποτελέσει ατέρμονα βρόχο.

3.4. Οι Κανόνες

Οι παίκτες κάθε παίγνιου προσπαθούν μέσω των ενεργειών τους να επηρεάσουν και να μεταβάλλουν το παιχνίδι μέσω των υπολοίπων παικτών και της προστιθέμενης αξίας για την απόκτηση πολλαπλών ωφελειών. Η αλλαγή του παιχνιδιού συχνά επέρχεται και μέσω της μεταβολής των κανόνων, ωστόσο η ύπαρξη κανόνων και η συνεχή εξέλιξη τους περιορίζουν τις ενέργειες των παικτών και τιμωρούν εκείνους που παρεκκλίνουν από τα επιτρεπτά όρια των κανόνων. Οι κανόνες που τίθενται σε ισχύ στο παίγνιο πηγάζουν από την συμβολή καθιερωμένων νόμων και εθίμων ανάμεσα σε άλλα προστατεύοντας τις αρετές της δικαιοσύνης, την ορθή εκκόλαψη των αγορών και την προαγωγή νόμιμων ενεργειών κατατροπώνοντας παραβατικές συμπεριφορές. Η στάση των παικτών προς τους κανόνες συνιστάται να είναι επιφυλακτική, αξιολογώντας ανελλιπώς την εγκυρότητα και νομιμότητα των κανόνων ενώ συγχρόνως συμβάλλουν στην συνεχή βελτίωση τους. Κάποιοι κανόνες είναι αδύνατον να αλλάξουν λόγω των παγιωμένων αντιλήψεων που τους περιβάλλουν, ενώ οι κανόνες που υπόκεινται σε μεταβολές πηγάζουν από την ίδια την επιχείρηση υπό την μορφή συμβολαίων και συμβάσεων. Οι συγκεκριμένες μορφές ορίζουν την σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές. Η επίγνωση των ενεργών κανόνων στο παίγνιο και τις παράλληλες μεταβολές τους επιτρέπουν στους παίκτες να αλλάξουν τους κανόνες προς όφελος τους. Η μεταβολή ενός κανόνα ανεξαιρέτως μεγέθους

μπορεί να επιφέρει σημαντικές μεταβολές στο παίγνιο, συνεπώς ακόμα και ασήμαντες αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν το παίγνιο. Το δίλλημα κάθε παίκτη στην προκειμένη περίπτωση είναι η επιλογή των κανόνων που θα αλλάξουν και κυριότερα ο ρυθμός της επιτρεπτής αλλαγής τους, χωρίς να εξαιρείται ο χρόνος και ο τρόπος μεταβολής τους (Μαλλέρου, 2006).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των κανόνων αποτελεί η ρήτρα του «μάλλον ευνοούμενου πελάτη» (ΜΕΠ) που πραγματεύεται την συμβατική ρύθμιση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη υπό την εγγύηση ότι ο πελάτης λαμβάνει την βέλτιστη δυνατή τιμή. Συγκεκριμένα, η δέσμευση της επιχείρησης στην ρήτρα ΜΕΠ υποδηλώνει την ισότιμη μεταχείριση όλων των πελατών της επιχείρησης σε συνθήκες διαπραγματευτικού χαρακτήρα. Η εισαγωγή της ρήτρας ΜΕΠ εγκυμονεί κινδύνους για την υγιή ανάπτυξη του ανταγωνισμού, διότι οδηγούν όλες τις επιχειρήσεις σε μια αγορά να ανταγωνίζονται λιγότερο επιθετικά. Επεξηγηματικά, οι επιχειρήσεις σε πιθανές μειώσεις των τιμών τους δημιουργούν μη ευνοϊκές συνθήκες στην αγορά και συντελούν στην δημιουργία πιθανών καρτέλ, με αποτέλεσμα να καθορίζουν τις τιμές κατά βούληση και να αυξάνουν δραματικά την κερδοφορία τους. Περαιτέρω, οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν την ρήτρα ΜΕΠ, με αποτέλεσμα να αποκλείσουν την είσοδο νεοεισερχόντων στην αγορά ή την επέκταση των ανταγωνιστών τους. Συνεπώς, καθίσταται αδύνατο για τους ανταγωνιστές μιας δεσπόζουσας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των νεοεισερχόμενων, να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές εισροών ή τους διανομείς για μια χαμηλή τιμή. Στην προκειμένη περίπτωση οι προμηθευτές και οι διανομείς θεωρούν μη-ωφέλιμη την συμβατική ρύθμιση της ρήτρας ΜΕΠ με επιχειρήσεις εκτός της δεσπόζουσας επιχείρησης, λόγω των ζημιολογικών αποτελεσμάτων που θα επιφέρει αυτή η ενέργεια. Αποτελεσματικά, η ύπαρξη της ρήτρας ΜΕΠ μπορεί να γίνει αντικείμενο κατάχρησης από τις επιχειρήσεις αυξάνοντας την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των πελατών τους αποσπώντας μεγαλύτερα κομμάτια από την πίτα (Chen and Liu, 2011), (Baker and Chevalier, 2013).

Η ανάλυση της οπτικής γωνίας του πελάτη αναφορικά με την ρήτρα ΜΕΠ οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η χρήση της δεν αποτελεί πανάκεια για τους πελάτες. Από την οπτική γωνία των πωλητών τα πορίσματα ακολουθούν όμοια χαρακτηριστικά. Σημαντικό μειονέκτημα της ρήτρας ΜΕΠ είναι η διευκόλυνση απόσπασης και απόκτησης πελατών από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Οι ανταγωνιστές μπορούν να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές από την επιχείρηση, καθιστώντας αδύνατη την παρέμβαση της επιχείρησης, λόγω υψηλού κόστους διατήρησης. Υπό τις συνθήκες της ρήτρας ΜΕΠ, η προσέλκυση νέων αγοραστών συνεπάγεται με πολυδάπανες εξορμήσεις από την επιχείρηση που απαιτούν την θέσπιση χαμηλότερων τιμών που θα υφίστανται και για υπάρχοντες πελάτες που έχουν συνάψει την παρούσα ρήτρα (Neilson and Winter, 1994).

Εκτός από την ρήτρα ΜΕΠ, στον επιχειρηματικό κόσμο εμφανίζεται σε αντιστοιχία και η ρήτρα της «προσφοράς - αντιπροσφοράς» (ΡΠΑ) ή όπως συχνά καλείται ρήτρα «τελευταίας προσφοράς». Η ρήτρα ΡΠΑ πραγματεύεται την συμβατική ρύθμιση

μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη, παρέχοντας στην επιχείρηση την ευκαιρία διατήρησης του πελάτη της, αφού αντιπαρέλθει την προσφορά του ανταγωνιστή. Η αξιοποίηση της ρήτρας ΡΠΑ από την επιχείρηση συνεπάγεται την ευκολία διατήρησης υψηλών τιμών υπό την παρουσία αντιπροσφορών από ανταγωνιστές για την απόκτηση πελατών της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία επιτυγχάνεται λόγω του δικαιώματος της επιχείρησης να απαντάει τελευταία σε αντιπροσφορές των ανταγωνιστών της, προσφέροντας ακόμη καλύτερη τιμή προς τους πελάτες της. Ο παρόν κύκλος ενεργειών συνεχίζεται μέχρι και το σημείο που η προσφερόμενη τιμή εξισώνεται με το μεταβλητό κόστος του προϊόντος. Κατά τη διάρκεια αυτών των μαχών, προκύπτουν πολλαπλά οικονομικά οφέλη για τον πελάτη, καθώς διευρύνεται το μερίδιο της πίτας που δύναται να αποκτήσει.

Ενσωματώνοντας την ρήτρα ΡΠΑ στο πλαίσιο ενεργειών της επιχείρησης παρουσιάζονται αλλαγές στο παίγνιο και κυριότερα εξασφαλίζεται η απόκτηση κερδών, μειώνοντας σημαντικά την ελκυστικότητα απόκτησης πελατών από πιθανούς ανταγωνιστές. Παρότι η ρήτρα ΡΠΑ διασφαλίζει την απόκτηση κερδών, παράλληλα δημιουργεί σενάρια «κερδίζω-κερδίζεις», διότι η προσφορά υψηλών τιμών της επιχείρησης επιτρέπει στους ανταγωνιστές της να χρεώνουν υψηλότερες τιμές προς τους πελάτες τους. Οι ρήτρες που αναπτύχθηκαν εμπεριέχουν κανόνες συμπλοκής που περιορίζουν τον ανεξέλεγκτο ανταγωνισμό και την διεξαγωγή του μέσω αθέμιτων μέσων. Στην προκειμένη περίπτωση, τα δικαιώματα αλλαγής προμηθευτή από τους πελάτες της επιχείρησης δεν αναγνωρίζονται, αν δεν αποκαλυφθεί η προσφορά που πρότεινε ο ανταγωνιστής και δεν δώσουν το δικαίωμα απάντησης από τον προμηθευτή. Ωστόσο οι λειτουργίες μιας ρήτρας μπορεί να αξιοποιηθούν από ανταγωνιστές για αθέμιτους σκοπούς. Οι επιχειρήσεις μπορεί να καθίστανται ευάλωτες στην παρουσία ρητρών, όταν ο ανταγωνιστής γνωρίζει ότι η επιχείρηση θα προβεί σε απάντηση της αντιπροσφοράς του και μπορεί να προσφέρει μια χαμηλότερη τιμή με σκοπό όχι την απόκτηση, αλλά την μείωση των κερδών της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη των δύο ρητρών πραγματοποιήθηκε με γνώμονα την οπτική γωνία του πελάτη και την σχέση που διατηρεί με την επιχείρηση, όμως οι παρούσες ρήτρες μπορούν να διεκπεραιωθούν μέσω της επιπρόσθετης ανάλυσης της οπτικής γωνίας του προμηθευτή. Οι σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με κάποιον προμηθευτή της μπορεί να οδηγήσουν στην υιοθέτηση της ρήτρας του «μάλλον ευνοούμενου προμηθευτή». Η ρήτρα του «μάλλον ευνοούμενου προμηθευτή» εντοπίζεται συχνά σε συμβόλαια αποζημίωσης και περιγράφει την υποχρέωση πληρωμής του προμηθευτή από την επιχείρηση ίσου πόσου με αυτό που θα έδινε σε κάποιον άλλον προμηθευτή της ίδιας πρώτης ύλης.

Συμπληρωματικά από την οπτική γωνία του προμηθευτή αναπτύσσεται και η ρήτρα «προσφοράς - αντιπροσφοράς», όπου προβλέπει την δυνατότητα της τελευταίας προσφοράς της επιχείρησης προς τον προμηθευτή. Η παρούσα ρήτρα πρεσβεύει την προστασία του δικαιούχου έναντι μιας πιθανής μελλοντικής διαπραγματευτικής κατάρρευσης. Εν κατακλείδι, τα εμφανιζόμενα υψηλά κόστη των διαπραγματεύσεων συμβάλουν στην παρεμπόδιση της εξόδου ενός σημαντικού εταίρου από τις

επιχειρηματικές συναλλαγές και αποθαρρύνουν πιθανές υποβολές προσφορών από τρίτους, λόγω της μειωμένης εκτιμώμενης απόδοσης κερδών σε σχέση με το ρίσκο που ανελήφθη (Mitchell, 2001).

Παραπομπή μπορεί να γίνει και σε μια επακόλουθη ρήτρα που είναι τα «συμβόλαια αγοράς ή αποζημίωσης», περιγράφοντας την δημιουργία σχέσεων μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Το περιεχόμενο της παρούσας ρήτρας υποχρεώνει την επιχείρηση μέσω ενός συμβολαίου να καταβάλει το προσυμφωνημένο χρηματικό ποσό αγοράς προϊόντων από την προμηθευτή, ειδικά θα υπάρξουν κυρώσεις υπό την μορφή αποζημιώσεων του προμηθευτή. Τα «συμβόλαια αγοράς» επιζητούνται συχνά από τους προμηθευτές, διότι τους προσδίδουν προστασία απέναντι σε πιθανές μεταβολές της ζητούμενης ποσότητας και συμβάλλουν στον καλύτερο προγραμματισμό και συντονισμό της παραγωγής. Αποκλίσεις ανεξαιρέτως μεγέθους αναφορικά με την ζητούμενη ποσότητα προβαίνουν σε ζημιόγωνα αποτελέσματα για την επιχείρηση, αυξάνοντας σημαντικά το κόστος της υπό συνθήκες μεγάλης απόκλισης. Συνεπώς, η σύναψη συμβολαίου για ποσά που συγκλίνουν προς την προβλεπόμενη ποσότητα αποτελούν την ιδεατή πρακτική για την επιχείρηση και την ευημερία της. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση επρόκειτο να ευεργετηθεί μέσω του συμβολαίου, αφού έχει την δυνατότητα να ζητήσει μειωμένες τιμές για την αγορά προϊόντων. Περαιτέρω, μπορεί να αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές, διότι η απόκτηση πελατών της επιχείρησης από τους ίδιους θα αναγκάσει την επιχείρηση να προβεί σε αντίποινα για την κάλυψη της ζητούμενης ποσότητας που έχει συμφωνηθεί κατά το «συμβόλαιο αγοράς». Η παραπάνω πρακτική αποθαρρύνει τους ανταγωνιστές από το να προσεγγίσουν πελάτες της επιχείρησης, ωστόσο το ενδεχόμενο δεν παύει να υφίστανται, κάτι το οποίο θα μπορούσε να συντελέσει στην εμφάνιση ενός πολέμου τιμών.

Μέχρι πρότινος κύριο αντικείμενο μελέτης ήταν η εμφάνιση κανόνων στο ευρύτερο πλαίσιο των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, όπου οι αγοραστές και πωλητές κατέχουν ορισμένη διαπραγματευτική ισχύ στον ορισμό της τιμής και τους κανόνες του παιχνιδιού. Από την άλλη μεριά, τα δρόμενα που λαμβάνουν μέρος στις αγορές μαζικής κατανάλωσης τοποθετούν τους αγοραστές και πωλητές σε κλάση με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτές οι διαπραγματεύσεις, μεταβάλλοντας αποκλειστικά ορισμένους κανόνες του παιχνιδιού. Η απαλοιφή των διαπραγματεύσεων συνεπάγεται τον μονομερή καθορισμό τιμών από την πλευρά της επιχείρησης και την επιβολή επιθυμητών αγορών των τελικών καταναλωτών στην τιμή που έχει προσδιοριστεί. Οι αντιδράσεις των πελάτων για μια καλύτερη τιμή συχνά μπορεί να επέλθουν μέσω της σύναψης ρητρών ΜΕΠ ή την παύση αγορών στο σήμερα υπό την φιλοδοξία μείωσης των τιμών σε μέλλοντα χρόνο. Ανάμεσα στις δύο λύσεις που διατυπώνονται η επιχείρηση προτιμάει την επιλογή μιας ρήτρας ΜΕΠ, διότι η εναλλακτική λύση θα σήμαινε και μείωση των κερδών της επιχείρησης, λόγω μειωμένων πωλήσεων.

Εν κατακλείδι, ο φορέας που μπορεί να δημιουργήσει πολλούς από τους κανόνες του παιχνιδιού είναι το κράτος επηρεάζοντας σημαντικά τις συναλλαγές και τις επιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων παικτών υπό την μορφή φορολογίας και το όριο κατώτατου

μισθού ανάμεσα σε άλλα. Εκτός από άμεσες ρυθμίσεις, το κράτος έχει την εξουσία να ορίσει τα είδη των κανόνων που μπορούν να δημιουργήσουν άλλοι παίκτες με γνώμονα τους αντιμονοπωλιακούς νόμους, την ισχύ συμβολαίων κτλ.

3.5. Οι Τακτικές

Το πεδίο της τακτικής πραγματεύεται την διαμόρφωση της αντίληψης των παικτών, που πυροδοτεί με την σειρά της μια ακολουθία ενεργειών του κάθε παίκτη ανάλογα με την αντίληψη που έχει διαμορφώσει. Η αντίληψη αφορά την διαδικασία μετατροπής δεδομένων που πηγάζουν από τα ερεθίσματα σε αίσθηση πραγματικότητας. Ανάλογα με την ικανότητα των αισθήσεων κάθε ατόμου, ο παίκτης τοποθετεί σε μια σειρά τις πληροφορίες που προκύπτουν από ερεθίσματα του περιβάλλοντος που επιλέγει ο ίδιος να προσέξει και τα ερμηνεύει βάση της δικιάς του αντίληψης (Χυτήρης, 2017). Βασικό κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελεί ο έλεγχος και η διαμόρφωση των αντιλήψεων των ανταγωνιστών. Επεξηγηματικά, μέσω αυτών των πρακτικών ο παίκτης καθιστά εφικτή την χειραγώγηση των ενεργειών των ανταγωνιστών, ώστε το σύνολο των ενεργειών τους να εξυπηρετεί τα συμφέροντα και τις επιθυμίες του παίκτη. Η διαμόρφωση της αντίληψης των παικτών συνεπάγεται με την μεταβολή στο παιχνίδι που διαδραματίζεται μεταξύ των παικτών, ωστόσο η συγκεκριμένη πρακτική κατά την διεξαγωγή της είναι δύσκολα επιτεύξιμη. Ο κάθε παίκτης αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τα δρώμενα που ξεδιπλώνονται μπροστά του και δρα ως προς τις διαθέσιμες πληροφορίες εξολοκλήρου για το προσωπικό του συμφέρον. Συνεπώς, η παρουσία των διαφορετικών προσεγγίσεων που ακολουθούν οι παίκτες με κριτήριο την αντίληψη, έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία σύγχυσης και αβεβαιότητας προς το παίκτη στην αναζήτηση του για την διαμόρφωση της αντίληψης των υπολοίπων παικτών. Η αβεβαιότητα πηγάζει από την εισαγωγή διαφορετικών αντιλήψεων στον κοινό κόσμο των επιχειρήσεων, όπου η κατανόηση της αντίληψης και περαιτέρω της μεταβαλλόμενης συμπεριφοράς των παικτών σε ποίκιλλα ερεθίσματα να αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που δύσκολα αντλούνται αξιόπιστα πορίσματα για την διαμόρφωση της αντίληψης (Χυτήρης, 2017).

Η παρουσία των τακτικών στον κόσμο των επιχειρήσεων συντελεί στην δημιουργία εργαλείων, όπου η ορθή αξιοποίηση τους θα έχει ως επακόλουθο συγκεκριμένες ενέργειες που διεξάγονται από τους παίκτες για την διαμόρφωση της αντίληψης των άλλων παικτών. Οι αρετές της πειθούς και της διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζονται ως απαραίτητα εφόδια για κάθε επιχείρηση που σκοπεύει μέσα σε ένα περιβάλλον βαθιά διεπόμενο από την αβεβαιότητα να διαμορφώσει την αντίληψη των υπολοίπων παικτών. Οι τακτικές σχεδιάζονται έχοντας ως δεδομένο τις διαφορετικές μεθόδους εκμετάλλευσης της αβεβαιότητας. Συχνά, οι τακτικές χρησιμοποιούνται για την μείωση της αβεβαιότητας, δηλαδή για να απομακρύνουν την ομίχλη, άλλες τακτικές συντελούν στην δημιουργία αβεβαιότητας, άρα δημιουργία ομίχλης, ενώ άλλες τακτικές διατηρούν το στοιχείο της αβεβαιότητας, άρα διατηρούν την ομίχλη.

Όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν την απομάκρυνση της ομίχλης πρέπει να εστιάσουν στην τεχνικές που δίνουν έμφαση στην επίδειξη των δυνάμεων της επιχείρησης και κυριότερα το αίτιο διαφοροποίησης τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Η επιχείρηση όταν επιδεικνύει αυτά τα προσόντα ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και επιτυγχάνει την διαμόρφωση της αντίληψης των υπολοίπων παικτών για την ίδια. Παράδειγμα τέτοιας τεχνικής είναι η δημιουργία αξιοπιστίας, που έχει ως κύριο αντικείμενό της την επίδειξη της επιχείρησης υπό την προϋπόθεση ότι η ίδια θα είναι δεκτική στο να δαπανήσει μέρος των χρηματικών ροών της σε μια τέτοια διαδικασία. Οι πράξεις της κάθε επιχείρησης αποστέλλει συγκεκριμένα μηνύματα προς το ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, ωστόσο κάθε χρονική στιγμή που η επιχείρηση καλείται να εκτελέσει μια πράξη και μένει αδρανής στα γεγονότα, αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την υπόστασή της, διότι η απουσία της απάντησης είναι και αυτό μια απάντηση προς τους υπόλοιπους παίκτες (Southwood, 1988).

Ο παίκτης που λαμβάνει μέρος στο παιχνίδι καλείται συχνά να επιδείξει τις δυνατότητες του με γνώμονα την αξιοπιστία για την διαμόρφωση της αντίληψης των άλλων παικτών. Συγκεκριμένα μπορεί να προβεί σε ενέργειες που σχετίζονται με δωρεάν δοκιμές, διαφήμιση του εαυτού του, λήψη αμοιβής ανάλογα με τις επιδόσεις του και εγγύηση των μελλοντικών αποτελεσμάτων του. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις μέσω αυτών των τακτικών επιχειρούν την εδραίωση της δύναμής τους απέναντι σε έναν ανταγωνιστή μέσω ενός πολέμου τιμών ή την βελτίωση των διαδικασιών για την παράδοση ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες της κτλ.

Οι τακτικές που αποσκοπούν στην διατήρηση της ομίχλης, έχουν ως κύριο μέλημα την διατήρηση της αντίληψης των άλλων παικτών. Όταν επιτυγχάνεται η διαμόρφωση της αντίληψης, η επιχείρηση καλείται να διατηρήσει αυτήν την αντίληψη, ώστε να μην θέτει σε κίνδυνο τις συνθήκες επιβίωσης της και την φήμη της. Φημισμένη τακτική του συγκεκριμένου τομέα είναι η απόκρυψη πληροφοριών που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την διατήρηση της αντίληψης. Αυτή η διαδικασία επιτυγχάνεται μέσω της απόκρυψης προτάσεων που έχουν μόλις απορριφθεί λόγω προσωπικής κρίσης της επιχείρησης ή αδυναμίας εκπλήρωσής τους, διότι στην περίπτωση που κάποια άλλη επιχείρηση έχει πρόσβαση σε αυτήν την πρόταση και την ολοκληρώσει με επιτυχία, τότε θα τεθεί σε κίνδυνο η αντίληψη που έχει διαμορφωθεί (Southwood, 1988).

Ωστόσο συχνά οι επιχειρήσεις στην επιδίωξη τους να διατηρήσουν τις καλές εντυπώσεις που έχουν διαμορφώσει, «κινούνται σε κοπάδια» με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, δηλαδή συμπεριφέρονται και ενεργούν με παρόμοιο τρόπο, ώστε αν επιτύχει μια επιχείρηση θα βρίσκεται στην ίδια θέση με άλλες επιχειρήσεις, αλλιώς μπορεί να βρεθεί μόνη της αν αποτύχει. Στην περίπτωση δημιουργίας της ομίχλης εφαρμόζονται τακτικές που προσδίδουν στο παιχνίδι διαφάνεια και έχουν ως σκοπό την σύγχυση και την αναδιοργάνωση των υπολοίπων παικτών μέσω της δημιουργίας πολύπλοκων και απρόβλεπτων καταστάσεων από τον παίκτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι περίπλοκοι μέθοδοι τιμολόγησης που υιοθετούνται από πολλές επιχειρήσεις με σκοπό την απόκρυψη της πραγματικής τιμής των προϊόντων τους από

τους πελάτες και την αποτροπή της σύγκρισης προϊόντων με άλλα προϊόντα ανταγωνιστών της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017).

3.6. Η Εμβέλεια

Αναπτύσσοντας την θεωρία κάθε επιμέρους συστατικού του παιχνιδιού μέχρι τώρα συμπεραίνεται ότι οι τέσσερις στρατηγικοί μοχλοί που σχηματίζουν το ακρωνύμιο Π.Α.Κ.Τ. σε θεωρητικό πλαίσιο περιγράφουν τα όρια του παιχνιδιού. Ειδικότερα το ιδεολογικό πλαίσιο των παιγνίων αφορά την αποκλειστική ύπαρξη ενός μεγαλύτερου παιχνιδιού, το οποίο αναλύεται σε επιμέρους τμήματα, δηλαδή μικρότερου μεγέθους παιχνίδια. Τα επιμέρους παιχνίδια σχηματίζουν δεσμούς εξάρτησης μεταξύ τους και κυριότερα αλληλεπίδρασης, με το ένα παιχνίδι να μπορεί να επηρεάσει το άλλο στον χωροχρόνο. Με τον όρο εμβέλεια καθορίζονται τα νοητά όρια του κάθε παιχνιδιού συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου τους και κυριότερα των ορίων τους. Οι συνδετικοί κρίκοι που εμφανίζονται μεταξύ των παιγνίων αποτελούν τα κοινά στοιχεία των κύριων συστατικών μεταξύ ορισμένων παιγνίων. Κύριο μέλημα για κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι η ερμηνεία και ο εντοπισμός των συνδετικών κρίκων, ώστε να μπορέσει να τους αξιοποιήσει προς όφελός της. Περαιτέρω, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την μεταβλητή φύση των κρίκων, δημιουργώντας νέους κρίκους ανάμεσα στα παιχνίδια ή μειώνοντας του ήδη υπάρχοντες. Υπό την ακολουθία της παραπάνω ενέργειας οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν και κυριότερα να μεταβάλουν την εμβέλεια του παιχνιδιού, εντοπίζοντας τους συνδετικούς κρίκους μέσω της στρατηγικής Π.Α.Κ.Τ. που έχει αναλυθεί μέχρι πρότινος (Brandenburger and Nalebuff, 1995).

Οι παίκτες που συμμετέχουν ταυτόχρονα σε δύο ή περισσότερα παιχνίδια, τότε από την φύση τους ο παίκτης ορίζεται ως ένας συνδετικός κρίκος αυτών των παιχνιδιών. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του παίκτη μπορεί να καλυφθεί από οποιοδήποτε μέλος του δικτύου αξιών, χαρακτηριστικά ένας ανταγωνιστής της επιχείρησης στο πρώτο παιχνίδι μπορεί να αναλαμβάνει ταυτόχρονα τον ρόλο του προμηθευτή για μια άλλη επιχείρηση. Ο κρίκος που δημιουργήθηκε συντέλεσε στην αλληλεξάρτηση δύο παιχνιδιών και μπορεί εύκολα να εντοπιστεί μέσω τις Π.Α.Κ.Τ.

Οι συνδετικοί κρίκοι που πηγάζουν από την προστιθέμενη αξία έχουν την δυνατότητα να προκύψουν αν οι πελάτες ή οι προμηθευτές συμμετέχουν σε περισσότερο από μία αγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση σε ένα κλάδο και η μειονεκτική θέση που τους διέπει, λόγω της έλλειψης αποδεδειγμένων προϊόντων, πελατειακής πίστης, εμπειρογνωμοσύνης, μη-ανεπτυγμένων σχέσεων με προμηθευτές και τεχνογνωσίας. Η αναμέτρηση και απευθείας σύγκριση αυτής της επιχείρησης έναντι ενός εδραιωμένου ανταγωνιστή θα έχει συντριπτικά και καταστροφικά αποτελέσματα για την νεοεισερχόμενη, ενώ η αποτυχία τείνει να είναι το μονόπλευρο αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας. Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει τέτοιες συγκρούσεις λόγω της χαμηλής προστιθέμενης αξίας της ενάντια στην μεγάλη προστιθέμενη αξία ενός εδραιωμένου ανταγωνιστή. Η νεοεισερχόμενη

επιχείρηση για να αντιμετωπίσει αυτήν την απειλή μπορεί να διαβάσει τους υπάρχοντες κρίκους μεταξύ των επιχειρήσεων και του επιθυμητού ανταγωνιστή που θα βρεθεί σε σύγκρουση, δηλαδή να προβεί σε ενέργειες που θα προβούν ζημιογόνες για τον ανταγωνιστή, μειώνοντας την προστιθέμενη αξία του.

Μια τέτοια πρακτική αποθαρρύνει τον ανταγωνιστή από το να βρεθεί σε διαπληκτισμό με την νεοεισερχόμενη επιχείρηση επιλέγοντας την αποφυγή κάποιας σύγκρουσης. Με βάση την επίκληση στην αυθεντία οι Brandenburger & Nalebuff επικροτούν την παρομοίωση της ιαπωνικής τέχνης του τζούντο με το παραπάνω εγχείρημα της νεοεισερχόμενης επιχείρησης. Στο τζούντο, ο αγωνιζόμενος μαθαίνει πως να χρησιμοποιεί το βάρος του αντιπάλου του εναντίον του, μετατρέποντας την δύναμη του αντιπάλου σε αδυναμία του. Στον επιχειρηματικό κόσμο, η στρατηγική του τζούντο αποτελεί πηγή έμπνευσης για τις επιχειρήσεις, διότι συμβάλλει στην εκμετάλλευση των συνδετικών κρίκων ανάμεσα στα παιχνίδια, ώστε να μετατραπεί η δύναμη ενός αντιπάλου σε αδυναμία (Brandenburger and Nalebuff, 1996).

Οι κανόνες αποτελούν τον κινητήριο μοχλό μεταβολής της εμβέλειας με τον πιο άμεσο τρόπο μέσω της εφαρμογής συμβολαίων που ορίζονται σε ένα καθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Το χρονικό πλαίσιο στο οποίο ορίζονται τα συμβόλαια καθορίζει σημαντικά και την εμβέλεια του παιχνιδιού, με τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια να επεκτείνουν την εμβέλεια του παιχνιδιού και τα βραχυπρόθεσμα να μειώνουν την εμβέλεια του παιχνιδιού. Ζωτικής σημασίας στον τομέα των κανόνων αποτελούν οι διαπραγματευτικές δυνατότητες των παικτών, όπου οι παίκτες με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη επωφελούνται σε μεγάλο βαθμό από την σύναψη συμβολαίων, διότι η παρούσα ικανότητά τους καθιστά εφικτή την οριοθέτηση του χρονικού ορίζοντα του συμβολαίου. Οι παίκτες με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη δεν ορίζουν μόνο το παιχνίδι που μπορεί οι ίδιοι να παίζουν, αλλά και το παιχνίδι που συμμετέχουν άλλοι παίκτες, με αποτέλεσμα οι παίκτες μικρότερου βεληνεκούς όσον αφορά τις διαπραγματευτικές ικανότητες να υστερούν στην ικανότητα μεταβολής του παιχνιδιού προς όφελος τους.

Δύο παιχνίδια μπορούν να συνάψουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μέσω των τακτικών και περαιτέρω να δημιουργήσουν συνδετικούς κρίκους μέσω της μεταβολής της αντίληψης ορισμένων παικτών, ώστε να αντιλαμβάνονται ότι τα δύο παιχνίδια είναι ουσιαστικά ένα. Ο τρόπος αξιοποίησης των τακτικών μπορεί να διαμορφώσει ή να καταστρέψει τις αντιλήψεις που αφορούν τους συνδετικούς κρίκους, αλλάζοντας τα όρια του παιχνιδιού.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J., 1996, “Συν-ανταγωνισμός”, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Μαλλέρου, Ν., 2006, “Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ ”, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Χυτήρης, Α. Σ., 2017, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Baker, J., and Chevalier, J. A., 2013, “The Competitive Consequences of Most-Favored-Nation Provisions”, *Antitrust*, Vol. 27 (2), pp. 20-26.
- Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J., 1995, “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy”, *Harvard Business Review*.
- Carst, A. E., and Hu, Y., 2023, “Complementors as Ecosystem Actors: A Systematic Review and Research Agenda”, *Management Review Quarterly*, pp. 1-57.
- Chen, J., and Liu, Q., 2011, “THE EFFECT OF MOST-FAVORED CUSTOMER CLAUSES ON PRICES”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 59 (3), pp. 343-371.
- Forgues, B., and Lootvoet, E., 2006, "Avantage concurrentiel durable: Imitation et ambiguïté causale", *Revue Française de Gestion*, vol. 32, p. 197.
- Harrison A., and Van Hoek, R., 2013, “Logistics, Μάνατζμεντ & Στρατηγική”, Εκδόσεις Rosili.
- Mitchell, J. F., 2001, “Can a Right of First Refusal Be Assigned?”, *The University of Chicago Law Review*, Vol. 68 (3), pp. 985-1006.
- Neilson, W. S., and Winter, H., 1994, “Enhancing bargaining power with most-favored-customer pricing”, *Economics Letters*, Vol. 44 (1-2), pp. 61-66.
- Porter, M. E., and Linde, C., 1995, “Green and Competitive: Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, Vol. 12, pp. 120-134.
- Rai, A. K., and Srivastava, M., 2012, “Customer Loyalty Attributes: A Perspective”, *NMIMS Management Review*, Vol. 12, pp. 49-76.
- Rowley, J., 2005, “The four Cs of customer loyalty”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 (6), pp. 574-581.

- Singh, G., Singh, I., and Vij, S., 2017, “Antecedents and Consequences of Customer Loyalty: A Conceptual Model”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 15 (2), pp.237-251.
- Southwood, T. R. E., 1988, “Tactics, Strategies and Templets”, *Oikos*, Vol. 52 (1), pp. 3-18.
- Stucke, M. E., 2013, “Is competition always good?”, *Journal of Antitrust Enforcement*, Vol. 1 (1), pp. 162-197.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΣΥΝ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

4.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι παγκόσμιες ανταγωνιστικές αγορές του παρόντος διέπονται και καθοδηγούνται από την κινητήρια δύναμη που αφορά τις απαιτήσεις των πελατών τους. Οι παρούσες απαιτήσεις είναι υψηλότερες από κάθε παρελθοντικό χρόνο, καθώς οι πελάτες απαιτούν σε καθημερινή βάση βελτιωμένη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν στη διάθεσή τους. Παράλληλα, οι απειλές που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις από παρεμφερείς χώρες σε παγκόσμια κλίμακα, απειλούν την επιβίωση τους και περαιτέρω την κερδοφορία τους. Για την καταπολέμηση τέτοιων απειλών οι επιχειρήσεις στράφηκαν σε πρακτικές που αφορούν τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους με επίκεντρο τον πελάτη σε κάθε πτυχή και ενέργεια που ορίζουν ολικά την επιχείρηση υπό την παράλληλη έμφαση στην ευελιξία και την ποιότητα. Τα πορίσματα που αντλούνται από το παραπάνω γεγονός αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να επιβιώσουν στον όλο ένα και πιο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων διατηρώντας το πλεονέκτημα τους έναντι των ανταγωνιστών. Η επιβίωση των επιχειρήσεων στο σήμερα συνδέεται μέσω νοητών αλληλένδετων κρίκων με την ποιότητα, τη διαχείριση της και τις σχετικές συνεχείς βελτιώσεις της που την περιβάλλουν (Dale, 2003).

Ο ιδεολογικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων που αδυνατεί να εμπεριέχει και να ενσωματώσει την προσαρμοστικότητα στις μεταβολές του περιβάλλοντος βάσει των προαναφερόμενων θα έχει ως αποτέλεσμα και την πιθανή καταστροφή τους. Σύμφωνα με λεγόμενα των Feigenbaum & Feigenbaum (1999) *“Η Ολική Ποιότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην επανάσταση της ποιότητας των επιχειρήσεων, η οποία έχει αποδειχθεί ότι είναι ένας από τους πιο ισχυρούς δημιουργούς του 20^{ου} αιώνα για την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων, για νέες πραγματικά καλές θέσεις εργασίας και για την υγιή και βιώσιμη επέκταση των επιχειρήσεων”* (Dale, 2003).

Πρωτοπόρος χώρα σε προγράμματα βελτίωσης ποιότητας (Quality Improvement ή QI) αποτέλεσε η Ιαπωνία μέσω της ενσωμάτωσης αυτών σε διάφορα στάδια των επιχειρήσεων που λαμβάνουν εύρος από την επιθεώρηση μετά την παραγωγή έως την ανάπτυξη νέων προϊόντων μέσω των σταδίων του ελέγχου των εκτελούμενων διαδικασιών. Η αξία της βελτίωσης ποιότητας στο σήμερα δεν είναι πλήρως αντιληπτή από τις επιχειρήσεις. Αποτελεσματικά, κάθε παραπομπή στη συγκεκριμένη έννοια δημιουργεί την εσφαλμένη αντίληψη στις επιχειρήσεις ότι η βελτίωση ποιότητας αποτελεί αποκλειστικό έργο του τμήματος ποιότητας των επιχειρήσεων. Η ορθή αναδιάρθρωση του όρου της βελτίωσης ποιότητας δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης, αλλά πρέπει να αποτελεί τρόπο ζωής, ενώ η ανθρώπινη πτυχή της απαιτεί μεγάλη εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται συχνά με τη βελτίωση της ποιότητας προκαλούν δυσάρεσκα στις επιχειρήσεις, διότι τις παρομοιάζουν με αυξήσεις του συνολικού

κόστους. Ωστόσο, η παρούσα θεωρία αποτελεί παρασκεύασμα της σύγχυσης μεταξύ των όρων «ποιότητας» και «βαθμού». Η βελτίωση ή αύξηση του βαθμού των προϊόντων αναφέρεται στη χρήση πιο ακριβών υλικών ή διαδικασιών για την παραγωγή ενός προϊόντος, όπου με τη σειρά τους θα αυξήσουν το κόστος παραγωγής. Από την άλλη πλευρά, η βελτίωση της ποιότητας πραγματεύεται τη δημιουργία λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων με την ίδια ανθρώπινη προσπάθεια ή κόστος, πράγμα που συνήθως οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Ο όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) βάση της σύγχρονης βιβλιογραφίας αποτελεί αντικείμενο ποικίλων ορισμών, όπου συνοπτικά αναφέρονται στο ευρύ σύνολο των διαδικασιών διαχείρισης και ελέγχου που έχουν σχεδιαστεί για να εστιάζουν έναν ολόκληρο οργανισμό και όλους τους εργαζομένους του στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον πελάτη. Σύμφωνα με τους Sashkin και Kiser (1993), η κουλτούρα του οργανισμού διέπεται από τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη υπό το πρίσμα ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλείων, τεχνικών και εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα περιλαμβάνεται η συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, με αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Talha, 2004).

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι προσανατολισμένη στον πελάτη. Όλα τα μέλη ενός οργανισμού προσπαθούν να διαχειρίζονται συστηματικά τη βελτίωση του οργανισμού μέσω της συνεχούς συμμετοχής όλων των εργαζομένων. Η ΔΟΠ ενσωματώνει τις έννοιες της ποιότητας των προϊόντων, του ελέγχου των διαδικασιών, της διασφάλισης ποιότητας και της βελτίωσης της ποιότητας. Κατά συνέπεια, είναι ο έλεγχος όλων των διαδικασιών μετασχηματισμού ενός οργανισμού για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τον πιο οικονομικό τρόπο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος ενσωματώνεται σε κάθε μονάδα του συστήματος εργασίας (τεχνολογία και άνθρωποι). Επιπλέον, η ανάθεση της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων προς τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους τόσο να μετρούν όσο και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να παραδώσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών τους (Talha, 2004).

Οι επιχειρήσεις που πρεσβεύουν την παρούσα φιλοσοφία δημιουργούν σχέσεις αλληλεγγύης με τους εργαζόμενους τους, όπου κάθε μέλος της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για το αποτέλεσμα της ποιότητας που διεξάγεται από κοινού. Η φιλοσοφία στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και εξελίσσει το σύστημα της επιχείρησης, μέσω της συνεχούς παρατήρησης, αλλά και κατανόησης της γνώμης και των απαιτήσεων των πελατών της επιχείρησης υπό τη διεξαγωγή μιας ομαδικής προσπάθειας των εργαζομένων της επιχείρησης ανεξαιρέτως ιεραρχικής βαθμίδας. Η γνώση διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, έχοντας ως κύριο στόχο την ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών πελατών του οργανισμού όσο και των εσωτερικών πελατών του, δηλαδή των εργαζομένων ανεξαιρέτως βαθμίδας του. Τα στοιχεία της ποιότητας του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και της ικανοποίησης του πελάτη εξαρτώνται αμετάβλητα από

την ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών διεργασιών και λειτουργιών (Ντέμου, 2017).

Ιστορικά, οι ρίζες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμφανίζονται 1949 κατά τη χρονική περίοδο όπου η Ένωση Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών (JUSE) συγκρότησε μια Επιτροπή επιστημόνων, μηχανικών και κυβερνητικών αξιωματούχων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας των Ιαπώνων και την αναβάθμιση της μεταπολεμικής ποιότητας ζωής τους. Πηγή έμπνευσης για την ένωση αποτέλεσαν οι μαθησιακές γνώσεις που αποκόμισαν οι Ιάπωνες μηχανικοί από τους Deming και Juran. Μέσω των διαλέξεων τους με θεματικές ενότητες που αφορούν μεθόδους στατιστικής ανάλυσης και ελέγχου της ποιότητας, και τις έννοιες του ελέγχου της ποιότητας και της διοικητικής υπέρβασης αντίστοιχα, προήγαγαν διοικητικές καινοτομίες όπως οι κύκλοι ποιότητας, οι συνεργασίες προμηθευτών, η κυψελοειδής παραγωγή, η παραγωγή just-in-time και ο σχεδιασμός hoshin. Σε παραλληλισμό με τα παραπάνω, η εξελικτική πορεία των προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας και η αύξηση του ευρύτερου πεδίου εφαρμογής τους συντέλεσαν στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τομείς εκτός του κατασκευαστικού κλάδου, όπως η ανάπτυξη προϊόντων (Powell, 1995), (American Society for Quality, 2024).

Παρατηρώντας τα δρόμενα του 1980, ορισμένοι παρατηρητές και αναλυτές των πολιτικών δρωμένων στις ΗΠΑ υποστήριζαν ότι η ποιότητα της ιαπωνικής παραγωγής είχε εξισωθεί ή και ξεπεράσει τα αμερικανικά πρότυπα, προαναγγέλλοντας ότι η ιαπωνική παραγωγικότητα θα ξεπερνούσε σύντομα εκείνη των αμερικανικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι τάσεις που εντοπίστηκαν στον τομέα της παραγωγικότητας ισχυροποίησαν την παραπάνω γνώμη, με αποτέλεσμα να προβληθεί ότι αν δεν υπάρξει ριζική αλλαγή στις αμερικανικές πρακτικές διαχείρισης, τότε η Ιαπωνία και άλλες Ασιατικές χώρες θα κυριαρχούσαν σύντομα στο παγκόσμιο εμπόριο και τη μεταποίηση, υποβιβάζοντας τις ΗΠΑ σε δεύτερη μοίρα. Ορισμένοι κολοσσοί της Αμερικάνικης αγοράς, όπως η Ford, η Xerox και η Motorola μεταπείστηκαν εύκολα, λόγω της σφοδρής ανταγωνιστικότητας των πιο αποτελεσματικών και ποιοτικών Ιαπώνων παραγωγών σε συνδυασμό με την απώλεια μεριδίων αγοράς. Υπό την ηγεσία του Deming και άλλων συμβούλων ποιότητας οι παραπάνω επιχειρήσεις ήταν οι προτεστάντες της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Αμερικάνικη αγορά σημειώνοντας μελλοντικά σημαντικές επιτυχίες. Μέχρι τα τέλη του 1980 τα αποτελέσματα των πρακτικών τους οδήγησε ένα σημαντικό ποσοστό των μεγάλων αμερικανικών κατασκευαστών να ακολουθήσουν τα βήματά τους και να υιοθετήσουν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Powell, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτέλεσε συνισταμένη τεσσάρων ιστορικών σταδίων που συνεισέφεραν στη διαμόρφωσή της όπως είναι ευρέως γνωστή σήμερα. Το πρώτο στάδιο εξέλιξης αφορά την επιθεώρηση ποιότητας και έλαβε χώρα στην Ford Motor Company (1910) κατά την ολοκλήρωση της γραμμής παραγωγής του μοντέλου "T". Η επιχείρηση Ford επάνδρωσε ομάδες επιθεωρητών για να συγκρίνουν ή να δοκιμάζουν το προϊόν σε πολλαπλά στάδια της παραγωγής με το πρότυπο του έργου. Σκοπός αυτών των επιθεωρήσεων αποτέλεσε ο εντοπισμός ελαττωματικών ή αποκλινόντων

προϊόντων σε σύγκριση με το πρότυπο και την άμεση απομάκρυνσή τους από το προϊόν αποδεκτής ποιότητας. Στη συνέχεια θα απορρίπτονταν, θα ανακατασκευαζόταν ή θα πωλούνταν ως χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα στο καταναλωτικό κοινό. Στο δεύτερο στάδιο εξέλιξης εντοπίζεται ο έλεγχος ποιότητας κατά τα δρόμους του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όπου η ποιότητα ελέγχονταν μέσω επιβλεπόμενων δεξιοτήτων, γραπτών προδιαγραφών, μέτρησης και τυποποίησης. Οι επιθεωρήσεις με επίκεντρο την ποιότητα απετέλεσαν δημοφιλείς μεθόδους λόγω των περίπλοκων συστημάτων στον τομέα της κατασκευής προϊόντων. Επακόλουθα, εισήχθη και ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας με γνώμονα τον διαχωρισμό κακής και καλής ποιότητας προϊόντων, ενώ η συνεισφορά του Walter A. Shewhart μέσω διαγραμμάτων ελέγχου επέτρεψε την άμεση και ευκολότερη παρέμβαση στη διαδικασία, με αποτέλεσμα να αναπτυχθεί περαιτέρω ο έλεγχος ποιότητας. Συμπερασματικά, οι κύριες διεργασίες που αφορούν την επιθεώρηση και τον έλεγχο ποιότητας και κατ' επέκταση κληρονομούν τις ιδιότητες περισσότερο ελέγχου της διαδικασίας και λιγότερες ενδείξεις αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με τη μη συμμόρφωση, συμβάλλουν στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που συμβαδίζουν με τις ανάγκες του πελάτη (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Στο τρίτο στάδιο εξέλιξης εντοπίζεται η διασφάλιση ποιότητας που εμπεριέχει όλα τα προηγούμενα στάδια, ώστε να διασφαλιστεί ότι το παραδοτέο προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Εμφανίζονται νέες δραστηριότητες όπως ολοκληρωμένα εγχειρίδια ποιότητας, κόστος ποιότητας, έλεγχος διαδικασιών και συστημάτων ποιότητας, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται η μετάβαση από τον έλεγχο ποιότητας στη διασφάλιση ποιότητας με έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί το τελευταίο στάδιο της εξελικτικής πορείας όλων των παραπάνω και επικεντρώνεται στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ποιότητας σε όλες τις πτυχές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Απαιτήση του παρόντος σταδίου είναι η συστηματική εφαρμογή αυτών των αρχών σε κάθε επίπεδο, σε κάθε στάδιο και σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιδιώκει την ολοκληρωμένη υιοθέτηση των αρχών διοίκησης ποιότητας για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

4.2 Θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αναπόσπαστο κόμματι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν οι θεμελιώδεις αρχές της, όπου η κάθε μια μεμονωμένα πρεσβεύει τη φιλοσοφία και τις αρετές που επεξηγήθηκαν παραπάνω. Περαιτέρω μπορούν να οριστούν ως κανόνες οι θεμελιώδεις και ολοκληρωμένες πεποιθήσεις στη διαχείριση της επιχείρησης, με προσανατολισμό τη συνεχή μακροπρόθεσμη βελτίωση των επιδόσεων υπό την παραλληλία της εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν τις ανάγκες όλων των άλλων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).

Το εννοιολογικό πλαίσιο των αρχών που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπόκειται σε διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη θεωρία και υπόβαθρο του εκάστοτε

επιστήμονα, ωστόσο σκοπός των παρακάτω είναι η προσπάθεια αποτύπωσης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμπεριέχοντας τα κομβικά σημεία της και την εκάστοτε επεξήγησή τους. Συνοπτικά, οι θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να αναπαρίστανται υπό την παρακάτω εκδοχή:

A) Εστίαση στην ικανοποίηση αναγκών του πελάτη

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο οι τάσεις της αγνόησης παραπόνων και καταγγελιών των πελατών σε παραλληλισμό με την αδυναμία παρακολούθησης και εντοπισμού των αιτιών αυτού του αποτελέσματος από τις επιχειρήσεις έχει λάβει παγκόσμιες διαστάσεις. Συγκεκριμένα, το υπό μελέτη φαινόμενο γίνεται αισθητό στον τομέα των υπηρεσιών, όπου υπογραμμίζεται ότι για κάθε παράπονο που λαμβάνει μια επιχείρηση, υπάρχουν 26 άλλοι πελάτες που ταυτίζονται με αυτό αλλά δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους στην εταιρεία. Η αποτυχία επίλυσης του φαινομένου μπορεί να αιτιολογηθεί μέσω της αδυναμίας της επιχείρησης να εστιάσει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Ο πελάτης συνιστάται να συνδέεται με τις διαδικασίες της επιχείρησης, ώστε ο ίδιος να αποτελεί τον πυρήνα τους, ενώ τα ευρήματα δείχνουν ότι η αποτυχία σύνδεσης πελάτη-διαδικασίας οφείλεται στην ανεπαρκή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και τη συνεχή εστίαση στις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προπάντων στον στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας (SPC). Ευρέως γνωστή τεχνική των επιχειρήσεων είναι ο προσδιορισμός της αντιλαμβανόμενης ποιότητας και της αντιλαμβανόμενης ικανοποίησης των πελατών μέσω αποκλειστικών ερευνών που διεξάγονται στην πλειοψηφία τους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Εξίσου σημαντική συμβολή στην εστίαση της ικανοποίησης των πελατών φέρουν οι εργαζόμενοι και κυριότερα η γνώμη τους, διότι καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός προβλημάτων και η επακόλουθη επίλυσή τους αναφορικά με προϊόντα, υπηρεσίες και η διαδικασία στο σύνολό της, καθώς ο εργαζόμενος είναι ο εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης. Τέτοιες έρευνες μπορούν να συντελέσουν στην επινόηση σημαντικών αλλαγών απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας (Omachonu and Ross, 2004).

Στην περίπτωση που η μεθοδολογία της έρευνας εμπεριέχει τη συμβολή πελατών τότε το ενδεχόμενο σφαλμάτων είναι εφικτό, λόγω ποικίλων αιτιών όπως της παρερμηνείας των αποτελεσμάτων ή της άρνησης του πελάτη να απαντήσει εξαιτίας συναισθηματικής φόρτισης. Ως εκ τούτου, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται και στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω συστημάτων μέτρησης, όπου εντοπίζεται η ανάπτυξη βασικών δεικτών που οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών και η συλλογή δεδομένων σχετικά με την αντίληψη της ποιότητας που λαμβάνει ο πελάτης. Επεξηγηματικά, οι βασικοί δείκτες ικανοποίησης των πελατών ορίζονται από την εταιρεία και αντιπροσωπεύουν την ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και τον τρόπο με τον οποίο αυτά παρέχονται, ενώ ο κύριος ρόλος του αντικατοπτρίζει την παρακολούθηση των προσδοκιών του πελάτη και τις αντιλήψεις της επιχείρησης για τις προσδοκίες του πελάτη. Από την άλλη μεριά, η συλλογή δεδομένων συντελεί στον εντοπισμό των αναγκών των πελατών και των προβλημάτων που περιβάλλουν τη διαδικασία. Η διενέργεια της συλλογής δεδομένων πραγματοποιείται για έρευνες που

αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Η προσέγγιση της έρευνας επιφέρει διαφορές ανάλογα με τη φύση της, στην περίπτωση των πελάτων, οι συμμετέχοντες ερωτώνται για τις προσδοκίες τους, ενώ στην περίπτωση των εργαζόμενων, οι εργαζόμενοι ερωτώνται για το τι πιστεύουν ότι οι πελάτες περιμένουν από το προϊόν ή την υπηρεσία. Τέλος, σημαντικό βήμα αποτελεί η εδραίωση ενός διαύλου επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, προκειμένου η επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες για το προϊόν και να μπορέσει ο πελάτης να αισθανθεί μοναδικός και ότι η γνώμη εισακούεται μέσω της ταχείας ανταπόκρισης της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου των πιθανών παραπόνων των πελάτων. Τέτοιες πρακτικές καθιστούν εφικτή τη δημιουργία επιτυχημένων προϊόντων και υπηρεσιών όπου οι πελάτες επιθυμούν να αποκτήσουν γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους (Omachonu and Ross, 2004).

B) Συνεχής βελτίωση της επίδοσης και του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η προοδευτική ανάπτυξη της επιχείρησης βασίζεται στην συνεχή βελτίωση της επίδοσης και περαιτέρω του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να αξιοποιήσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων της το παρόν σύστημα και τις θετικές του απολαβές που το συνοδεύουν. Μια από τις σημαντικότερες τεχνικές συνεχούς βελτίωσης της επίδοσης αποτελεί η συγκριτική αξιολόγηση ή ευρύτερα γνωστή ως benchmarking. Η συγκριτική αξιολόγηση βασίζεται στη φράση του Sun Tzu για την τέχνη του πολέμου: "Γνώρισε τον εαυτό σου και τον εχθρό σου", συνδυαζόμενη με την ιαπωνική έννοια του DANTOTSU, που υποδηλώνει την προσπάθεια να είσαι ο καλύτερος από τους καλύτερους. Αυτά τα δύο στοιχεία αποτελούν τον πυρήνα της συγκριτικής αξιολόγησης, όπως περιγράφεται και από τον David Kearns, πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της Rank Xerox, ως μια συνεχή διαδικασία μέτρησης προϊόντων, υπηρεσιών και πρακτικών έναντι των ανταγωνιστών ή ηγετών του κλάδου. Η σύγχρονη ετυμολογία της συγκριτικής αξιολόγησης δημοσιεύθηκε από το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας (1992) υπογραμμίζοντας ότι: *“Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία μέτρησης- μια διαδικασία συνεχούς μέτρησης και σύγκρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών της επιχείρησης με τους ηγέτες των επιχειρησιακών διαδικασιών οπουδήποτε στον κόσμο για την απόκτηση πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αναλάβει δράση για τη βελτίωση της απόδοσής του”*. Επεξηγηματικά, το παρόν εργαλείο συντελεί στον εντοπισμό των διαδικασιών στις οποίες υπάρχουν οι καλύτερες δυνατότητες βελτίωσης. Ωστόσο, οι λύσεις αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης που εφαρμόζονται σε άλλες επιχειρήσεις μπορούν με δυσκολία να ενσωματωθούν στην εν λόγω επιχείρηση. Συνεπώς, απαιτούνται αναγκαίες προσαρμογές, ενώ η κατανόηση της «θεωρίας» πίσω από αυτές τις λύσεις πρέπει πάντα να υπηρετεί ως βάση για τις τρέχουσες βελτιώσεις (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί μια μεθοδολογία εκμάθησης από τις εμπειρίες των άλλων επιχειρήσεων, σε παραλληλία με την προαγωγή μιας νοοτροπίας βελτίωσης

μεταξύ του προσωπικού. Εκτός αυτού, διευκολύνει την κατανόηση των βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών, βοηθά στην ανάπτυξη καλύτερης κατανόησης των διαδικασιών, θέτει προκλήσεις για τις υπάρχουσες πρακτικές εντός της επιχείρησης, βοηθά στον καθορισμό στόχων με βάση τα γεγονότα και παρέχει μια εποικοδομητική άποψη για το τι πρέπει να γίνει αντί να βασίζεται σε ιδιοτροπίες και στο ένστικτο. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί σε ζητήματα που αφορούν την ποιότητα, την παραγωγικότητα και τον χρόνο. Ωστόσο ο χρόνος αποτελεί πάντα μέρος είτε της ποιότητας είτε της παραγωγικότητας, με αποτέλεσμα πολλές βιβλιογραφικές αναφορές να μην εμπεριέχουν την έννοια του χρόνου όταν περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης. Κατά την ανάλυση της συγκριτικής αξιολόγησης εντοπίζονται τρία είδη που την απαρτίζουν (Dale, 2003):

- *Εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση*, όπου χαρακτηρίζεται ως μια απλή και ευέλικτη πρακτική στον χώρο της συγκριτικής αξιολόγησης. Στην παρούσα προσέγγιση, η σύγκριση επικεντρώνεται εντός του ίδιου ομίλου εταιριών ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών εντός μιας επιχείρησης. Πολλές εταιρείες ξεκινούν τη διαδικασία αξιολόγησης από αυτήν την εσωτερική σκοπιά, ώστε να εντοπιστούν και να εφαρμοστούν οι βελτιώσεις των πρακτικών και πρωτοβουλιών στα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εσωτερικές βελτιώσεις μπορούν να διαδοθούν ομοίμορφα και να ενισχύσουν τη συνεργασία σε ολόκληρη την οργάνωση.
- *Ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση*, επικεντρώνεται στη σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές σε έναν τομέα, είτε αφορά προϊόντα, υπηρεσίες, είτε διαδικασίες στην αγορά. Σε ορισμένους κλάδους, η συλλογή δεδομένων για αυτήν τη μορφή αξιολόγησης μπορεί να καθίστανται ακατόρθωτη, καθώς οι ανταγωνιστές θεωρούν την επιχείρηση ως απειλή.
- *Λειτουργική/γενική συγκριτική αξιολόγηση*, αφορά τη σύγκριση συγκεκριμένων διαδικασιών της επιχείρησης με τις κορυφαίες σε παγκόσμιο επίπεδο σε διάφορους κλάδους. Η λειτουργική συγκριτική αξιολόγηση εξετάζει τις λειτουργικές ομοιότητες μεταξύ των οργανισμών στον ίδιο κλάδο, ενώ η γενική συγκριτική αξιολόγηση εστιάζει σε ευρύτερες ομοιότητες, συνήθως ανομοιογενών λειτουργιών ανεξαρτήτως κλάδου. Συνήθως, αυτού του είδους συγκριτικής αξιολόγησης δεν είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, καθώς οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να μοιραστούν πληροφορίες, ιδίως όταν δεν υπάρχει άμεση ανταγωνιστική απειλή. Η ανταλλαγή πληροφοριών εντάσσεται συχνά σε δίκτυα ή συμφωνίες συνεργασίας.

Η μεθοδολογία διεξαγωγής της συγκριτικής ανάλυσης αποτελεί την συνισταμένη τεσσάρων βημάτων που συχνά καλείται από την ξένη βιβλιογραφία, «ο κύκλος **PDCA** της συγκριτικής αξιολόγησης». Η λέξη **PDCA** αποτελεί ακρωνύμιο των αγγλικών όρων που περιγράφουν τα στάδια του παραπάνω κύκλου: **P**lan (στάδιο σχεδιασμού), **D**o (στάδιο αναζήτησης και παρατήρησης), **C**heck (στάδιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων) και **A**ct (στάδιο προσαρμογής των αποτελεσμάτων και υλοποίηση των βελτιώσεων). Επιπροσθέτως, η επιλογή της λέξης «κύκλου» υποδηλώνει ότι η συγκριτική αξιολόγηση θεωρείται μια αέναη διαδικασία (κλειστός βρόχος) που σημαίνει ότι μόλις

εφαρμοστεί η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης και αρχίσουν οι βελτιώσεις, αρχίζει η επανάληψη των τεσσάρων βημάτων μέσω ενός νέου σχεδίου και περαιτέρω, της αναζήτησης βελτιώσεων (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Ωστόσο, για την καλύτερη κατανόηση της εφαρμογής των βημάτων της συγκριτικής αξιολόγησης, παρακάτω παρουσιάζονται όλες οι ενέργειες που παραδειγματικά θα εκτελέσει μια επιχείρηση κατά την χρήση του παρόντος εργαλείου:

Το στάδιο του σχεδιασμού (**Plan**) αποτελεί το πρώτο βήμα της διαδικασίας, και απαρτίζεται από τις αρχικές δραστηριότητες σε σχέση με την συγκριτική αξιολόγηση. Αυτές οι δραστηριότητες περιγράφονται παρακάτω (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997):

- Καθορισμός του αντικειμένου σύγκρισης μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης.
- Καθορισμός κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των εταίρων στην συγκριτική αξιολόγηση.
- Καθορισμός των μεθόδων αναφορικά με την συλλογή δεδομένων.
- Καθορισμός του τρόπου που θα χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι πόροι για την υλοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης.

Η επιλογή του αντικειμένου προς σύγκριση ανακλά συνήθως τον τομέα της επιχείρησης που σημειώνει κάποιο ελάττωμα ή αδυναμία κατά τη μεθοδολογία εξαγωγής του, π.χ. διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Αναφορικά με την επιλογή των εταιρών κρίνεται ωφέλιμο για την επιχείρηση να ορίσει τα επιθυμητά κριτήρια ανάλογα με τα δρόμενα που ζευτλίζονται σε παγκόσμια κλίμακα. Ταυτόχρονα, τα κριτήρια πρέπει να εφαρμόζονται με ορθή τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η υιοθέτηση των αποτελεσμάτων από την ίδια την επιχείρηση. Όσον αφορά τη συλλογή δεδομένων, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων, όπως και την πηγή τους. Επεξηγηματικά, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι εσωτερική (π.χ. παρακολούθηση της διαδικασίας που επιλέχθηκε) ή εξωτερική (π.χ. ερωτηματολόγιο) και η συλλογή δεδομένων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Επακόλουθο στάδιο της παρούσας διαδικασίας αποτελεί το στάδιο αναζήτησης και παρατήρησης (**Do**), όπου πραγματοποιείται τα παρακάτω (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997):

- Επιλογή του εταίρου για την συγκριτική αξιολόγηση.
- Πραγματοποίηση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων.

Στην περίπτωση που η προγραμματισμένη συλλογή δεδομένων καθίσταται αδύνατη με τον επιλεγμένο εταίρο, τότε απαιτείται η επιστροφή στο προηγούμενο βήμα που αφορά το στάδιο του σχεδιασμού. Η αλληλεπίδραση και η αλληλουχία των δυο σταδίων που αναλύθηκαν αποτελούν προαπαιτούμενο για την εκκίνηση του τρίτου σταδίου (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Το στάδιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων (**Check**) αποτελεί το τρίτο βήμα του κύκλου PDCA της συγκριτικής αξιολόγησης και εμπεριέχει τις παρακάτω δραστηριότητες (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997):

- Επανεξέταση και διόρθωση των δεδομένων.
- Εντοπισμός και ποσοτικοποίηση των αποκλίσεων στις επιδόσεις.
- Εντοπισμός των αιτιών αναφορικά με τις διαφορές που εντοπίζονται στις επιδόσεις.

Σύμφωνα με την επανεξέταση και διόρθωση των δεδομένων κρίνεται ωφέλιμη η διόρθωση όσον αφορά τα συστηματικά σφάλματα που καθιστούν τα δεδομένα μη άμεσα συγκρίσιμα. Αντίστοιχα, η διαδικασία της διόρθωσης μπορεί να επεκταθεί για να λάβει υπόψη διαφορές στις συνθήκες της αγοράς, τα επίπεδα κόστους και άλλες σημαντικές παραμέτρους. Όσον αφορά τα υπόλοιπα στοιχεία, λαμβάνει χώρα η ενέργεια του εντοπισμού και ποσοτικοποίησης των αποκλίσεων αναφορικά με τις επιδόσεις που αφορούν την ποιότητα και την παραγωγικότητα. Αίτια των αποκλίσεων που προαναφέρθηκαν ενδέχεται να οφείλονται σε τεχνολογικούς, συστημικούς, ή ανθρώπινους παράγοντες (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Τελευταίο βήμα της παρούσας διαδικασίας αποτελεί το στάδιο προσαρμογής των αποτελεσμάτων και υλοποίηση των βελτιώσεων (**Act**). Τα αποτελέσματα προσαρμόζονται στην εκάστοτε επιχείρηση και εφαρμόζονται οι απαιτούμενες βελτιώσεις. Παρακάτω αναλύονται τα βήματα που εμφανίζονται στο παρόν στάδιο (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997):

- Ανακοίνωση των αποτελεσμάτων που βρέθηκαν.
- Εξασφάλιση της αποδοχής από τα εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να διασφαλιστεί η συναίνεση και η κατανόηση των αποτελεσμάτων.
- Προσαρμογή των προκύπτων αποτελεσμάτων στο πλαίσιο της επιχείρησης και τον προσανατολισμό των λειτουργικών στόχων σύμφωνα με αυτά.
- Διαμόρφωση σχεδίου δράσης βάσει των ευρημάτων, προκειμένου να διορθωθούν ενδεχόμενες αδυναμίες ή να βελτιωθεί η συνολική απόδοση.
- Εφαρμογή του σχεδίου δράσης, προκειμένου να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Το συγκεκριμένο στάδιο διέπεται από εμπόδια που σχετίζονται με την αντίσταση στις αλλαγές που επέρχονται μέσω της διαδικασίας της υλοποίησης αναφορικά με την στάση των εμπλεκόμενων μερών. Συνεπώς, κρίσιμο σημείο αποτελεί η εξασφάλιση της αποδοχής όλων των εμπλεκόμενων μερών απέναντι σε πιθανές αλλαγές. Επιπλέον, η εφαρμογή πρέπει να υλοποιείται με τον δικό της κύκλο PDCA, επιτρέποντας τον συνεχή έλεγχο και βελτίωση των διαδικασιών. Η επιτυχής ολοκλήρωση του κύκλου PDCA στη συγκριτική αξιολόγηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την δέσμευση της διοίκησης. Η διοίκηση πρέπει να ηγηθεί των αλλαγών που προκύπτουν από τη συγκριτική αξιολόγηση, καθώς η επιτυχής υλοποίησή τους απαιτεί συνεχείς προσπάθειες (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την συγκριτική αξιολόγηση στις λειτουργίες τους μπορεί να αποκομίσουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα (Omachonu, and Ross, 2004):

- Αλλαγή κουλτούρας: θεσμοθέτηση ρεαλιστικών και αυστηρών στόχων επίδοσης που προσδίδουν αξιοπιστία. Η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει ιδέες και λύσεις σε άλλες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η αποδοχή της ιδεολογίας ότι μπορεί κάποια επιχείρηση στον κλάδο να σημειώνει μεγαλύτερες αποδόσεις από την ίδια.
- Βελτίωση της επίδοσης: εντοπισμός «κενών» στην επίδοση της επιχείρησης και άμεση αντιμετώπιση μέσω της επιλογής των διαδικασιών προς βελτίωση της επίδοσης. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες επανασχεδιάζονται για την επίτευξη αποτελεσμάτων που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Από την άλλη μεριά, τα κενά στις επιδόσεις που ανακαλύπτονται μπορούν να παρέχουν σκοπούς και σχέδια δράσης για βελτίωση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα μπορούν να προωθήσουν τη βελτίωση των επιδόσεων των μεμονωμένων και ομαδικών συμμετεχόντων.
- Βελτίωση της επίδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού: οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το χάσμα μεταξύ των επιδόσεών τους και των κορυφαίων στην κατηγορία με αποτέλεσμα να ενισχύεται η συμμετοχή του προσωπικού σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης διαδικασιών. Επιπλέον, η διαλειτουργική συνεργασία βελτιώνεται, προωθώντας την συνεργασία μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Τέλος, οι διαδικασίες ανάληψης και εφαρμογής των ευρημάτων ενός έργου συγκριτικής αξιολόγησης καταναλώνουν, κατά μέσο όρο, περίπου έξι μήνες, βάση των ερευνών που διεξήχθησαν σε ορισμένες επιχειρήσεις κατά την διεξαγωγή τέτοιων έργων (Dale, 2003).

Γ) Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management

Το ανώτερο management διαδραματίζει κομβικό ρόλο κατά την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω των ενέργειών του με γνώμονα την αφοσίωση και δέσμευση στην υιοθέτηση της παρούσας ιδεολογίας χωρίς ιδεασμούς. Συχνά γίνεται αναφορά της σύστασης ενός Συμβουλίου Ποιότητας ώστε να επιτευχθεί ο καθορισμός ενός σαφούς οράματος, ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων και η πραγματοποίηση βασικών οδηγιών για το πρόγραμμα ποιότητας. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επιχειρηματικά σχέδια ανεξαιρέτως χρονικού ορίζοντα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τους στόχους που έχουν τεθεί αναφορικά με την ποιότητα. Παραδειγματικά, ένα ετήσιο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας πρέπει να καταρτιστεί με γνώμονα τις απόψεις κάθε ενδιαφερόμενου μέρος της επιχείρησης. Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας καθίσταται αναγκαία, λόγω της ανάγκης για ηγεσία, όπου με τη σειρά της αποτελεί κομβικό σημείο σε κάθε φάση της διαδικασίας υλοποίησης και ιδιαίτερα στα αρχικά στάδιά της (Das, 2020).

Οι ηγέτες συμμετέχουν ενεργά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων κατά το στάδιο υλοποίησης της διαχείρισης ποιότητας διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή όλων των αρχών που διέπουν τη διαχείριση της ποιότητας. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ορίζει το όραμα, την αποστολή, τη στρατηγική, τις πολιτικές και τους στόχους ποιότητας. Παράλληλα αναλαμβάνει το διαρκές έργο της εποπτείας της υλοποίησής τους κατά τη διεξαγωγή όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και αντιδρά σε περίπτωση μη συμμορφώσεων για την άρση τους. Οι ρόλοι που διαδραματίζονται στην παρούσα αρχή πρέπει να εκτελούν ορισμένες ενέργειες για την προώθηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλα τα στάδια του οργανισμού. Συγκεκριμένα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να διοχετεύουν το σύνολο των ενεργειών τους στον καθορισμό του σκοπού της εφαρμογής του προτύπου ποιότητας, στην άμεση ανταπόκριση επίλυσης των αναδυόμενων προβλημάτων αναφορικά με την επίτευξη του σκοπού, στην κατανομή των απαιτούμενων πόρων υπεύθυνοι για την εφαρμογή και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ποιότητας, την επιβράβευση των εργαζομένων που συμμετέχουν στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και τέλος ελαχιστοποίηση των προβλημάτων επικοινωνίας που εμφανίζονται μεταξύ των οργανωτικών επιπέδων (Diamandescu, 2016).

Από την άλλη μεριά τα διευθυντικά στελέχη που εντοπίζονται στο μεσαίο επίπεδο και είναι επικεφαλής τμημάτων πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά ενεργειών που προωθεί τη βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων των τμημάτων που διοικούν. Ο τρόπος διεξαγωγής αυτών των δραστηριοτήτων πραγματοποιείται μέσω της αξιολόγησης, συσχέτισης και πιθανώς, ενοποίησης δραστηριοτήτων όπου είναι εφικτό. Τέλος, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν και να συμμορφώνονται με το σύστημα ποιότητας για την επίτευξη του ανώτερου στόχου που αφορά την εξάλειψη λαθών και την κάλυψη της απαίτησης «μηδενικών ελαττωμάτων» (Diamandescu, 2016).

Στην παρούσα αρχή γίνεται αναφορά και στον τομέα της ανάπτυξης και υλοποίησης έργων, τονίζοντας ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να διέπονται από ηγετικές ικανότητες, που με τη σειρά τους θα συντελέσουν στη συνοχή των στόχων, των σκοπών και των δράσεων της ομάδας έργου. Επωμιζόμενοι την ευθύνη διαχείρισης του έργου, πρέπει να εκτελέσουν τον καίριο ρόλο της θέσπισης, εφαρμογής, διατήρησης και συνεχούς βελτίωσης της διαχείρισης ποιότητας. Ο ηγετικός ρόλος που αναλαμβάνεται επιφέρει ευεργετικά αποτελέσματα στην κουλτούρα της επιχείρησης, δημιουργώντας μια κουλτούρα ποιότητας που ευνοεί την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Σημαντική προϋπόθεση για την παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων είναι εξειδικευμένη προσέγγιση που προσδίδει ο διαχειριστής του έργου αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την υλοποίηση και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Εν κατακλείδι, ουσιώδη πτυχή του έργου είναι η διασφάλιση ότι οι προϋποθέσεις ορθής εκτέλεσης του έργου συμβαδίζουν με τη σύμβαση που έχει συγγραφεί (Diamandescu, 2016).

Δ) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας

Κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης αποτελούν οι εργαζόμενοι της, όπου το σύνολο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους ορίζει την υπόσταση της επιχείρησης και τις πιθανότητες που έχει για την επίτευξη της αποστολής της. Η επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και κυριότερα να αναγνωρίσει ότι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο που αναβαθμίζεται με την πάροδο του χρόνου. Προϋπόθεση για τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων αποτελεί η επίτευξη του ενδιαφέροντος, της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Για την επίτευξη της παρούσας προϋπόθεσης η διοίκηση καλείται να μοιραστεί πληροφορίες και ορισμένες αρμοδιότητες με τους εργαζομένους, ενώ καθίσταται αναγκαία η προσεκτική ακρόαση των απόψεων των εργαζομένων και κατ' επέκταση η εφαρμογή των προτάσεών τους. Η προσεγγιστική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ορίζει τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν σαφή κατανόηση του τι απαιτείται από αυτούς, πώς οι διαδικασίες τους σχετίζονται με την επιχείρηση στο σύνολό της και πώς οι εσωτερικοί πελάτες τους εξαρτώνται από αυτούς. Όταν επιτυγχάνεται η παρούσα προσέγγιση σε μεγάλο ποσοστό τότε οι εργαζόμενοι μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι εφαρμόζουν πρακτικές, όπως τον έλεγχο, τη διαχείριση και τη βελτίωση των διαδικασιών βελτίωσης που εμπίπτουν στο σύνολο των ευθυνών τους (Dale, 2003).

Το αποτέλεσμα των παραπάνω συνεπάγεται με την ανάπτυξη της ικανότητας του εργαζομένου να λαμβάνει ατομικές αποφάσεις και να δρα ενεργά κατά την επίλυση προβλημάτων, συμμετέχοντας παράλληλα σε προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας. Στην παρούσα προσέγγιση ο ρόλος του προσωπικού είναι απαραίτητης σημασίας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και μόνο με την πλήρη συμμετοχή και επίγνωση του προσωπικού είναι δυνατόν να ενσωματωθούν οι δεξιότητες όλων προς την υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας. Περαιτέρω, μπορούν να εφαρμοστούν μέτρα για την εξασφάλιση της πλήρους παρακίνησης του προσωπικού. Μέσω αυτού οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης, καινοτομίας και δημιουργικότητας, επιτυγχάνοντας την εκπλήρωση του σκοπού που έχει θέσει η επιχείρηση. Η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει την κουλτούρα της ποιότητας αποτελεί υψίστης σημασίας για την εφαρμογή αυτής της αρχής, επιδιώκοντας πάντα την «εξαιρετική εκτέλεση της εργασίας από την πρώτη φορά και κάθε φορά» (Diamandescu, 2016).

Σε επίπεδο ανάπτυξης έργων είναι απαραίτητο να καθοριστούν με σαφήνεια οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες συμμετοχής στο έργο για όλα τα μέλη της ομάδας. Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας συνήθως επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων μορφών εκπαίδευσης που σχετίζονται με τη συμμετοχή στις αποφάσεις και τις ενέργειες της διοίκησης. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής της αρχής μπορούν να αξιολογηθούν μέσω δεικτών ποιότητας, εκ των οποίων οι κυριότεροι είναι η ποιότητα και το κόστος της

παραγωγικότητας της εργασίας. Το ιδανικό σενάριο κάθε επιχείρησης που εφαρμόζει αυτήν την αρχή μπορεί να επιφέρει τα εξής για την επιχείρηση (Diamandescu, 2016):

- Κατανόηση της σπουδαιότητας του ρόλου και της συμβολής των εργαζομένων στον οργανισμό.
- Δυνατότητα αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τους προσωπικούς τους στόχους.
- Διαρκής δέσμευση των εργαζομένων για την ανάπτυξη των γνώσεών τους και της εμπειρίας τους για τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- Δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν ανοιχτά να μοιράζονται τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Τροχοπέδη της παρούσας αρχής, ανεξαιρέτως επιπέδου ιεραρχίας, αποτελεί η έλλειψη της απαιτούμενης τεχνογνωσίας και κατάρτισης αναφορικά με τη χρήση των εργαλείων ποιότητας σε επιχειρήσεις της δύσης. Συνεπώς, καθίσταται αναγκαία η μαζική εφαρμογή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα εξοπλίσουν τη διοίκηση και τους εργαζόμενους τόσο με τις γνώσεις όσο και με τα κίνητρα ώστε η βελτίωση της ποιότητας να τεθεί σε εφαρμογή (Dahlgaard, Kanji and Kristensen, 1997).

Ε) Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων

Η φιλοσοφία της συνεχής βελτίωσης της ποιότητας επιφέρει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση μόνο όταν το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης ανεξαιρέτως βαθμίδα έχει απεριόριστη πρόσβαση στο κατάλληλο επίπεδο και πρότυπο εκπαίδευσης και κατάρτισης, ώστε να διασφαλίζεται η γενική τους ευαισθητοποίηση και κατανόηση των εννοιών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων αναφορικά με τη διαχείριση και την εξασφάλιση της ποιότητας. Ως αποτέλεσμα, επέρχεται στο προσκήνιο της επιχείρησης η ανάπτυξη μιας κοινής και κατανοητής γλώσσας ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενεργούν υπό ένα καθεστώς που πρεσβεύει τη συνεργασία και την εργατικότητα για την τήρηση της αρχής «εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων». Η καθιέρωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν αποτελεί ένα στατικό φαινόμενο, αντιθέτως θα πρέπει να σχεδιάζεται και να παρέχεται εγκαίρως σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια προς τους εργαζομένους, ώστε να καθίστανται εφικτή η αντιμετώπιση περίπλοκων προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν. Επιπροσθέτως, η διαμόρφωση του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης. Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, μπορεί να προτιμηθεί μια κλιμακωτή προσέγγιση, όπου όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μια κοινή βασική εκπαίδευση εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Από την άλλη πλευρά, μια εναλλακτική προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η έγχυση εκπαίδευσης, όπου η εκπαίδευση παρέχεται σταδιακά και προοδευτικά, προσαρμοσμένη στις ανάγκες των διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων και των αντίστοιχων ομάδων εργαζομένων (Dale, 2003).

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και κυριότερα συμβάλλει στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεων του εργατικού δυναμικού. Η έλλειψη ενός τέτοιου προγράμματος εγκυμονεί πολλαπλούς κινδύνους για την επιχείρηση και την καθιστά μη-ικανή στον τομέα επίλυσης πιθανών προβλημάτων. Συγχρόνως, η απουσία της εκπαίδευσης στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει στασιμότητα της επιχείρησης απέναντι στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιείται λόγω της αδυναμίας των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη τείνουν να επωφελούνται από την αξιοποίηση τέτοιων προγραμμάτων, αναπτύσσοντας την κριτική τους σκέψη και κυριότερα τον εντοπισμό πιθανών βελτιώσεων που μπορεί να εφαρμόσουν στο τμήμα που δραστηριοποιούνται (Dale, 2003).

Η εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν μπορεί να εξασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν λάβει, αλλά και αποκτήσει τα επαρκή επίπεδα εκπαίδευσης. Η καταπολέμηση του παραπάνω φαινομένου επέρχεται υπό τη μορφή αναβαθμίσεων στις βασικές εκπαιδευτικές δεξιότητες κατά τη διεξαγωγή του προγράμματος. Ωστόσο, πρέπει επίσης να επιδιώκεται η συνεχής εκπαίδευση και κυριότερα η αυτοεκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε το πρόγραμμα να καθίσταται βιώσιμο. Με αυτόν τον τρόπο, θα δημιουργηθούν ευκαιρίες για την απελευθέρωση του ανεκμετάλλετου δυναμικού των δυνατοτήτων πολλών εργαζομένων, επιτρέποντας τη βέλτιστη αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων κάθε ατόμου (Dale, 2003).

Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μέρος σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης εκπαιδεύονται συχνά στους παρακάτω τομείς (Omachonu and Ross, 2004):

- Επίγνωση της ποιότητας
- Μέτρηση της ποιότητας (μέτρα απόδοσης/συγκριτική αξιολόγηση του κόστους ποιότητας, ανάλυση δεδομένων)
- Διαχείριση διαδικασιών και πρόληψη ελαττωμάτων
- Οικοδόμηση ομάδων και εκπαίδευση σε κύκλους ποιότητας
- Εστίαση σε πελάτες και αγορές
- Στατιστική και στατιστικές μέθοδοι

Σκοπός του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι η μετατροπή των εργαζομένων σε δημιουργικούς λύτες προβλημάτων, ενώ αντικείμενο της παρεχόμενης εκπαίδευσης πρέπει να είναι η ποιότητα, με έμφαση στην επίλυση προβλημάτων σε μικρές ομάδες, στην αποτελεσματική επικοινωνία και στον στατιστικό έλεγχο των διαδικασιών. Μια επιτυχημένη εφαρμογή του προγράμματος συμβάλλει στην παροχή απαραίτητων τεχνικών αναφορικά με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, ώστε η βελτίωση να είναι διατηρήσιμη. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της επιχείρησης και να επωμιστούν μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την πραγματοποίηση βελτιώσεων, λόγω της συνέπειας που ενδείκνυται και διέπει κάθε ενέργεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Μελέτες που διεξάχθηκαν στον τομέα της εκπαίδευσης εργαζομένων υποστηρίζουν ότι ο αριθμός των δεξιοτήτων που

χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να είναι παραγωγικοί συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο δέσμευσης που έχουν οι εργαζόμενοι με την εργασία τους. Ως αποτέλεσμα, τα πορίσματα που αντλήθηκαν τονίζουν ότι η αύξηση της κατάρτισης θα επιφέρει αντίστοιχη αύξηση της εμπλοκής των εργαζομένων με την εργασία τους και την αυξημένη ευαισθητοποίηση σε θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα. Ζωτικής σημασίας κατά την ορθή διαχείριση της ποιότητας είναι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τη δυνατότητα μέτρησης και έγκαιρης αξιοποίησης των δεδομένων ποιότητας. Για τον σκοπό αυτό, απαιτείται εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας. Η επιτυχημένη κατάρτιση και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων έχουν μια ευεργετική επίδραση στην ποιότητα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων ποιότητας και της υποβολής εκθέσεων. Το πρόγραμμα που διαμορφώνεται απαιτεί κατάρτιση στην επεξεργασία δεδομένων, αλλά και την ικανότητα έγκαιρης πρόσβασης και αποτελεσματικής χρήσης των δεδομένων ποιότητας από τους εργαζομένους (Kaynak, 2003).

ΣΤ) Συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας

Κατά τη διεξαγωγή προκαθορισμένων ενεργειών με γνώμονα τη βελτίωση της ποιότητας οι επιχειρήσεις καλούνται να διενεργούν συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις σχετικά με την πρόοδο και την κατεύθυνση που οδεύει η επιχείρηση σχετικά με τις τεχνικές που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας. Οι διαδικασίες του στατιστικού ελέγχου και η ανατροφοδότηση σε συνδυασμό με τη συμβολή της διαδικασίας σχεδιασμού των προϊόντων παράγουν θετικά αποτελέσματα αναφορικά με την παραδοτέα αντιληπτή ποιότητα στην αγορά. Εκτός αυτού, η διαχείριση της ροής της διαδικασίας σε συνδυασμό με τον στατιστικό έλεγχο και την ανατροφοδότηση σχετίζονται με τη μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων και των προϊόντων που δεν απαιτούνται επανεπεξεργασία κατά τον τελικό έλεγχο. Στην προκειμένη περίπτωση, τόσο τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα της ποιότητας στον χώρο της αγοράς, όσο και το ποσοστό των προϊόντων που πέρασε τον τελικό έλεγχο χωρίς να απαιτηθεί επανεπεξεργασία έχουν σημαντικές επιδράσεις στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Kaynak, 2003).

Η διεξαγωγή των μετρήσεων μπορεί να στεφτεί με επιτυχία στην αποκλειστική περίπτωση της παροχής μιας σειράς βασικών δεικτών αποτελεσμάτων -εσωτερικών και εξωτερικών- προκειμένου να βασίζεται η επιχείρηση σε γεγονότα που υποδηλώνουν ότι τα πράγματα βελτιώνονται. Η βαρύτητα που προσδίδουν οι εξωτερικοί δείκτες είναι υψίστης σημασίας, διότι πραγματεύονται τις αντιλήψεις των πελατών για τη βελτίωση του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας. Οι δείκτες που αναπτύχθηκαν πρέπει να αναπτύσσονται βάσει των διαθέσιμων δεδομένων της επιχείρησης, όπως επιχειρηματικά μέτρα, εξωτερικές, ανταγωνιστικές, λειτουργικές και εσωτερικές συγκριτικές αξιολογήσεις, καθώς και από έρευνες πελατών και άλλα μέσα εξωτερικής συμβολής. Εν συνεχεία, οι δείκτες επιτρέπουν τη σαφή αξιολόγηση της προόδου και της ανατροφοδότησης σε σχέση με έναν χάρτη για την επίτευξη στόχων (roadmap) ή

σημεία ελέγχου. Βασιζόμενη στα πορίσματα των μετρήσεων, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων και τη γεφύρωση των κενών που πιθανών να υφίστανται (Dale, 2003).

Οι συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις μπορούν να εκτελεστούν και σε επίπεδο διαδικασιών, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή συμμόρφωση σχετικά με την ποιότητα, ενώ παράλληλα οι παρούσες πρακτικές επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των πελατών. Αξιοποιώντας τα διαθέσιμα εργαλεία και τις τεχνικές οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά και συμβάλλουν στις διαδικασίες της επιχείρησης. Η ευαισθητοποίηση σε θέματα αναφορικά με την ποιότητα ενισχύεται, αναπτύσσονται νέες στάσεις και προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα και τα έργα που εκτελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης ολοκληρώνονται με μεγαλύτερη ευκολία (Kaynak, 2003).

Z) Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές για την επίτευξη μιας μακροχρόνιας υγιούς σχέσης

Ακρογωνιαίος λίθος μιας μακροχρόνιας επωφελούς σχέσης μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης είναι η τεκμηρίωση των απαιτήσεων της επιχείρησης που πρέπει να πληρούν οι προμηθευτές, σε παραλληλότητα με την κάλυψη των συμφερόντων των προμηθευτών. Προαπαιτούμενη ενέργεια για τη δημιουργία μιας υγιούς σχέσης είναι η ανάλυση και αξιολόγηση των προμηθευτών σχετικά με την επίδοσή τους, ώστε να παρέχονται στην επιχείρηση ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Όταν αναπτύσσεται μια επωφελής σχέση μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης δημιουργούνται σενάρια «κερδίζω-κερδίζεις», με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία. Η αλληλέγγυα ωφέλιμη αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των διαδικασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης και η ευεργετική συνεργασία με εξωτερικού εταίρους συνδράμουν στην ενίσχυση των εσωτερικών δραστηριοτήτων. Αυτή η αμοιβαία αλληλεπίδραση συμβάλλει στη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές με επίκεντρο την παροχή ποιοτικών και αποδοτικών υπηρεσιών, τη συμμετοχή και την ενσωμάτωση του προμηθευτή στις δραστηριότητες της επιχείρησης και την ικανότητα παροχής βελτιώσεων των διαδικασιών των προμηθευτών. Στο σήμερα, ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων καλύπτουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων μερών της αλυσίδας εφοδιασμού, κατέχουν τις διαδικασίες παραγωγής και τις δυνατότητες για την επίτευξη μιας βέλτιστης πρακτικής που εμπεριέχεται στα πρότυπα ποιότητας. Συνεπώς καθίστανται αναγκαία η εγκατάλειψη των παραδοσιακών μοντέλων διαχείρισης για την επίτευξη συνεργασιών στο περιβάλλον της αλυσίδας εφοδιασμού και περαιτέρω κρίνεται ωφέλιμη η επανεξέταση της σχέσης επιχείρησης-προμηθευτή. Οι πελάτες της επιχείρησης βασίζονται στην αριστεία των προμηθειών της, ως εκ τούτου η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει συμμαχίες με τους προμηθευτές εάν επιθυμεί να διατηρήσει το πελατολόγιο της (Diamandescu, 2016).

Κατά την διαδικασία επιλογής των κατάλληλων προμηθευτών για την σύναψη μιας συνεργατικής σχέσης η επιχείρηση δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των παρακάτω (Diamandescu, 2016):

- Επιδίωξη ισορροπίας μεταξύ άμεσων οικονομικών οφελών και μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.
- Διασφάλιση αμοιβαίας συναίνεσης μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης σχετικά με την κατανομή των οφελών από τη χρήση των πόρων.
- Εντοπισμός και επιλογή σημαντικών προμηθευτών που μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Καθορισμός κοινών πρωτοβουλιών με σκοπό την αύξηση της ποιότητας και τη βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων.

Εν κατακλείδι, για να χαρακτηριστεί «αποδοτική» η διαχείριση ποιότητας είναι αναγκαία η συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μέθοδος Just-In-Time (JIT), όπου στοχεύει στη δημιουργία μηδενικών αποθεμάτων και κυριότερα την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων την στιγμή που το επιθυμεί ο πελάτης, κάτι το οποίο είναι αδύνατον να επιτευχθεί αν σχέση μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης δεν διέπεται από αρμονία και συγχρονισμό των δραστηριοτήτων τους (Παππής, 2006).

4.3 Λόγοι υιοθέτησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κύριο χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αποτελεί η μεταβαλλόμενη φύση του. Μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο και πολυτάραχο περιβάλλον η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ανεδείχθη ως «η απάντηση των επιτυχημένων επιχειρήσεων στις ταχείες και κρίσιμες αλλαγές που εντοπίζονται στο περιβάλλον». Κατά τη διάρκεια των περασμένων ετών, παρατηρείται μια εξέλιξη στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, καθώς επιδιώκουν υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών σε πιο ανταγωνιστικές τιμές. Η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις των πελατών αποτελεί υψίστης σημασίας για τον επιχειρηματικό κόσμο με αποτέλεσμα ένα ποσοστό των επιχειρήσεων να συστηματοποιήσει και να αναπτύξει ένα σύνολο προσεγγίσεων και μεθόδων που αναφέρονται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ακρογωνιαίος λίθος της παρούσας φιλοσοφίας αποτελεί η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, η συνεχή βελτίωση και την προώθηση της ποιότητας, η εύστοχη και ακριβή μέτρηση της απόδοσης κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας, καθώς και η ομαδική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχής υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οδηγεί σε βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης των επιχειρήσεων, δημιουργώντας παράλληλα υψηλό βαθμό ικανοποίησης τόσο στους καταναλωτές όσο και στους εργαζομένους (Τοπαλονιός, 2015).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συντελούν στη δημιουργία ενός κλίματος που διέπεται από τις πρακτικές της ανοιχτής συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών.

Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης βελτιώνεται μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπου προβαίνει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εκτός αυτού, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας καταγράφουν ένα βραχυπρόθεσμο όφελος, υπό τη μορφή αύξησης της ζήτησης των πελατών, μείωσης του κόστους, συνεχούς βελτίωσης της αποδοτικότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Diamandescu, 2016).

Εφόσον η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υιοθετείται πλήρως από την επιχείρηση και εφαρμόζεται με αποτελεσματικό τρόπο, τότε παρατηρούνται στην επιχείρηση τα παρακάτω αποτελέσματα (Dihardjo and Ellitan, 2021):

- **Αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων:** Η επιχείρηση και τα επιμέρους ιεραρχικά επίπεδα που την απαρτίζουν, κατανοούν το σύνολο των απαιτήσεων τους ανάλογα με την εργασία που αναλαμβάνουν. Επιπροσθέτως, ενημερώνονται για τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες που εκτελούν συνδέονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης. Η υιοθέτηση της παρούσας φιλοσοφίας προβλέπει την αξιοποίηση ομάδων για την εκτέλεση εργασιών, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Στο εσωτερικό κάθε ομάδας οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ελέγχουν, να οργανώνουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες, οι οποίες εμπίπτουν στις αρμοδιότητές τους. Η παρούσα μεθοδολογία προάγει μια κουλτούρα ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, όπου ο εργαζόμενος λαμβάνει τον ρόλο ενός ενεργού συνεργάτη στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης υπόκειται σε σημαντικές μεταβολές κατά την υιοθέτηση της παρούσας φιλοσοφίας. Χαρακτηριστικά, διαμορφώνεται ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μέσω της αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας. Οι ενέργειες της αποτελεσματικής ανάθεσης, της ενδυνάμωσης και της πλήρους συμμετοχής των εργαζομένων συντελούν στον εντοπισμό ενδεχομένων προβλημάτων στα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης, όπως και η ταχεία επίλυσή τους. Παράγωγο τέτοιων ενεργειών αποτελεί η αποδοτική και συνεπής εργασία των εργαζομένων, όπου με την σειρά του οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Επαναλαμβάνοντας αυτόν των κύκλο εργασιών παρατηρείται συνεχής βελτίωση των διαδικασιών που διέπονται από αποδοτικότητα και συνοχή. Αποτελεσματικά, ο απαιτούμενος χρόνος εκτέλεσης διαδικασιών μειώνεται, επιτρέποντας την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- **Βελτίωση της επικοινωνίας:** Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων προάγοντας ανοιχτή και συχνή επικοινωνία σε ένα κλίμα συνεργασίας, όπου θα βλέπουν και θα αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον ως πελάτη και προμηθευτή.
- **Βελτίωση της ποιότητας και μείωση της επανεπεξεργασίας προϊόντων:** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες και στις εκάστοτε βελτιώσεις, συνεπώς οι εργαζόμενοι θα δίδουν μεγαλύτερη έμφαση

στην εξάλειψη των βαθύτερων αιτιών ενός προβλήματος παρά στην διόρθωση του. Εκτός αυτού, βαρύτητα δίνεται στην αποσαφήνιση των απαιτήσεων κάθε διαδικασίας και στην πρόληψη ελαττωμάτων και σφαλμάτων. Η αποτροπή του παρόντος φαινομένου επιτρέπει την εξάλειψη των προβλημάτων προτού εμφανιστούν και επηρεάσουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Συνήθως, τα εμφανιζόμενα προβλήματα θα αντιμετωπίζονται σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο από τους εργαζομένους που βρίσκονται πιο κοντά στην εργασία τους και ασχολούνται με αυτά τα προβλήματα. Οι αρετές της προληπτικής δράσης και της συνεχούς βελτίωσης οδηγούν το κάθε βήμα της επιχείρησης και των εκάστοτε εργαζομένων της, αυξάνοντας την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και μειώνοντας την επανεπεξεργασία των προϊόντων.

- **Μείωση του κόστους που οφείλεται σε κακής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών:** Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρατηρούν μείωση του κόστους λόγω κακής ποιότητας, όπως καθυστερημένη ολοκλήρωση διαδικασιών επανεπεξεργασίας, εγγυήσεις, αντικαταστάσεις κτλ.
- **Αυξημένη ικανοποίηση των πελατών:** Δημιουργώντας ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, πελατών και προμηθευτών καθίσταται εφικτή η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, καθώς και η καλύτερη εξυπηρέτησή του από την επιχείρηση. Οι εμφανιζόμενες λειτουργίες ποιότητας της παρούσας φιλοσοφίας επικεντρώνονται στις διαδικασίες εργασίας και στις συνεχείς βελτιώσεις, όπου με την σειρά τους επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στην αγορά. Αποτέλεσμα τέτοιων ενεργειών είναι η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.
- **Αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Η επιχείρηση επιτυγχάνει μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών τους και περαιτέρω, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Πιθανή εκδοχή αυτής της διαδικασίας είναι η προσφορά αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλές τιμές, με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι πωλήσεις αναφορικά με την επίτευξη των στόχων κέρδους και ανάπτυξης της επιχείρησης. Δημιουργώντας αξία για τον πελάτη στον τομέα που αδυνατούν οι ανταγωνιστές μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοπτικά, το σύνολο των ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως καταγράφονται από την Αμερικάνικη Κοινότητα της Ποιότητας (ASQ) παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1: Οφέλη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	
Αύξηση της αφοσίωσης και της διατήρησης των πελατών	Ενισχυμένη ανταγωνιστική θέση
Αύξηση της εργασιακής ασφάλειας	Ενισχυμένη αξία για τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη
Βελτιωμένες και καινοτόμες διαδικασίες	Εξάλειψη ελαττωμάτων και χαμένου χρόνου
Βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης στην αγορά	Μείωση του κόστους και καλύτερη διαχείριση του κόστους
Βελτιωμένη ικανοποίηση του πελάτη	Προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες ή αναδυόμενες συνθήκες της αγοράς, όπως και σε κυβερνητικούς κανονισμούς
Βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων	Υψηλότερη κερδοφορία και παραγωγικότητα

Πηγή: American Society for Quality (ASQ), 2024, “BENEFITS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT”

4.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Deming, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στην επίτευξη, αλλά και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας. Η παρούσα πρακτική τίθενται σε ισχύ από τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, όπου αποτελούν πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την παραπάνω φιλοσοφία. Προσθέτοντας σε αυτό, ο Cummberl-Hunt γνωστοποιεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης από άλλες επιχειρήσεις, εστιάζοντας σε πλεονεκτήματα κόστους και διαφοροποίησης. Υιοθετώντας τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας που αποβλέπουν στη βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών παραγωγής, αποδοτικότητας και κερδών, επιτρέποντας στην επιχείρηση να επικεντρωθεί σε έναν σχεδιασμό στρατηγικής που εγγυάται τη βελτίωση της ποιότητας (Firman and Thabrani, 2018).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντιπροσωπεύει τις ενέργειες που δημιουργούν αξία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κάτι το οποίο εντοπίζεται και στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συνεπώς, οι δύο αυτές έννοιες έχουν ως στόχο την ενίσχυση και δημιουργία αξίας εντός της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πραγματεύεται τη συνεχή αναβάθμιση των διαδικασιών που προέρχονται από την ανώτατη διοίκηση, συμβάλλοντας έτσι στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Παράλληλα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με τις ανεπτυγμένες διαδικασίες της εταιρείας. Εν προκειμένω, η υψηλή ποιότητα των διαδικασιών που πηγάζουν από τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων σχετικά με τη δημιουργία αξίας. Οι επιχειρήσεις

τέτοιας φύσεως προτιμούν να επικεντρωθούν στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα να καθίσταται εφικτή η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Επόμενο βήμα αυτής της πρακτικής αποτελεί η εξέλιξη των διαδικασιών της επιχείρησης, δημιουργώντας νέες και βελτιώνοντας τις υφιστάμενες, προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους προβάδισμα, μέσω της αναζωογόνησης (Elhawi, 2022).

Η αξία μιας επιχείρησης ως ανταγωνιστικός παίκτης δεν προέρχεται μόνο από την τοποθεσία της και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί, αλλά κυρίως από την ποιότητα της συμπεριφοράς του. Επεξηγηματικά, οι εταιρείες που αποδέχονται την αλλαγή και επικεντρώνονται στη βελτίωση τόσο των υλικών όσο και των άυλων διαδικασιών τους μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα γεμάτο προκλήσεις για τους ανταγωνιστές, δυσκολεύοντάς τους να τον ανταγωνιστούν. Μέσω αυτού, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τις άλλες κερδίζοντας την αφοσίωση και υποστήριξη των πελατών (Elhawi, 2022).

Τα δρόμενα και οι ανταγωνιστικές πιέσεις που λαμβάνουν χώρα σήμερα δημιουργούν όλο και μεγαλύτερα εμπόδια για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να στραφούν στον τομέα της καινοτομίας, όπου και εντοπίζεται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους να δημιουργήσουν αξία για πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη και να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η εφαρμογή της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Elhawi, 2022).

Η καινοτομία επιλέγεται συχνά από τις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά, διότι μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, να επιτρέψει τη διατήρηση μιας ηγετικής θέσης στην αγορά, να δημιουργήσει νέα δίκτυα διανομής και να συμβάλει στην απόκτηση νέων πελατών. Προσθέτοντας την έννοια της καινοτομίας στους τομείς των προϊόντων, τις διαδικασίες και τη διοίκηση προβλέπεται η αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης μέσω πολλαπλών παραμέτρων, όπως η παραγωγικότητα, ο χρόνος αναμονής, η ποιότητα και η ευελιξία. Εκτός αυτού, η καινοτομία έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τη θέση της μάρκας στην αγορά και τη σχέση με τους πελάτες, και να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό εργαλείο μάρκετινγκ, επηρεάζοντας θετικά την οικονομική απόδοση της εταιρείας. Η έλλειψη της καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορεί να αποβεί μοιραία για την καθοριστική της θέση στην αγορά, διότι θα λειτουργεί με τον κίνδυνο να την ξεπεράσει ένας ανταγωνιστής, να χάσει σημαντικούς υπαλλήλους και να παράγει με αναποτελεσματικό τρόπο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πλήρως την έννοια και τις λειτουργίες της καινοτομίας, όπως και τα επόμενα τρία χαρακτηριστικά της (Firman and Thabrani, 2018):

- Τα επίπεδα υψηλής καινοτομίας συντελούν στην εύρεση ευκαιριών που υπάρχουν σε παρόντα και μελλοντικό χρόνο.

- Η καινοτομία δεν εφαρμόζεται αποκλειστικά στον σχεδιασμό νέων προϊόντων που θα πωληθούν στους καταναλωτές ή στο σχεδιασμό νέων διαδικασιών παραγωγής, αλλά εστιάζει επίσης στις υφιστάμενες επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, την ανακάλυψη νέων πελατών, τη μείωση του χαμένου χρόνου και αύξηση των κερδών.
- Από την σκοπιά των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις που διέπονται από καινοτομία αντικατοπτρίζουν επιχειρήσεις με προστιθέμενη αξία.

Στο σήμερα, η καινοτομία αναγνωρίζεται ως ένα από τα βασικά συστατικά στοιχεία για τη διασφάλιση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενόψει των ταχέως μεταβαλλόμενων και ριζοσπαστικών περιβαλλόντων σύμφωνα με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, η καινοτομία περιγράφεται ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να μετατρέπει τη γνώση και τις ιδέες σε νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες για νέες διαδικασίες παραγωγής, καινούριες δομές ή διοικητικά συστήματα. Το εύρος των καινοτομιών που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση κυμαίνεται από απλές αλλαγές σε υπάρχοντα προϊόντα ή διαδικασίες μέχρι τη δημιουργία εντελώς νέων καινοτόμων λύσεων. Η καινοτομία μπορεί να υφίστανται στην επιχείρηση μέσω της ενσωμάτωσης νέας τεχνολογίας αναφορικά με προϊόντα ή συστήματα, καθώς και μέσω πιο πολύπλοκων καινοτόμων προσεγγίσεων που απαιτούν νέες γνώσεις και τεχνολογίες. Η ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων λύσεων επιτρέπει στην επιχείρηση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοράς και να διατηρεί ή ακόμα και να ενισχύει τον ανταγωνιστικό της χαρακτήρα (Firman and Thabrani, 2018).

Βάση όλων των παραπάνω, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται έμμεσα με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας αξίας και την υιοθέτηση της καινοτομίας και των πεδίων εφαρμογής της. Επιπλέον, καθίστανται εφικτή η απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της δημιουργίας γνώσης. Τα οφέλη που πηγάζουν από την παρούσα φιλοσοφία εντοπίζονται τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στις εξωτερικές της σχέσεις που έχει αναπτύξει. Σε εσωτερικό επίπεδο, η επιχείρηση σημειώνει αύξηση της αποδοτικότητας, ενώ σε εξωτερικό επίπεδο λαμβάνει χώρα η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των προμηθευτών και η αύξηση των πωλήσεων. Αποτελεσματικά, η παρούσα φιλοσοφία δεν επηρεάζει μόνο την εσωτερική λειτουργία αλλά και την εξωτερική επιτυχία της επιχείρησης (Belén Escrig-Tena, 2004).

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Ντέμου, Α., 2017, "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τομέα της Υγείας", Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παππής, Κ. Π., 2006, Προγραμματισμός Παραγωγής, Εκδόσεις Σταμούλη.

Ξενόγλωσση

- American Society for Quality (ASQ), 2024, "BENEFITS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT".
- American Society for Quality (ASQ), 2024, "HISTORY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT".
- Belén Escrig-Tena, A., 2004, "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 (6), pp. 612-637.
- Dahlgaard, J. J., Kanji, G. K., and Kristensen, K., 1997, "Fundamentals of Total Quality Management", Routledge.
- Dale, B. G., 2003, "Managing Quality 4th Edition", Wiley-Blackwell.
- Das, S., 2020, "An overview on some of the basics of TQM".
- Diamandescu, A., 2016, "The Main Principles of Total Quality Management", Challenges of the Knowledge Society, pp. 672-678.
- Dihardjo, D., and Ellitan, L., 2021, "Total Quality Management: A Review of Recent Trend", International Journal of Trend in Research and Development, Vol. 8 (6), pp. 40-45.
- Elhawi, R., 2022, "Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage", Journal of Positive School Psychology, Vol. 6 (3), pp. 3959-3965.
- Firman, F., and Thabrani, G., 2018, "Total Quality Management, Dynamic Capabilities, and Competitive Advantages: Mediating Effect of Innovation", Advances in Economics, Business and Management Research, pp. 162-173.
- Kaynak, H., 2003, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 21 (4), pp. 405-435.
- Omachonu, V. K., and Ross, J. E., 2004, "Principles of Total Quality 3rd Edition", CRC Press.

- Powell, T. C., 1995, "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), pp. 15-37.
- Talha, M., 2004, "Total quality management (TQM): an overview", *The Bottom Line*, Vol. 17 (1), pp. 15-19.
- Topalović, S., 2015, "The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction", *Procedia Technology*, Vol. 19, pp. 1016-1022.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Ιστορική αναδρομή στο ελαιόλαδο

Στην παρούσα ενότητα θα συντελεστεί μια εισαγωγή στην έννοια του ελαιόλαδου και σε ορισμένα σημαντικά στοιχεία, ώστε να καταστεί σαφές η σημαντικότητα που έχει το ελαιόλαδο σήμερα για τους καταναλωτές σαν προϊόν, αλλά και για την ελληνική οικονομία στο σύνολό της.

Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από την έννοια των ορισμών, ως παρθένα ελαιόλαδα ορίζονται τα έλαια που λαμβάνονται από τον ελαιόκαρπο μόνο με μηχανικές μεθόδους ή άλλες φυσικές επεξεργασίες, με συνθήκες που δεν προκαλούν αλλοίωση του ελαίου και τα οποία δεν έχουν υποστεί καμία άλλη επεξεργασία πλην της πλύσης, της μετάγγισης, της φυγοκέντρισης και της διήθησης. Τα παρθένα ελαιόλαδα διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο: παρθένο ελαιόλαδο με περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα (εκφραζόμενη σε ελαϊκό οξύ), η οποία δεν υπερβαίνει τα 0,8g ανά 100g.
- Παρθένο ελαιόλαδο: παρθένο ελαιόλαδο με περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, η οποία δεν υπερβαίνει τα 2g ανά 100g.
- Ελαιόλαδο λαμπάντε: παρθένο ελαιόλαδο με περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα, η οποία υπερβαίνει τα 2g ανά 100g.

Ακολουθως, ως εξευγενισμένο ελαιόλαδο ορίζεται το ελαιόλαδο λαμβανόμενο από τον εξευγενισμό παρθένων ελαιόλαδων, του οποίου η περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα δεν υπερβαίνει τα 0,3g ανά 100g και του οποίου τα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτήν (Stochasis, 2013).

Το ελαιόλαδο αποτελείται από εξευγενισμένα ελαιόλαδα και παρθένα ελαιόλαδα είναι το έλαιο που λαμβάνεται από ανάμειξη εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένων ελαιόλαδων, εκτός από το ελαιόλαδο λαμπάντε, με περιεκτικότητα σε ελεύθερα λιπαρά οξέα η οποία δεν υπερβαίνει το 1g ανά 100g και του οποίου τα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα για την κατηγορία αυτήν (Stochasis, 2013).

Αναφορικά δε με την παραγωγική διαδικασία του ελαιόλαδου, αυτή περνάει από τα ακόλουθα στάδια:

- (i) Καλλιέργεια ελιάς, η οποία αποτελεί τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής.
- (ii) Παραγωγική διαδικασία δημιουργίας ελαιόλαδου στο ελαιοτριβείο, στάδια της οποίας είναι το πλύσιμο, η φυγοκέντριση, ο διαχωρισμός και η πολτοποίηση.

- (iii) Επεξεργασία ελαιόλαδου και στη συνέχεια τυποποίηση του, η οποία περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια, όπως είναι το φιλτράρισμα, το γυάλισμα, η επικόλληση ετικετών, η αποθήκευση αλλά και η συσκευασία.
- (iv) Διανομή αλλά και αποστολή του τελικού προϊόντος του ελαιόλαδου στον καταναλωτή για τον οποίο προορίζεται.

Στη συνέχεια παρατίθεται μια σύντομη αναφορά στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του κλάδου του ελαιόλαδου, τα οποία σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της Stochasis (2013) είναι τα ακόλουθα:

Καλλιέργεια ελιάς

Οι καρποί της ελιάς αποτελούν την πρώτη ύλη για την παραγωγή ελαιόλαδου. Στην Ελλάδα καλλιεργούνται πολλές ποικιλίες ελαιόδεντρων, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ενώ οι βασικές περιοχές καλλιέργειας είναι η Πελοπόννησος και η Κρήτη (περίπου 70% αθροιστικά) και οι ελαιοκομικές εκμεταλλεύσεις είναι συνήθως μικρής έκτασης (μέση εκμετάλλευση: 1,5 εκτάρια).

Αναφορικά με τη συγκομιδή των ελιών, αυτή πραγματοποιείται από το χρονικό διάστημα του δεύτερου μισού του Οκτωβρίου μέχρι τις τελευταίες ημέρες του Ιανουαρίου, ανάλογα με την περιοχή, την ωρίμανση της ελιάς και τις καιρικές συνθήκες.

Ελαιοτριβεία

Στην αγορά δραστηριοποιούνται 1.800 περίπου ελαιοτριβεία, η πλειονότητα των οποίων αφορά σε μονάδες μικρού μεγέθους και οικογενειακού χαρακτήρα, ενώ οι πλέον βασικές μέθοδοι για την επεξεργασία της ελιάς ύστερα από την ολοκλήρωση της συγκομιδής είναι η παραδοσιακή (υδραυλική πίεση), η φυγοκέντριση η οποία εκτείνεται σε τρεις φάσεις και η φυγοκέντριση η οποία εκτείνεται σε δύο φάσεις.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι στην Ελλάδα, η ελαιοποίηση πραγματοποιείται με χωριστό τρόπο για κάθε παραγωγό ελιάς, σε αντίθεση με τα όσα συμβαίνουν για παράδειγμα με την περίπτωση της Ισπανίας (Stochasis, 2013).

Τυποποίηση

Στον κλάδο του ελαιόλαδου δραστηριοποιούνται περισσότερες από 387 εγκεκριμένες μονάδες τυποποίησης ελαιόλαδου, ενώ ο βαθμός καθετοποίησης στον κλάδο είναι σχετικά χαμηλός.

Από την άλλη πλευρά, ο ποιοτικός έλεγχος είναι πολύ σημαντικός ώστε το τελικό «επώνυμο» προϊόν να έχει σταθερή ποιότητα και γεύση, ενώ αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου παράγουν παράλληλα και λοιπά συναφή προϊόντα, όπως επιτραπέζιες ελιές και πάστα ελιάς.

Χύμα ελαιόλαδο / Ιδία κατανάλωση

Η διακίνηση μη τυποποιημένου (χύμα) ελαιόλαδου, τόσο σε αγορές του εξωτερικού (κυρίως Ιταλία), όσο και στην εγχώρια αγορά, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου.

Επιπρόσθετα, σημαντικός αριθμός ελαιοπαραγωγών διαχειρίζεται μικρού μεγέθους ελαιώνες και παράγει μικρές ποσότητες ελαιόλαδου, τις οποίες δεν τυποποιεί, αλλά χρησιμοποιεί για προσωπική κατανάλωση και διάθεση σε φίλους / συγγενείς κλπ.

Εξαγωγές

Τα 3/4 περίπου των εξαγωγών ελαιόλαδου αφορούν σε μη τυποποιημένο προϊόν, με προορισμό κυρίως την Ιταλία, όπου επεξεργάζεται και προωθείται εκ νέου προς τις διεθνείς αγορές ως τυποποιημένο.

Οι εξαγωγές τυποποιημένου ελαιόλαδου πραγματοποιούνται από μικρό αριθμό τυποποιητικών επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα, αυξάνονται οι περιπτώσεις παραγωγών μικρού μεγέθους, οι οποίοι επιδιώκουν τη διείσδυση σε νέες αγορές με τις προσωπικές τους ετικέτες (Stochasis, 2013).

Ακολούθως παρουσιάζονται οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι επηρεάζουν τόσο τα επίπεδα ποιότητας της παραγωγής ελαιόλαδου όσο και τις ποσότητες παραγωγής του και οι οποίοι είναι οι κάτωθι (ICAP, 2018):

- Το κλίμα / έδαφος, καθώς το δέντρο ελιάς εμφανίζει καλύτερη ανάπτυξη σε γόνιμες περιοχές, όπως επίσης και σε ζεστές περιοχές οι οποίες έχουν σαν χαρακτηριστικό τους την ύπαρξη ήπιων χειμώνων.
- Το είδος της ποικιλίας του δένδρου.
- Η κατάσταση υγείας των καρπών ελιάς, περιγράφοντας στοιχεία όπως οι ασθένειες και οι μύκητες των καρπών ελιάς που επιφέρουν σημαντικές αλλοιώσεις στην τελική ποιότητα του παραγόμενου λαδιού.
- Η εποχή κατά την οποία συντελείται η συλλογή των καρπών ελιάς, καθώς οι καρποί ελιάς είναι σημαντικό να συλλέγονται όταν είναι ώριμοι, καθώς τη δεδομένη αυτή στιγμή περικλείουν μέσα τους τις υψηλότερες ποσότητες λαδιού, όπως επίσης και το σύνολο των απαραίτητων συστατικών σε αναλογία, έτσι ώστε να καταστεί δυνατός ο χαρακτηρισμός του λαδιού ως εξαιρετικής ποιότητας.
- Ο τρόπος με τον οποίο συντελείται η συλλογή των καρπών ελιάς, καθώς για παράδειγμα η συλλογή τους απευθείας με τα χέρια ή με κτένες έχει σαν συνέπεια να επηρεάζεται σημαντικά η ποιότητα του λαδιού, απόρροια του βαθμού στον οποίο συντελείται τραυματισμός στον καρπό ελιάς.

- Η αποθήκευση και διατήρηση των καρπών ελιάς θα πρέπει να συντελείται με τρόπο τέτοιο, που να μην υπάρχει τραυματισμός του καρπού, ενώ θα πρέπει με κάθε τρόπο να υπάρχει αποφυγή των αυξήσεων της θερμοκρασίας.
- Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή ελαιόλαδου και οι οποίοι συνδέονται με την παραλαβή των καρπών ελιάς, εν συνεχεία την τροφοδοσία των μηχανών και ακολούθως τη διαδικασία της αποφύλλωσης αλλά και της πλύσης τους από τα ελαιοτριβεία.
- Η θραύση των καρπών ελιάς, καθώς για την εν λόγω θραύση συντελείται χρήση των μύλων ελιάς, των σφυρόμυλων και των κυλινδρόμυλων.
- Η μάλαξη, καθώς η κατασκευή για το σύνολο των μαλακτήρων των φυγοκεντρικών ελαιουργείων έχει προέλθει από ανοξείδωτο χάλυβα, φέροντας διπλά τοιχώματα μέσω των οποίων συντελείται κυκλοφορία ζεστού νερού, το οποίο διασφαλίζει την απαιτούμενη θερμοκρασία για μια άμεση και υψηλής αποτελεσματικότητας μάλαξη.
- Η διαδικασία του διαχωρισμού, στην οποία η θερμοκρασία του νερού που προστίθεται παίζει καθοριστικό ρόλο για την τελική ποιότητα του παραγόμενου λαδιού στο διαχωριστήρα, καθώς σε πλειάδα περιπτώσεων όταν η θερμοκρασία του νερού είναι υψηλότερη των τριάντα βαθμών κελσίου, τότε συντελείται καταστροφή των οργανοληπτικών χαρακτηριστικών του λαδιού με συνέπεια να συντελείται γρηγορότερη οξείδωση στο λάδι.
- Η φυγοκέντριση, καθώς στις περιπτώσεις εκείνες που λειτουργεί με ορθό τρόπο το φυγοκεντρικό συγκρότημα, τα επίπεδα της ποιότητας του ελαιόλαδου μπορεί να είναι στο ίδιο επίπεδο με την ποιότητα που προσφέρει ο ελαιόκαρπος.
- Η αποθήκευση, καθώς το ελαιόλαδο, μετά το πέρασμά του από τους διαχωριστήρες, περιλαμβάνει μεταξύ άλλων πλήθος ουσιών, οι οποίες καλούνται μούργες και οι οποίες κατακάθονται με το πέρασμα των ημερών και μηνών στα δοχεία αποθήκευσης. Αυτές οι ουσίες είναι καθοριστικής σημασίας να απομακρυνθούν άμεσα, λόγω της πραγματοποίησης ζυμώσεων, οι οποίες μεταφέρουν άσχημη μυρωδιά στο λάδι με συνέπεια την τελική υποβάθμιση των επιπέδων ποιότητάς του.

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του ελαιόλαδου

Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση του ελαιόλαδου, σύμφωνα με τη μελέτη της Stochasis (2013), οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

Οικονομικές συνθήκες

Η ύφεση έχει επιδράσει σημαντικά στον περιορισμό του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και κατ' επέκταση στη συρρίκνωση της ιδιωτικής κατανάλωσης, ακόμα και σε βασικά αγαθά διατροφής, όπως είναι το ελαιόλαδο, με τους καταναλωτές να είναι πιο «προσεκτικοί» στη χρήση του.

Μεσογειακή δίαιτα - Υγιεινή διατροφή

Το ελαιόλαδο αποτελεί βασικό τμήμα της μεσογειακής διαίτας και έχει ευεργετική δράση στον ανθρώπινο οργανισμό, καθώς εμφανίζει χαμηλά επίπεδα σε ότι αφορά την περιεκτικότητα σε κορεσμένα λιπαρά οξέα, ενώ την ίδια στιγμή το ελαιόλαδο είναι ιδιαίτερα πλούσιο σε λιπαρά μονοακόρεστα. Επίσης, η κατανάλωση ελαιόλαδου λειτουργεί με αντιοξειδωτικό τρόπο, ενώ ευνοεί σε σημαντικό βαθμό το μεταβολισμό των επιπέδων της χοληστερίνης. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι οι πολυφαινόλες που φέρει το ελαιόλαδο συμβάλλουν στην προώθηση της δημιουργίας υψηλών επιπέδων αντισωμάτων, τα οποία λειτουργούν αντίθετα προς την οξειδωμένη μορφή της λεγόμενης κακής χοληστερόλης.

Η εν λόγω δημιουργία ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό, στις περιπτώσεις εκείνες που η οξείδωση των λιπιδίων είναι αυξημένη στον οργανισμό των ατόμων, κάτι το οποίο αποτελεί βασικό παράγοντα για τη πρόκληση αθηροσκλήρωσης. Από την άλλη δε πλευρά, η δημιουργία αντισωμάτων φαίνεται να δρα προστατευτικά στον οργανισμό των ατόμων κατά αυτής της οξειδωμένης μορφής.

Διατροφικές συνήθειες

Η χρήση ελαιόλαδου κατά την προετοιμασία του φαγητού (επιλογή γευμάτων – π.χ. λαδερά ή άλλα, τρόπος μαγειρέματος, προετοιμασία σαλάτας κ.ά.) σχετίζεται με τις διατροφικές συνήθειες του ελληνικού νοικοκυριού.

Τιμή πώλησης και διαθέσιμο εισόδημα

Η τιμή πώλησης του ελαιόλαδου και του πυρηνέλαιου, συνδυαστικά με τα επίπεδα του διαθέσιμου εισοδήματος των πολιτών αλλά και με βάση την τιμή των υποκατάστατων προϊόντων, αποτελούν παράγοντες οι οποίοι δρουν καθοριστικά στα επίπεδα ζήτησης τόσο για το ελαιόλαδο όσο και για το πυρηνέλαιο. Όσον αφορά δε τα επίπεδα τιμής του ελαιόλαδου, αυτά εμφανίζουν πλήθος διακυμάνσεων απόρροια των αλλαγών που εμφανίζονται στο πεδίο της προσφοράς, δηλαδή στο επίπεδο της παραγωγής και στο επίπεδο των αποθεμάτων (ICAP, 2018).

Σημαντικές αυξήσεις στα επίπεδα της τιμής διάθεσης του ελαιόλαδου είναι πιθανόν να οδηγήσουν τους καταναλωτές στην στροφή τους σε υποκατάστατα προϊόντα, όπως είναι για παράδειγμα το πυρηνέλαιο ή το ηλιέλαιο, λόγω της χαμηλότερης τιμής διάθεσής τους σε σχέση με το ελαιόλαδο, κάτι το οποίο για παράδειγμα συμβαίνει την διετία 2021-2023 στην Ελλάδα σε πολλές περιπτώσεις, λόγω της ραγδαίας αύξησης της τιμής του ελαιόλαδου, απόρροια της αύξησης του πληθωρισμού που συντελείται την περίοδο αυτή στη χώρα.

5.3 Εξωτερικό εμπόριο

5.3.1 Εισαγωγές ελαιόλαδου

Οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται ετησίως σε ελαιόλαδο και πυρηνέλαιο είναι χαμηλές, καθώς η εγχώρια παραγωγή είναι πολύ υψηλή και υπερκαλύπτει τις ανάγκες της ζήτησης. Συνήθως οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται σε ελαιόλαδο αφορούν προϊόντα με ειδικά χαρακτηριστικά, με σκοπό την πρόσμιξη (ICAP, 2018).

Διακυμάνσεις παρουσιάζουν οι εισαγωγές ελαιόλαδου την περίοδο 2005-2017, ωστόσο σε απόλυτα μεγέθη παραμένουν χαμηλές. Ειδικότερα, το 2017 οι συνολικές εισαγωγές (σε ποσότητα) διαμορφώθηκαν σε 2.518 τόνους, η δε αξία τους ανήλθε σχεδόν στα €9,2 εκατ., δηλαδή τριπλασιάστηκε σε σχέση με το 2016, όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.1:

Πίνακας 5.1: Εισαγωγές ελαιόλαδου.

Έτος	Ποσότητα	Αξία
2005	3.354	9.238
2006	2.191	8.065
2007	3.504	8.982
2008	2.051	5.083
2009	3.081	5.443
2010	4.336	6.599
2011	1.951	3.570
2012	1.358	2.534
2013	4.013	9.078
2014	15.123	33.236
2015	3.821	7.712
2016	1.024	3.049
2017	2.518	9.209

Πηγή: ICAP, 2018

Βάση των διαθέσιμων δεδομένων αναφορικά με τις εισαγωγές ελαιόλαδου, το 2021, αναφέρεται ότι η Ελλάδα εισήγαγε 7,91 εκατομμύρια δολάρια σε ελαιόλαδο και έγινε ο 15ος μεγαλύτερος εισαγωγέας ελαιόλαδου στον κόσμο. Την ίδια χρονιά, το ελαιόλαδο ήταν το 69ο πιο εισαγόμενο προϊόν στην Ελλάδα. Η Ελλάδα εισάγει ελαιόλαδο κυρίως από τις χώρες Ισπανία (4,81 εκατομμύρια δολάρια), Ιταλία (2,62 εκατομμύρια δολάρια), Πολωνία (327 χιλιάδες δολάρια), Κύπρος (84,9 χιλιάδες δολάρια) και Γαλλία (53,5 χιλιάδες δολάρια) (OEC.world, 2024).

Οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές εισαγωγών ελαιόλαδου για την Ελλάδα μεταξύ 2020 και 2021 ήταν η Ισπανία (3,32 εκατομμύρια δολάρια), η Ιταλία (2,36 εκατομμύρια δολάρια) και η Πολωνία (327 χιλιάδες δολάρια) (OEC.world, 2024).

Συνολικά, το βασικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από την παρακολούθηση της πορείας των εισαγωγών ελαιόλαδου στην ελληνική οικονομία, είναι το γεγονός ότι η

τάση εισαγωγών βαίνει διαρκώς μειούμενη, καθώς το 2022 οι αντίστοιχες εισαγωγές ανήλθαν σε 7,7 εκατομμύρια ευρώ (OEC.world, 2024).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι οι εισαγωγές αντιπροσώπευαν το 0,008% της συνολικής εισαγωγικής ροής προς την Ελλάδα (το 2022, οι συνολικές εισαγωγές στην Ελλάδα ανήλθαν σε 97 δισεκατομμύρια δολάρια), ενώ το μερίδιο των εισαγωγών στην Ελλάδα μειώθηκε κατά 0,004 π.μ. σε σύγκριση με το 2021 (ήταν 0,013% το 2021 και οι σωρευτικές εισαγωγές στην Ελλάδα ήταν 77 δισ. δολάρια) (Trendeconomy.com, 2024).

5.3.2 Εξαγωγές ελαιόλαδου

Από την άλλη πλευρά, το 2021, η Ελλάδα εξήγαγε 70,5 εκατομμύρια δολάρια σε ελαιόλαδο, καθιστώντας την τον 3ο μεγαλύτερο εξαγωγέα ελαιόλαδου στον κόσμο. Την ίδια χρονιά, το ελαιόλαδο ήταν το 165^ο πιο εξαγόμενο προϊόν στην Ελλάδα. Ο κύριος προορισμός των εξαγωγών ελαιόλαδου από την Ελλάδα είναι: Ιταλία (28,4 εκατομμύρια δολάρια), Ισπανία (15,5 εκατομμύρια δολάρια), Πολωνία (6,41 εκατομμύρια δολάρια), Γερμανία (2,52 εκατομμύρια δολάρια) και Ρουμανία (2,52 εκατομμύρια δολάρια).

Οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες εξαγωγικές αγορές για το ελαιόλαδο της Ελλάδας μεταξύ 2020 και 2021 ήταν η Ιταλία (11,3 εκατομμύρια δολάρια), η Πολωνία (5,87 εκατομμύρια δολάρια) και η Ισπανία (3,29 εκατομμύρια δολάρια) (OEC.world, 2024).

Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερα υψηλά ήταν τα επίπεδα των εξαγωγών που συντελέστηκαν στο επώνυμο ελαιόλαδο την περίοδο μεταξύ των ετών 2002 και 2020, τα οποία κατευθύνθηκαν τόσο προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και προς χώρες εκτός αυτής, καθώς η αύξηση άγγιξε το 255% την περίοδο αυτή, ενώ τα συνολικά επίπεδα εξαγωγών ελαιόλαδου παρουσίασαν δραστική άνοδο την περίοδο αυτή, καθώς από 14.851 τόνους ελαιόλαδου το 2002, οι εξαγωγές το 2020 κυμάνθηκαν στους 52.732 τόνους, δηλαδή σχεδόν τέσσερις φορές περισσότεροι τόνοι εξάχθηκαν το 2020 σε σχέση με το 2002 (Euro2day.gr, 2021).

Εν προκειμένω, σε ότι αφορά τα επίπεδα εξαγωγών ελληνικού τυποποιημένου ελαιόλαδου, τα οποία κατευθύνθηκαν προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπήρξε σημαντική αύξηση τους μεταξύ των ετών 2002 και 2020, καθώς η αύξηση ανήλθε στο 319%, καθώς από μόλις 7.561 τόνους το 2002, οι εξαγωγές το 2020 κυμάνθηκαν στους 31.655 τόνους. Επίσης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μόνο μεταξύ των ετών 2019 και 2020 η αύξηση ανήλθε συνολικά στο 17,8%, καθώς τα επίπεδα εξαγωγών το 2019 ανήλθαν σε 26.872 τόνους (Euro2day.gr, 2021).

Ακολούθως, παρόμοια ήταν η αύξηση των εξαγωγών ελληνικού τυποποιημένου ελαιόλαδου, τα οποία κατευθύνθηκαν προς τις χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς υπήρξε σημαντική αύξηση τους μεταξύ των ετών 2002 και 2020, καθώς η αύξηση ανήλθε στο 189%, καθώς από μόλις 7.290 τόνους το 2002, οι εξαγωγές το 2020 κυμάνθηκαν στους 21.080 τόνους. Σημαντική επισήμανση είναι ότι μόνο μεταξύ των

ετών 2019 και 2020 η αύξηση ανήλθε συνολικά στο 6,4%, καθώς τα επίπεδα εξαγωγών το 2019 ανήλθαν σε 19.807 τόνους (Euro2day.gr, 2021).

Σε ότι αφορά την κατάταξη στις εξαγωγές τυποποιημένου ελληνικού ελαιόλαδου, στην πρώτη θέση βρίσκεται ως προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Γερμανία σε εξαγωγές το 2020, 14.907 τόνους, όταν το 2019 οι εξαγωγές είχαν ανέλθει στους 10.760 τόνους, ενώ έπονται στη συνέχεια το Ηνωμένο Βασίλειο με 2.698 τόνους, η Αυστρία με 2.578 τόνους ελαιόλαδου και ακολούθως η Γαλλία με 2.032 τόνους, το Βέλγιο με 1.463 τόνους, η Σουηδία με 1.385 τόνους και τέλος η Κύπρος με 1.209 τόνους (Euro2day.gr, 2021).

Αντίστοιχα, στις χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την πρώτη θέση στο πεδίο των εξαγωγών κατέχουν οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής με εξαγωγές ύψους 9.143 τόνων το 2020 και έπονται στη συνέχεια ο Καναδάς με τόνους που εξάχθηκαν προς αυτόν ύψους 1.851 και στη συνέχεια η Αυστραλία (1.773 τόνοι) και η Ρωσία (1.218 τόνοι) (Euro2day.gr, 2021).

Βάση των παραπάνω στοιχείων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονισθεί ότι αφορούν σε μια χρονική περίοδο, όπου η ελληνική οικονομία επλήγη από την πανδημία του COVID 19 και τα lockdown, όμως παρά τον έντονο ανταγωνισμό στο πεδίο των τιμών αλλά και στη επέκταση της εισόδου νέων χωρών παραγωγής λαδιού, το ελληνικό ελαιόλαδο κατόρθωσε να διευρύνει σημαντικά την παρουσία του σε περισσότερες από 53 χώρες και είναι σε θέση να συναγωνίζεται μεγάλες και περισσότερο οργανωμένες χώρες, όπως είναι για παράδειγμα οι χώρες της Ισπανίας και της Ιταλίας (Euro2day.gr, 2021).

Ο πίνακας 5.2 απεικονίζει τις εξαγωγές ελληνικού ελαιόλαδου περιόδου 2002-2020, προς τις χώρες της ΕΕ πλην της Ιταλίας και της Ισπανίας, όπως και τις ελληνικές εξαγωγές ελληνικού ελαιόλαδου προς τις τρίτες χώρες.

Πίνακας 5.2: Εξαγωγές ελαιόλαδου περιόδου 2002-2020.

ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΕΤΩΝ 2002-2020 (ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ)			
ΕΤΗ	ΠΡΟΣ Ε.Ε. ΠΛΗΝ ΙΤΑΛΙΑΣ-ΙΣΠΑΝΙΑΣ	ΠΡΟΣ ΤΡΙΤΕΣ ΧΩΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
2002	7.561	7.290	14.851
2003	9.305	7.852	17.157
2004	9.502	7.253	16.755
2005	10.262	8.365	18.627
2006	11.443	9.326	20.769
2007	15.639	13.130	28.769
2008	14.448	9.661	24.109
2009	15.736	11.147	26.883
2010	15.148	12.799	27.947
2011	14.062	14.463	28.525
2012	14.774	15.532	30.306
2013	16.226	17.769	33.995
2014	15.247	15.476	30.723
2015	19.288	17.391	36.679
2016	22.465	19.726	42.191
2017	23.139	17.714	40.853
2018	25.757	20.545	46.302
2019	26.872	19.807	46.679
2020	31.655	21.080	52.735

Πηγή: European Commission, 2024

5.4 Η αγορά του ελαιόλαδου στην Ε.Ε.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ο κορυφαίος παραγωγός, καταναλωτής και εξαγωγέας ελαιόλαδου, καθώς πραγματοποιεί παραγωγή της τάξεως του 67% του συνολικού παγκόσμιου ελαιόλαδου, ενώ περίπου 4 εκατομμύρια εκτάρια, κυρίως στις μεσογειακές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι αφιερωμένα στην καλλιέργεια ελαιόδεντρων, συνδυάζοντας με αυτό τον τρόπο τους παραδοσιακούς, εντατικούς και υπερεντατικούς ελαιώνες.

Σε ότι αφορά τις χώρες με τη μεγαλύτερη κατανάλωση ελαιόλαδου, αυτές είναι η Ιταλία και η Ισπανία, η ετήσια κατανάλωση των οποίων ανέρχεται σε περίπου 500.000 τόνους, ενώ η Ελλάδα από την πλευρά της εμφανίζει τη μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εμφανίζοντας κατανάλωση ύψους δώδεκα κιλών ανά άτομο σε ετήσια βάση, ενώ στο σύνολο της η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιπροσωπεύει περίπου το 53% της συνολικής παγκόσμιας κατανάλωσης.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε ότι αφορά τα είδη ελαιόλαδου και πυρηνέλαιου, υπάρχουν τη δεδομένη χρονική στιγμή οκτώ διαφορετικά είδη, τα οποία διακρίνονται στα ακόλουθα:

- ✓ Έξτρα παρθένο ελαιόλαδο

- ✓ Παρθένο ελαιόλαδο
- ✓ Παρθένο ελαιόλαδο λαμπάντε
- ✓ Εξευγενισμένο ελαιόλαδο,
- ✓ Ελαιόλαδο που αποτελείται από εξευγενισμένο ελαιόλαδο και παρθένο ελαιόλαδο
- ✓ Πυρηνέλαιο,
- ✓ Ακατέργαστο πυρηνέλαιο,
- ✓ Εξευγενισμένο πυρηνέλαιο.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονισθούν, ότι δεν είναι δυνατή η πώληση όλων των διαφορετικών κατηγοριών στους καταναλωτές, καθώς μόνο το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, το παρθένο ελαιόλαδο, το ελαιόλαδο που αποτελείται από εξευγενισμένο ελαιόλαδο και παρθένα ελαιόλαδα και το πυρηνέλαιο είναι εκείνα τα είδη που μπορούν να αγοραστούν απευθείας στο πεδίο της λιανικής πώλησης (European Commission, 2023).

Μακροπρόθεσμα, η ευρωπαϊκή αγορά ελαιόλαδου αναμένεται να παρουσιάσει σταθερή ανάπτυξη 3%-5%. Αυτή η ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για πιο υγιεινό μαγείρεμα και τη μεσογειακή διατροφή. Το μεγαλύτερο μέρος του εισαγόμενου ελαιόλαδου από τις αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιείται ως συστατικό για ανάμειξη ή για εξευγενισμό από κορυφαίους ευρωπαίους μεταποιητές ελιάς. Ωστόσο, καλύτερες ευκαιρίες τιμών μπορούν να βρεθούν στην προσφορά ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας σε μη παραγωγικές χώρες όπως η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ολλανδία, η Ελβετία και η Σουηδία.

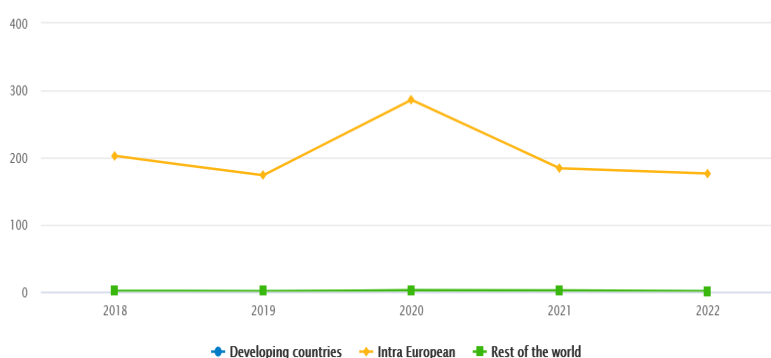
Οι χώρες της λεκάνης της Μεσογείου, όπου φυτρώνουν φυσικά τα ελαιόδεντρα, παράγουν τους μεγαλύτερους όγκους ελαιόλαδου. Περισσότερο από το 60% του ελαιόλαδου παγκοσμίως παράγεται στην Ευρώπη. Η Ισπανία είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός ελαιόλαδου στον κόσμο, αντιπροσωπεύοντας περισσότερο από το 40% του παγκόσμιου μεριδίου κατά μέσο όρο. Ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός είναι η Ιταλία με μέσο μερίδιο 8,8%, ακολουθούμενη από την Ελλάδα (7,4%), την Τυνησία (7,4%), την Τουρκία (6,6%) και την Πορτογαλία (4,2%). Σημαντικοί παραγωγοί από τη λεκάνη της Μεσογείου περιλαμβάνουν την Αργεντινή, την Αυστραλία, την Καλιφόρνια, τη Χιλή, το Περού και τη Νότια Αφρική (European Commission, 2023).

Οι ευρωπαϊκές εισαγωγές ελαιόλαδου αυξήθηκαν με σταθερό ρυθμό την περίοδο 2018-2020. Αν και το μεγαλύτερο μέρος του εμπορεύσιμου ελαιόλαδου παράγεται στην Ευρώπη, σχεδόν όλες οι εισαγωγές από χώρες εκτός Ευρώπης προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες.

Η ζήτηση για ελαιόλαδο στην Ευρώπη είναι σταθερή, αλλά οι ποσότητες των εισαγωγών κυμαίνονται λόγω της μεταβλητής παραγωγής στις κύριες προμηθεύτριες χώρες. Η παραγωγή τη σεζόν 2022/2023 είναι 35% χαμηλότερη από τον μέσο όρο. Ως εκ τούτου, οι αυξημένες εισαγωγές από χώρες εκτός Ευρώπης αναμένεται να ικανοποιήσουν την ευρωπαϊκή ζήτηση (European Commission, 2023).

Βραχυπρόθεσμα, η κατανάλωση αναμένεται να μειωθεί προσωρινά λόγω του πληθωρισμού των τιμών και της ενεργειακής κρίσης που προκλήθηκε από τον πόλεμο στην Ουκρανία. Το ελαιόλαδο είναι πιο ακριβό σε σύγκριση με το ηλιέλαιο ή το φοινικέλαιο, το οποίο επηρεάζει αρνητικά την κατανάλωση σε περιόδους πληθωρισμού.

Οι τακτικές διακυμάνσεις στις εισαγωγές θα συνεχίσουν να επηρεάζονται από τις καλλιέργειες ελιάς και την κατάσταση των τιμών και όχι από τις αλλαγές στη ζήτηση. Μακροπρόθεσμα, η ζήτηση αναμένεται να αυξηθεί (European Commission, 2023).



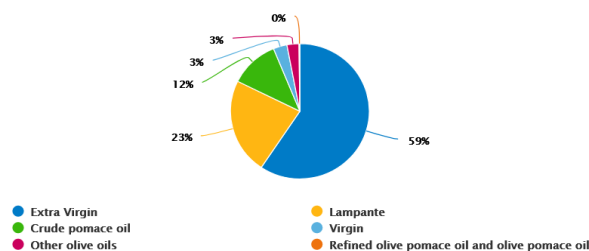
Διάγραμμα 5.1: Ευρωπαϊκές εισαγωγές ελαιόλαδου ανά προέλευση

Πηγή: Cbi, 2024

Το διάγραμμα 5.1 παρουσιάζει ότι μεταξύ 2018 και 2022, οι ευρωπαϊκές εισαγωγές ελαιόλαδου αυξήθηκαν κατά μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3%. Την περίοδο αυτή, οι εισαγωγές από ευρωπαϊκές χώρες αυξήθηκαν κατά 5%, αλλά οι εισαγωγές από αναπτυσσόμενες χώρες μειώθηκαν κατά 3%. Ωστόσο, τα πρώτα στοιχεία για τη σεζόν 2022/2023 δείχνουν και μείωση των ενδοευρωπαϊκών εισαγωγών. Το 2022, ο όγκος των εισαγωγών ξεπέρασε τους 1,5 εκατ. τόνους σε αξία 5,5 δισ. ευρώ, συμπεριλαμβανομένου του ενδοευρωπαϊκού εμπορίου. Η εισαγόμενη αξία το 2022 είναι σημαντικά υψηλότερη από ό,τι το 2021 ως αποτέλεσμα των αυξήσεων των τιμών. Το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο αποτελούσε το 65% του συνόλου των εισαγόμενων όγκων το 2022, το εξευγενισμένο και αναμειγμένο λάδι το 13%, το λαμπανέλαιο το 7%, το ακατέργαστο πυρηνέλαιο το 6% και τα άλλα λάδια το 3% (εξευγενισμένο πυρηνέλαιο και πυρηνέλαιο). Τα τελευταία 5 χρόνια, το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο σημείωσε την ισχυρότερη ετήσια αύξηση σε όγκους εισαγωγών.

Οι ευρωπαϊκές χώρες εισάγουν το μεγαλύτερο μέρος του ελαιόλαδου τους από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.2, το 2022, μόνο το 12% των εισαγωγών της Ευρώπης προέρχονταν από αναπτυσσόμενες χώρες. Το μεγαλύτερο μερίδιο εμπορίου εντός της ευρωπαϊκής ένωσης αποτελείται από χύμα ελαιόλαδο το οποίο έχει αναμειχθεί από τις μεγαλύτερες εταιρίες ελαιόλαδου στο στάδιο πριν από την εμφιάλωση. Σημαντικές ποσότητες χύμα ελαιόλαδου δεν πωλούνται πραγματικά, αλλά διακινούνται μόνο διασυνοριακά από τις ίδιες εταιρείες για μεταποίηση. Για παράδειγμα, η κορυφαία ευρωπαϊκή εταιρεία παραγωγής ελαιόλαδου διαθέτει

εγκαταστάσεις τόσο στην Ιταλία όσο και στην Ισπανία, οι οποίες ανταλλάσσουν μεταξύ τους το ελαιόλαδο της εταιρείας κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας.

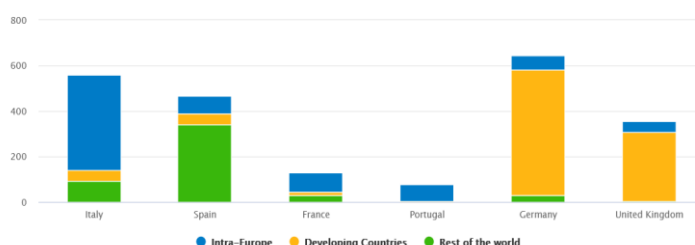


Διάγραμμα 5.2: Μερίδιο ευρωπαϊκών εισαγωγών ελαιόλαδου από αναπτυσσόμενες χώρες για το 2022 ανά τύπο λαδιού.

Πηγή: Cbi, 2024

Η εισαγωγή ελαιόλαδου λαμπάντε από τις αναπτυσσόμενες χώρες είναι σημαντική και αντιπροσωπεύει σχεδόν το 40% των συνολικών εισαγωγών ελαιόλαδου λαμπάντε.

Από την άλλη πλευρά, μόνο το 10% περίπου του εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου εισάγεται από αναπτυσσόμενες χώρες. Το ελαιόλαδο λαμπάντε έχει σημαντικά αισθητικά ελαττώματα (γεύση ή/και οσμή) και είναι φθηνότερο σε σύγκριση με το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο. Ως εκ τούτου, αυτό το λάδι δεν μπορεί να πωληθεί απευθείας στους καταναλωτές και πρέπει να εξευγενιστεί για να αρθούν τα ελαττώματα του. Ως εκ τούτου, οι αναπτυσσόμενες χώρες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ποιότητα για να επιτύχουν καλύτερες τιμές στην Ευρώπη.



Διάγραμμα 5.3: Κυριότεροι εισαγωγείς εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου στην Ευρώπη 2022.

Πηγή: Cbi, 2024

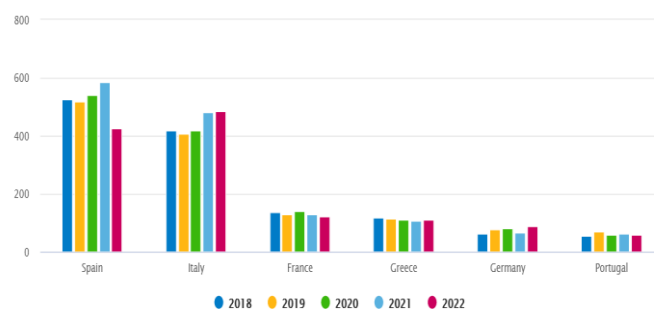
Αν και το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο είναι το πιο δημοφιλές και πιο πωλούμενο είδος ελαιόλαδου στο ευρωπαϊκό τμήμα λιανικής πώλησης, ένα ασήμαντο μερίδιο εισάγεται από τις αναπτυσσόμενες χώρες. Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.3, οι κορυφαίοι εισαγωγείς εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου από αναπτυσσόμενες χώρες είναι η Ιταλία και η Ισπανία. Οι συγκεκριμένες χώρες χρησιμοποιούν αυτό το λάδι κυρίως για την ανάμειξη με τα δικά τους λάδια.

Εν συνεχεία, η ευρωπαϊκή κατανάλωση ελαιόλαδου το 2022 υπολογίστηκε σε περισσότερους από 1,55 εκατομμύρια τόνους, που είναι περίπου το ήμισυ της συνολικής παγκόσμιας κατανάλωσης. Η βιομηχανία αντιπροσωπεύει μεγάλο μερίδιο της συνολικής κατανάλωσης, καθώς οι κορυφαίες χώρες παραγωγής και μεταποίησης

καταναλώνουν περισσότερο από το 90% του συνολικού όγκου. Όσον αφορά τις λιανικές πωλήσεις, οι μεγαλύτεροι όγκοι πωλήσεων στην Ευρώπη είναι στην Ιταλία και την Ισπανία και ακολουθούν η Γαλλία, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Πορτογαλία, η Ελβετία και η Ελλάδα.

Βραχυπρόθεσμα, η ευρωπαϊκή αγορά ελαιόλαδου είναι πιθανό να παρουσιάσει προσωρινή μείωση. Ένας λόγος για την αναμενόμενη χαμηλή κατανάλωση είναι η πολύ αργή παραγωγή λόγω ζεστού και ξηρού καιρού. Ένας άλλος λόγος είναι ο συνεχιζόμενος πληθωρισμός των τιμών λόγω της ενεργειακής κρίσης που προκλήθηκε από τον πόλεμο στην Ουκρανία. Στην Ισπανία, τον μεγαλύτερο ευρωπαϊκό παραγωγό, η μέση τιμή του έξτρα παρθένου ελαιόλαδου είναι επί του παρόντος 85% πάνω από τον μέσο όρο της τελευταίας πενταετίας, ενώ η ευρωπαϊκή κατανάλωση το 2023 μειώθηκε κατά 15%.

Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, η ευρωπαϊκή αγορά ελαιόλαδου είναι πιθανό να αυξηθεί με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3–5%. Ο υψηλότερος ρυθμός αύξησης της κατανάλωσης αναμένεται στην Ανατολική Ευρώπη (5–6% ετησίως), ενώ μέτρια ανάπτυξη αναμένεται στη Δυτική Ευρώπη (1–3% ετησίως). Η κατανάλωση έξτρα παρθένου ελαιόλαδου προβλέπεται να αυξηθεί περισσότερο, λόγω της θετικής εικόνας του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου σχετικά με τα οφέλη για την υγεία. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση ραφινρισμένων και πυρηνέλαιου πιθανότατα θα μειωθεί.



Διάγραμμα 5.4: Χώρες της Ευρώπης με την υψηλότερη κατανάλωση ελαιόλαδου.

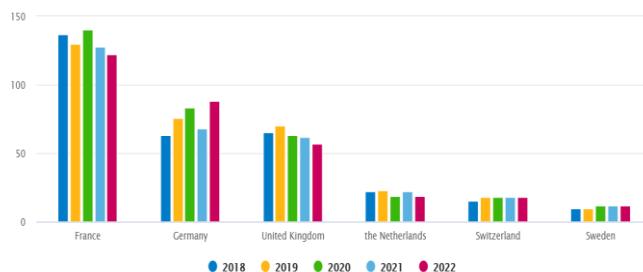
Πηγή: Cbi, 2024

Το διάγραμμα 5.4 αντιπροσωπεύει τη φαινομενική κατανάλωση, δηλαδή τη διαφορά μεταξύ παραγωγής και εισαγωγών μείον τις εξαγωγές.

Στα στοιχεία περιλαμβάνονται και η βιομηχανική κατανάλωση, η οποία συμβάλλει σε σημαντικό μερίδιο των εισαγωγών. Οι όγκοι παραγωγής ποικίλλουν ανά έτος, δημιουργώντας τη λανθασμένη αντίληψη ότι η ζήτηση παρουσιάζει διαρκώς διακυμάνσεις.

Οι εξαγωγείς ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας από αναπτυσσόμενες χώρες ενδέχεται να βρουν ευκαιρίες σε μεγάλες ευρωπαϊκές καταναλωτικές αγορές, όπως η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Οι χώρες αυτές δεν είναι παραγωγοί ελιάς και η κατανάλωση εξαρτάται πλήρως από τις εισαγωγές. Η Ιταλία, η Ισπανία και η Πορτογαλία προσφέρουν επίσης ευκαιρίες για εξαγωγή χύμα ελαιόλαδου. Το εισαγόμενο χύμα λάδι

συχνά εξευγενίζεται ή αναμιγνύεται με ελαιόλαδο εγχώριας παραγωγής πριν από την εμφιάλωση. Το διάγραμμα 5.5 αντιπροσωπεύει τις χώρες της Ευρώπης με την υψηλότερη κατανάλωση ελαιόλαδου χωρίς να είναι παραγωγοί ελαιόλαδου.



Διάγραμμα 5.5: Χώρες της Ευρώπης με την υψηλότερα κατανάλωση ελαιόλαδου χωρίς να είναι παραγωγοί ελαιόλαδου.

Πηγή: Cbi, 2024

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι η Γαλλία αναφέρεται ως χώρα μη παραγωγού για λόγους ευκολίας. Στην πραγματικότητα, η Γαλλία παράγει και επεξεργάζεται ελιές, αλλά όχι αρκετές για να καλύψει τη δική της ζήτηση στην εσωτερική αγορά.

Παρακάτω θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε ορισμένα παραδείγματα χωρών που εμφανίζουν υψηλή κατανάλωση ελαιόλαδου, χωρίς όμως να έχουν δική τους παραγωγή.

Γαλλία: Μεγάλη κατανάλωση και μικρή τοπική παραγωγή

Η Γαλλία είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος εισαγωγέας ελαιόλαδου στην Ευρώπη, μετά την Ιταλία, την Ισπανία και την Πορτογαλία. Οι γαλλικές εισαγωγές όλων των τύπων ελαιόλαδου έφτασαν τους 137 χιλιάδες τόνους το 2022.

Η αξία των εισαγωγών γαλλικού ελαιόλαδου έφτασε στο ιστορικό υψηλότερο ποσοστό των 608 εκατ. ευρώ το 2022. Η παρούσα υψηλή τιμή είναι αποτέλεσμα αυξημένων τιμών και όχι υψηλότερης ζήτησης. Το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο αποτελεί το 70,6% των γαλλικών εισαγωγών ελαιόλαδου, ακολουθούμενο από το παρθένο ελαιόλαδο (22,4%) και τα άλλα είδη ελαιόλαδου (32%).

Οι γαλλικές εισαγωγές πυρηνέλαιου είναι ασήμαντες, γύρω στο 0,6%. Το 2022, η Γαλλία προχώρησε σε εισαγωγή ύψους 66% των ποσοτήτων ελαιόλαδου της από την Ισπανία, ενώ έπονταν οι εισαγωγές της από την Ιταλία (19%) και την Τυνησία (9%). Η Τυνησία είναι μακράν η κορυφαία αναπτυσσόμενη χώρα που προμηθεύει τη Γαλλία, με ισχυρή προσφορά βιολογικού ελαιόλαδου. Το Μαρόκο κερδίζει επίσης μερίδιο στη γαλλική αγορά. Τα τελευταία 5 χρόνια, οι γαλλικές εισαγωγές από το Μαρόκο αυξάνονταν με ετήσιο ρυθμό 29% και έφτασαν τους 862 τόνους το 2022.

Άλλοι αναδυόμενοι προμηθευτές ελαιόλαδου στη Γαλλία περιλαμβάνουν την Αλγερία, την Παλαιστίνη, την Τουρκία και τον Λίβανο, αλλά το συνδυασμένο μερίδιο αγοράς τους είναι μόνο 0,2 %. Η πλειονότητα των εισαγωγών στο ελαιόλαδο της Γαλλίας μεταφέρεται μέσω χύμα συσκευασιών, ενώ στη συνέχεια συντελείται ανάμειξη και εμφιάλωσή τους από τις σημαντικότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα του ελαιόλαδου. Είναι σημαντικό να τονισθεί, ότι στη χώρα συντελείται εισαγωγή ορισμένων κορυφαίων μαρκών ως εμφιαλωμένες με προέλευση κυρίως από την Ιταλία, όπως είναι οι μάρκες με την επωνυμία Carapelli, Bertolli και Monini, ενώ το συνολικό μερίδιο των εμπορικών σημάτων ανώτερης ποιότητας, που εισάγονται στη χώρα παραμένει μέχρι σήμερα μικρό, αλλά έχει έντονα αυξητικές τάσεις. Η Γαλλία παράγει επίσης ελαιόλαδο στις νότιες περιοχές της, συγκεκριμένα στην Προβηγκία, την Οξιτανία, την Ωβέρν-Ρον-Άλπεις και την Κορσική (Cbi, 2024).

Αναφορικά με την κατανάλωση εγχώριου ελαιόλαδου αυτή αποτελεί ποσοστό μικρότερο από το 5% της συνολικής κατανάλωσης της ελαιόλαδου της χώρας, ενώ η κατανάλωσή του συντελείται με απευθείας τρόπο από τους ίδιους τους παραγωγούς (Cbi, 2024).

Οι λιανικές πωλήσεις τοπικών premium εμπορικών σημάτων είναι μικρότερες από 0,5%. Επί του παρόντος, 13 γαλλικά ελαιόλαδα έχουν προστατευόμενη ονομασία προέλευσης. Επιπρόσθετα, μια ειδική κατηγορία ελαιόλαδου στη χώρα είναι το μαύρο φρουτώδες λάδι, η παραγωγή του οποίου προέρχεται από ελιές τόσο ώριμες όσο και ζυμωμένες. Περίπου το 60% του ελαιόλαδου στη Γαλλία πωλείται σε κανάλια λιανικής πώλησης και το 40% σε βιομηχανίες και εταιρείες παροχής υπηρεσιών τροφίμων.

Η κορυφαία μάρκα λιανικής πώλησης ελαιόλαδου στη Γαλλία είναι η Puget (που ανήκει στον Lesieur, μέρος του Ομίλου Avril). Ο Όμιλος Avril έχει επίσης μια θυγατρική στο Μαρόκο: τη Lesieur Cristal. Άλλες μάρκες με σημαντικό μερίδιο αγοράς στη Γαλλία είναι οι Carapelli, Tramier και Monini. Μεγάλοι όγκοι ελαιόλαδου πωλούνται επίσης ως ιδιωτικές ετικέτες (εμπορικές μάρκες αλυσίδων λιανικής πώλησης), όπως Carrefour, Leclerc και Auchan.

Η κατανάλωση ελαιόλαδου στη Γαλλία οφείλεται στη δημοτικότητα της μεσογειακής διατροφής και στην τάση της υγιεινής διαβίωσης. Το μερίδιο λιανικής των πωλήσεων βιολογικού ελαιόλαδου στη Γαλλία υπολογίζεται σε περισσότερο από 10% και παρουσιάζει αύξηση. Αρκετές ιδιωτικές ετικέτες πωλούνται ως βιολογικά (κυρίως Τυνησιακής προέλευσης) και η διαφορά τιμής μεταξύ βιολογικού και συμβατικού λαδιού μειώνεται.

Όλες οι κύριες γαλλικές αλυσίδες λιανικής χρησιμοποιούν διατροφική σήμανση (Nutri-Score) για προϊόντα διατροφής, συμπεριλαμβανομένου του ελαιόλαδου. Μια νέα τάση είναι η περιβαλλοντική σήμανση (όπως Eco-score, Eco+ και Planet-Score) (Cbi, 2024).

Γερμανία: Κορυφαία αγορά βιολογικού ελαιόλαδου στην Ευρώπη

Η Γερμανία είναι καθαρός εισαγωγέας ελαιόλαδου. Οι συνολικές εισαγωγές ελαιόλαδου στη Γερμανία αυξήθηκαν αισθητά από 68,2 χιλιάδες τόνους το 2017 σε 85,3 χιλιάδες τόνους το 2021. Το 2021, η Γερμανία ανέφερε μείωση 2% στον όγκο εισαγωγών ελαιόλαδου και αύξηση 5% στην αξία των εισαγωγών, φέρνοντας τη ζήτηση της αγοράς σε 345 εκατ. ευρώ (από 330 εκατ. ευρώ το προηγούμενο έτος). Η δομή των γερμανικών εισαγωγών ελαιόλαδου αλλάζει, με το μερίδιο των εισαγωγών εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου στη γερμανική αγορά να αυξάνεται από 75% το 2017 σε 82% το 2021, ενώ το μερίδιο του παρθένου ελαιόλαδου και άλλων ελαίων έχει μειωθεί. Το πόρισμα που αντλείται από τα συμφραζόμενα είναι ότι η γερμανική κατανάλωση ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας αυξάνεται.

Από το σύνολο του ελαιόλαδου που εισήχθη στη Γερμανία, μερίδιο 82% ήταν το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, ακολουθούμενο από το συνηθισμένο ελαιόλαδο (9%), το άλλο παρθένο ελαιόλαδο (5%) και τα άλλα λάδια (4%).

Η Ιταλία είναι ο κορυφαίος προμηθευτής ελαιόλαδου στη Γερμανία (μερίδιο 53% το 2021), ακολουθούμενη από την Ισπανία (25%) και την Ελλάδα (14%). Μεταξύ των κορυφαίων προμηθευτών ελαιόλαδου στη Γερμανία, η Ελλάδα έχει αναπτυχθεί ταχύτερα, διπλασιάζοντας σχεδόν τις εξαγωγές ελαιόλαδου από 6,4 χιλιάδες τόνους σε σχεδόν 12 χιλιάδες τόνους από το 2017.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες αντιπροσωπεύουν μόνο το 1% των εισαγωγών ελαιόλαδου της Γερμανίας, με την Τουρκία ως κορυφαίος προμηθευτής, ακολουθούμενη από τη Συρία και την Παλαιστίνη. Οι εισαγωγές από τη Συρία αυξάνονται με τον ταχύτερο ρυθμό, από 28 τόνους το 2017 σε 116 τόνους το 2021. Το μεγαλύτερο μέρος του ελαιόλαδου που πωλείται στη Γερμανία πωλείται με ιδιωτική ετικέτα, όπως Primadonna (από την αλυσίδα εκπτώσεων Lidl), El Cantinelle and Cucina (από Aldi Süd), Casa Morando (από Aldi Nord), Aro (από Metro Cash & Carry), REWE Feine Welt και ja! (από REWE), και Edeka και Gut&Günstig (από Edeka), ενώ τα περισσότερα λάδια ιδιωτικής ετικέτας είναι μείγματα διαφορετικής προέλευσης (Cbi, 2024).

Οι ανεξάρτητες μάρκες περιλαμβάνουν τις Bertolli and Carapelli (ιταλικά), Mazola (ισπανικής καταγωγής από τον Peter Kölln), Minerva, Minos and Jordan (ελληνικά), Ybarra (ισπανικά) και La Española (από τον Feinkost Dittmann). Ως η μεγαλύτερη αγορά βιολογικών προϊόντων στην Ευρώπη, η Γερμανία παρέχει ευκαιρίες σε προμηθευτές βιολογικού ελαιόλαδου. Μεγάλο μερίδιο βιολογικών ελαιόλαδων στη Γερμανία πωλείται με μάρκες ιδιωτικής ετικέτας εξειδικευμένων λιανοπωλητών βιολογικών προϊόντων, όπως η Bio Markt, η Alnatura, η Basic, η Bio Company, η ebl-Naturkost και η Super Biomarkt. Οι κορυφαίες αλυσίδες λιανικής έχουν επίσης τις δικές τους ιδιωτικές ετικέτες βιολογικών προϊόντων.

Οι νέοι προμηθευτές πρέπει να γνωρίζουν ότι η Γερμανία είναι μια πολύ ανταγωνιστική αγορά ως προς τις τιμές και πολλές μάρκες βιολογικών προϊόντων δεν εμφανίζουν

ιδιαίτερα σημαντικά επίπεδα υψηλότερων τιμών σε σχέση με τις συμβατικές μάρκες ελαιόλαδου (Cbi, 2024).

Ολλανδία: σταθερή αγορά και ευαίσθητοι ως προς τις τιμές καταναλωτές

Οι ολλανδικές εισαγωγές ελαιόλαδου παρουσίασαν πολύ μικρές διακυμάνσεις τα τελευταία 5 χρόνια, φθάνοντας τους 25 χιλιάδες τόνους και τα 107 εκατομμύρια ευρώ το 2022. Περισσότεροι από 6 χιλιάδες τόνοι επανεξάχθηκαν με κατεύθυνση προς άλλους προορισμούς, όπως ήταν κατά κύριο λόγο το Βέλγιο και οι ΗΠΑ. Το 2022, το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο αντιπροσώπευε το 45% του συνόλου του εισαγόμενου ελαιόλαδου στην Ολλανδία, ακολουθούμενο από το εξευγενισμένο ελαιόλαδο και μείγματα (43%), το παρθένο ελαιόλαδο (6%), τα πυρηνέλαια (3%) και άλλα λάδια (3%).

Το 2022, η Ολλανδία προχώρησε σε εισαγωγή σε ποσοστό της τάξεως του 62% του ελαιόλαδου της από την Ισπανία, ενώ έπονταν οι εισαγωγές της από την Ιταλία σε ποσοστό της τάξεως του 21% και εν συνεχεία οι εισαγωγές από τη Γερμανία (σε ποσοστό της τάξεως του 5%) και οι εισαγωγές από την Ελλάδα (σε ποσοστό της τάξεως του 3%). Αντίστοιχα, οι εισαγωγές της Ολλανδίας από τις αναπτυσσόμενες χώρες ανήλθαν το έτος αυτό σε ποσοστό της τάξεως του 4% των συνολικών εισαγωγών ελαιόλαδου, με κορυφαίο προμηθευτή το Μαρόκο (511 τόνοι το 2022), ακολουθούμενο από την Παλαιστίνη (312 τόνοι). Άλλοι αναδυόμενοι προμηθευτές περιλαμβάνουν την Κίνα, την Τουρκία, τον Λίβανο, τη Γκάνα και τη Συρία, αν και με πολύ μικρές ποσότητες (Cbi, 2024).

Από την πλευρά τους, οι καταναλωτές της χώρας θεωρούνται κατά παράδοση κυρίως χρήστες τόσο βουτύρου όσο και ηλιέλαιου. Ωστόσο, το εν λόγω πρότυπο κατανάλωσης εμφανίζει σημαντικές αλλαγές, ενώ η κατανάλωση λιπαρών εμφανίζει μείωση με ρυθμό της τάξεως του 9%. Επίσης, λόγω της έλλειψης ηλιέλαιου που προκαλείται από τον συνεχιζόμενο πόλεμο στην Ουκρανία, η διαφορά τιμών μεταξύ ηλιέλαιου και ελαιόλαδου συρρικνώνεται. Ωστόσο, το ηλιέλαιο εξακολουθεί να είναι φθηνότερο και πιο καταναλωτικό από το ελαιόλαδο. Παρά το γεγονός ότι οι Ολλανδοί καταναλωτές είναι ευαίσθητοι ως προς τις τιμές, η κατανάλωση λαδιών υψηλής τιμής, όπως τα premium, τα εμποτισμένα και τα βιολογικά, αυξάνεται.

Περισσότερο από το 60% του συνόλου των ποσοτήτων του ελαιόλαδου που πωλείται στην Ολλανδία διατίθεται στο λιανικό εμπόριο με ιδιωτικές ετικέτες. Οι κορυφαίες αλυσίδες λιανικής πώλησης που πωλούν ελαιόλαδο με τις δικές τους ιδιωτικές ετικέτες στην Ολλανδία περιλαμβάνουν τις Albert Heijn (AH), ALDI (LaVilla), Jumbo (Jumbo) και Lidl (Primadonna). Οι πωλήσεις ανεξάρτητων εμπορικών σημάτων ελαιόλαδου στην Ολλανδία κυριαρχούνται κυρίως από ιταλικές ονομασίες, όπως Bertolli, Monini και Carapelli (Cbi, 2024).

Ελβετία: Αγορά στην οποία κυριαρχούν οι ιταλικές προμήθειες

Οι εισαγωγές ελαιόλαδου της Ελβετίας αυξάνονται με ετήσιο ρυθμό 4%, φτάνοντας τους 17 χιλιάδες τόνους αξίας 103 εκατ. ευρώ το 2022. Περίπου οι μισές από αυτές τις εισαγωγές εισάγονται σε συσκευασίες λιανικής και οι υπόλοιπες μισές σε συσκευασίες χύμα. Η ελβετική αγορά επικεντρώνεται σε λάδια υψηλής ποιότητας και το 86% των εισαγωγών το 2022 ήταν εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο. Το μισό από το εισαγόμενο εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο εισήχθη ήδη συσκευασμένο σε φιάλες λιανικής και έτοιμο προς πώληση, ενώ το άλλο μισό εισήχθη ως χύμα συσκευασία που χρησιμοποιείται για εμφιάλωση, ανάμειξη ή για το τμήμα των υπηρεσιών τροφίμων.

Ο κορυφαίος προμηθευτής ελαιόλαδου στην Ελβετία είναι η Ιταλία με μερίδιο 50%, ακολουθούμενη από την Ισπανία (29%) και την Ελλάδα (10%). Λιγότερο από το 5% των εισαγωγών ελαιόλαδου της Ελβετίας προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες. Ο κορυφαίος προμηθευτής αναπτυσσόμενης χώρας είναι η Τυνησία με μερίδιο 4,2%, ακολουθούμενη από την Τουρκία με μερίδιο 4%. Άλλοι προμηθευτές αναπτυσσόμενων χωρών περιλαμβάνουν την Παλαιστίνη, τον Λίβανο, την Αλβανία και το Μαρόκο, αν και με μικρά μερίδια αγοράς.

Μεγάλο μερίδιο του ελαιόλαδου που πωλείται στην Ελβετία διατίθεται στο λιανικό εμπόριο με ιδιωτικές ετικέτες κορυφαίων αλυσίδων λιανικής, όπως η Coop (Coop) και η Migros (Migros και Alexis). Άλλες κορυφαίες μάρκες στην ελβετική αγορά περιλαμβάνουν τα Monini, Bertolli, Filippo Berio και Carapelli. Το μεγαλύτερο μέρος του ελαιόλαδου που πωλείται στην Ελβετία είναι φτιαγμένο από μείγματα ελαίων διαφορετικής προέλευσης. Ωστόσο, οι αλυσίδες λιανικής έχουν αρχίσει να πωλούν όλο και περισσότερο ελαιόλαδο μίας προέλευσης, όπως το Picual Premium και το Almazaras De La Subbética.

Οι πωλήσεις βιολογικού ελαιόλαδου στην Ελβετία αυξάνονται, αποτελώντας επί του παρόντος περίπου το 10% των συνολικών λιανικών πωλήσεων. Το βιολογικό ελαιόλαδο πωλείται κυρίως με ιδιωτικές ετικέτες σούπερ μάρκετ, όπως το Coop (naturaplan) και το Migros (Migros bio). Οι κορυφαίες ανεξάρτητες μάρκες βιολογικού ελαιόλαδου περιλαμβάνουν τις Rapunzel, Alnatura και Morga (Cbi, 2024).

Σουηδία: Εισαγωγές ελαίων υψηλής ποιότητας

Τα τελευταία πέντε έτη, οι εισαγωγές ελαιόλαδου της Σουηδίας ήταν σχετικά σταθερές, φθάνοντας τους 11,7 χιλιάδες τόνους το 2022, αξίας 45,3 εκατομμυρίων ευρώ. Οι περισσότερες σουηδικές εισαγωγές αποτελούνται από ελαιόλαδο υψηλής ποιότητας που δεν χρειάζονται περαιτέρω διύλιση ή ανάμειξη. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολύ λίγες εταιρείες στη Σουηδία που ασχολούνται με την ανάμειξη ελαιόλαδου και ένα υψηλό μερίδιο των εισαγωγών αποτελείται από έτοιμα λάδια λιανικής. Το 2022, το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο αντιπροσώπευε το 84% του συνόλου του ελαιόλαδου που εισήχθη στη Σουηδία, ακολουθούμενο από τα εξευγενισμένα και αναμεμειγμένα έλαια (10%), το παρθένο ελαιόλαδο (5%) και άλλα λάδια (1%). Το 2022, η Σουηδία

προέβη σε εισαγωγή ποσοστού της τάξεως του 54% του ελαιόλαδου της από την Ιταλία, ενώ έπονται οι εισαγωγές από την Ισπανία (28%) και την Ελλάδα (13%).

Αντίστοιχα, τα επίπεδα των εισαγωγών προερχόμενα από τις αναπτυσσόμενες χώρες είναι πολύ μικρές και αντιπροσωπεύουν το 1,4% των συνολικών εισαγωγών ελαιόλαδου. Το Μαρόκο είναι ο κορυφαίος προμηθευτής αναπτυσσόμενων χωρών με 46 τόνους το 2022, ακολουθούμενο από την Τουρκία (40 τόνοι), ο Λίβανος (38 τόνοι) και η Συρία (34 τόνοι). Άλλοι αναδυόμενοι προμηθευτές περιλαμβάνουν την Παλαιστίνη, την Τυνησία και την Ιορδανία, αν και με πολύ μικρές ποσότητες. Η μεγαλύτερη ποσότητα ελαιόλαδου στη Σουηδία πωλείται ως ιδιωτική ετικέτα.

Η αλυσίδα λιανικής ICA είναι η κορυφαία εταιρεία λιανικής (μάρκα ICA), ακολουθούμενη από την Coop (ετικέτες Coop και Ånglamark) και την Axfood (ετικέτες Eldorado και Garant). Η κορυφαία ανεξάρτητη μάρκα ελαιόλαδου στη Σουηδία είναι η Zeta, που ανήκει στην εταιρεία Di Luca & Di Luca AB, η οποία είναι εξειδικευμένος προμηθευτής ιταλικών μεσογειακών τροφίμων. Η Di Luca & Di Luca είναι επίσης εξουσιοδοτημένος διανομέας της ιταλικής μάρκας ελαιόλαδου Monini. Λόγω του πληθωρισμού των τιμών τα τελευταία 2 χρόνια, υπάρχει αυξημένη κατανάλωση μιγμάτων ραφινρισμένου ελαιόλαδου και παρθένου ελαιόλαδου. Αυτά τα μείγματα φέρουν συνήθως την ετικέτα "Ήπια λάδια" με τιμές λιανικής περίπου 30% φθηνότερες σε σύγκριση με το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο (Cbi, 2024).

Ηνωμένο Βασίλειο: Η κυριαρχία των ιδιωτικών ετικετών

Το ελαιόλαδο είναι ένα καθιερωμένο προϊόν στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αν και η κατανάλωση μειώνεται προσωρινά, οι ειδικοί του κλάδου πιστεύουν ότι η αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσεται μακροπρόθεσμα. Οι τιμές του ελαιόλαδου έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενες από το Brexit (η έξοδος του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ), την πανδημία Covid-19 και τον πόλεμο στην Ουκρανία.

Το 2022, οι εισαγωγές ελαιόλαδου στο Ηνωμένο Βασίλειο έφτασαν τους 85 χιλιάδες τόνους σε αξία 358 εκατομμυρίων ευρώ. Αν και το Ηνωμένο Βασίλειο εισάγει σημαντικά λιγότερο ελαιόλαδο σε σύγκριση με τη Γερμανία, η αξία των εισαγωγών είναι σχεδόν η ίδια. Αυτό αποτελεί ένδειξη της έντονης αύξησης των τιμών εισαγωγής. Το μεγαλύτερο μέρος του εισαγόμενου ελαιόλαδου στο Ηνωμένο Βασίλειο καταναλώνεται εντός της χώρας, χωρίς σημαντικές επανεξαγωγές. Οι εισαγωγές από τις αναπτυσσόμενες χώρες είναι μάλλον μικρές, αλλά μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες, καθώς οι έμποροι ενδιαφέρονται να προμηθεύονται από νέους προορισμούς (Cbi, 2024).

Το 2022, το Ηνωμένο Βασίλειο εισήγαγε το 55% του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου, ακολουθούμενο από εξευγενισμένα και ανάμεικτα ελαιόλαδα (37%) και πυρηνέλαια (7%). Το μερίδιο του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι μικρότερο σε σύγκριση με άλλες κύριες αγορές. Ο λόγος για αυτό είναι το μάρκετινγκ εταιρειών εμφιάλωσης που επιθυμούν να προσφέρουν χαμηλότερης ποιότητας

μαγειρικό ελαιόλαδο σε προσιτές τιμές. Σχεδόν το 44% της συνολικής αγοράς ελαιόλαδου στο Ηνωμένο Βασίλειο αποτελείται από πυρηνέλαια και μείγματα εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένου ελαιόλαδου. Αυτά τα λάδια συχνά προωθούνται ως κατάλληλα για μαγείρεμα ενώ το EVOO προωθείται ως λάδι κατάλληλο για νωπή κατανάλωση.

Η βρετανική αγορά ελαιόλαδου είναι συνολικά αρκετά συγκεντρωμένη και εξαρτάται κυρίως από εισαγωγές από την Ισπανία και την Ιταλία. Το 2022, το Ηνωμένο Βασίλειο εισήγαγε το 61% του συνόλου του ελαιόλαδου του από την Ισπανία, ακολουθούμενο από την Ιταλία (33%).

Πριν από το Brexit, σημαντικοί όγκοι εισήχθησαν επίσης από εμπορικές χώρες όπως το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Ιρλανδία και η Γερμανία. Ωστόσο, μετά το Brexit, το μεγαλύτερο μέρος του εισαγόμενου πετρελαίου προέρχεται απευθείας από χώρες παραγωγής που παρέχουν ευκαιρίες σε προμηθευτές από αναπτυσσόμενες χώρες (Cbi, 2024).

Οι εισαγωγές ελαιόλαδου από τις αναπτυσσόμενες χώρες στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι μάλλον μικρές, αν και είναι αισθητή μια αύξηση. Το 2022, οι εισαγωγές από τις αναπτυσσόμενες χώρες έφτασαν τους 479 τόνους. Η Τυνησία (με 189 τόνους) ήταν ο μεγαλύτερος προμηθευτής αναπτυσσόμενης χώρας, ακολουθούμενη από το Μαρόκο (80 τόνοι), την Τουρκία (66 τόνοι), την Παλαιστίνη (46 τόνοι) και την Νότια Αφρική (35 τόνοι). Το Ηνωμένο Βασίλειο παρέχει ευκαιρίες για πιστοποιημένο ελαιόλαδο δίκαιου εμπορίου. Αρκετές μάρκες από την Παλαιστίνη και τη Συρία που φέρουν πιστοποίηση δίκαιου εμπορίου είναι παρούσες στη βρετανική αγορά.

Το μεγαλύτερο μέρος του ελαιόλαδου στο Ηνωμένο Βασίλειο πωλείται με μάρκες ιδιωτικής ετικέτας όπως η Tesco, η Sainsbury's, η ASDA και η Morrisons. Η κορυφαία ανεξάρτητη μάρκα είναι ο Filippo Berio (από τον όμιλο Salvo). Το Filippo Berio πωλείται ως πολλά διαφορετικά μείγματα ελαιόλαδου από Ιταλία, Ισπανία, Ελλάδα και Τυνησία, αν και υπάρχει και 1 προϊόν με 100% ιταλική προέλευση. Η μάρκα πουλά τόσο εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο, όσο και μείγματα εξευγενισμένων ελαιόλαδων και παρθένων ελαιόλαδων (με το όνομα «Classico»). Άλλες ανεξάρτητες μάρκες περιλαμβάνουν τις Napolina and Olivio (Princes Group) και Il Casolare (Farchioni Olii S.p.A) (Cbi, 2024).

5.5 Εγχώρια αγορά ελαιόλαδου

5.5.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς ελαιόλαδου

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι τα προϊόντα που συνδέονται με την ελιά αποτελούν τα προϊόντα εκείνα τα οποία εμφανίζουν τα υψηλότερα επίπεδα εξαγωγών για την Ελλάδα, ενώ ειδικότερα οι εξαγωγές στο εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο ανέρχονται σε ποσοστό άνω του 70% της συνολικής παραγωγής του.

Πιο συγκεκριμένα, το ελαιόλαδο σαν ποσοστό ανέρχεται στο 9% της συνολικής εγχώριας αγροτικής παραγωγής, ενώ αντίστοιχα το ελαιόλαδο αποτελεί το 0,5% του συνολικού ΑΕΠ της Ελλάδας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το 2021 είναι σαφές ότι η συνολική καλλιέργεια ελαιόδεντρων στην Ελλάδα ανέρχεται σε 11,6 εκατομμύρια στρέμματα, ενώ εισόδημα προερχόμενο από τις διάφορες εργασίες που συνδέονται με την παραγωγή ελαιόλαδου έχουν σήμερα περίπου εξακόσιες χιλιάδες οικογένειες (ΕΛΣΤΑΤ, 2021).

Επίσης, με βάση τα ίδια στοιχεία, σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 2.500 ελαιουργεία, η πλειονότητα των οποίων βρίσκεται στις περιφέρειες Κρήτης και Πελοποννήσου, ενώ από αυτά το 40% αφορά μικρές ατομικές επιχειρήσεις, με την ετήσια παραγωγή τους να ανέρχεται σε ύψος χαμηλότερο των 200 τόνων. Είναι σαφές, ότι η ύπαρξη μικρού μεγέθους ελαιοτριβείων έχει σαν συνέπεια τη σημαντική μείωση των δυνατοτήτων επίτευξης οικονομικών κλίμακας, η οποία καθιστά ιδιαίτερα καθοριστικής σημασίας τα επίπεδα ελέγχου της ποιότητας και την προώθηση ανώτερης ποιότητας προϊόντων.

Επίσης, στην Ελλάδα σήμερα υπάρχουν και εμφανίζουν δραστηριότητα περισσότεροι από εκατόσιους τυποποιητές ελαιόλαδου και συναφών προϊόντων, οι οποίοι έχουν λάβει την εν λόγω έγκριση, ενώ η πλειονότητα αυτών είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, ενώ υπάρχουν και ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις, ο έλεγχος των οποίων βρίσκεται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου ή στους μεγαλύτερους λιανέμπορους (ΕΛΣΤΑΤ, 2021).

Αναφορικά με το ύψος της εγχώριας παραγωγής ελαιόλαδου σήμερα, αυτή ανέρχεται σε περίπου 330.000 τόνους, με συνέπεια η Ελλάδα να καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ για το έτος 2022, ενώ την ίδια στιγμή η συνολική εγχώρια κατανάλωση ελαιόλαδου ανέρχεται σε περίπου εκατό είκοσι χιλιάδες τόνους, με την υποσημείωση όμως ότι η κατανάλωση των τυποποιημένων ελαιόλαδων είναι μόλις στο 27% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης. Αντίθετα, το υπόλοιπο ποσοστό της παραγωγής είτε αποτελεί μέρος της αυτοκατανάλωσης είτε διατίθεται με τη μορφή χύμα λαδιού, η πλειονότητα του οποίου εξάγεται σε τρίτες χώρες. Ειδικότερα, το χύμα ελαιόλαδο μεταφέρεται μέσω των εξαγωγών σε δοχεία όγκου 17 λίτρων, δίχως να συνοδεύεται από την ύπαρξη ετικέτας, με συνέπεια να μην καθίσταται γνωστός ούτε ο παραγωγός αλλά ούτε και η χώρα προέλευσής του.

Το παραπάνω γεγονός συμβαίνει σήμερα σε ιδιαίτερα έντονη έκταση, παρά την προσπάθεια που κατέστη το 2020 ώστε να τοποθετηθεί μέσω κυβερνητικής απόφασης όριο ως προς τη μέγιστη συσκευασία διάθεσης ελαιόλαδου, τα δοχεία των πέντε λίτρων, κάτι το οποίο συντελέστηκε οκτώ έτη μετά την απόφαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της ΚΥΑ 255610/2003 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Επιπλέον, ένα μεγάλο ζήτημα που κυριαρχεί στην αγορά σήμερα και οδηγεί στην ύπαρξη σημαντικών απωλειών εσόδων για το κράτος είναι η ύπαρξη της κυκλοφορίας χύμα ελαιόλαδου, το οποίο διακινείται στην οικονομία ως μια μορφή παραεμπορίου.

Σε πολλές περιπτώσεις το χύμα ελαιόλαδο υπόκειται σε νοθεία με συνέπεια να συντελείται σημαντική μείωση των επιπέδων εμπιστοσύνης των καταναλωτών, ενώ η νοθεία αυτή συντελείται μέσα από την ανάμειξη ποσοτήτων ελαιόλαδου με άλλες μικρότερες ποσότητες προερχόμενες από άλλα είδη ελαίων (π.χ. ηλιέλαιο), κάτι το οποίο δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν οι ίδιοι οι καταναλωτές κατά την αγορά του.

Όσον αφορά το ανταγωνιστικό προϊόν του ελαιόλαδου, αυτό δεν είναι άλλο από το σπορέλαιο, το οποίο έχει ως κύριο πλεονέκτημα του έναντι του ελαιόλαδου την ιδιαίτερα χαμηλότερη τιμή του, καθώς επίσης και τη σημαντική υστέρηση που εμφανίζει τόσο σε θρεπτικά στοιχεία όσο και σε θετικά αποτελέσματα για την υγεία των καταναλωτών. Σχετικά με την αναλογία μεταξύ της κατανάλωσης ελαιόλαδου και σπορέλαιου, σήμερα αυτή ανέρχεται σε περίπου 60% - 40% με σαφή υπεροχή της κατανάλωσης του ελαιόλαδου, ενώ τα πιο δημοφιλή είδη σπορέλαιων είναι σήμερα το ηλιέλαιο και το σογιέλαιο (Businessdaily.gr, 2023).

Όπως αναφέρει στην έρευνα του για το 2022, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών τυποποίησης ελαιόλαδου: *“το 2022 οι εξαγωγές στο ελαιόλαδο ανήλθαν στους 175.746 τόνους, όταν τα αντίστοιχα μεγέθη για το 2021 ήταν 159.034 τόνοι το 2021 και αντίστοιχα 175.434 τόνων που ήταν οι συνολικές εξαγωγές που συντελέστηκαν το 2020”*. Βασική κατεύθυνση των εξαγωγών αυτών ήταν οι χώρες της Ισπανίας και της Ιταλίας, ενώ μικρότερο ποσοστό των εξαγωγών μετακινήθηκε προς τις ΗΠΑ, την Τσεχία, τη Σουηδία, τη Γερμανία, τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και το Βέλγιο (Businessdaily.gr, 2023).

Το πιο σημαντικό σημείο σε αυτά τα ύψη εξαγωγών είναι ότι από το σύνολο των εξαγωγών μόνο πενήντα χιλιάδες ήταν οι τόνοι που εξάχθηκαν με τη μορφή τυποποιημένου ελαιόλαδου, καθώς όλη η υπόλοιπη ποσότητα εξάχθηκε σε μορφή χύμα ελαιόλαδου, δηλαδή χωρίς να φέρουν κάποιου είδους εξωτερική συσκευασία (Businessdaily.gr, 2023).

Η πλειονότητα των εξαγωγών του χύμα ελαιόλαδου από την Ελλάδα καταλήγει προς τις χώρες της Μεσογείου και κυρίως προς την Ιταλία (για το 2021 σχεδόν το 76% των συνολικών εξαγωγών ελαιόλαδου μετακινήθηκε προς την Ιταλία), όπου στη συνέχεια υπόκειται σε τυποποίηση και συσκευασία με στόχο τη μεταπώληση, χωρίς την ίδια στιγμή να μην γίνεται η παραμικρή αναφορά τόσο στη χώρα (Ελλάδα) παραγωγής όσο και στον ίδιο τον παραγωγό.

Άμεση συνέπεια της εν λόγω κατάστασης είναι η μη προβολή τόσο της προέλευσης του προϊόντος όσο και του ονόματος του παραγωγού, γεγονός το οποίο οδηγεί στη σημαντική απώλεια εσόδων για τη χώρα, η οποία προς της ανόδου των τιμών προσέγγισε σε ύψος το 1,3 ευρώ ανά λίτρο ενώ σήμερα έχει ίσως ξεπεράσει τα 2 ευρώ το λίτρο (Εθνική Τράπεζα, 2015).

Όσον αφορά το 2023, βασικό χαρακτηριστικό του ήταν η ραγδαία άνοδος των τιμών του παραγωγού, η οποία ξεπέρασε τα πέντε ευρώ ανά λίτρο, ενώ την ίδια στιγμή η τιμή ήταν 3,30 ευρώ το 2020 και μόλις 2,50 ευρώ το 2021, με συνέπεια η άνοδος αυτή να οδηγεί στην πραγματικότητα σε μεγαλύτερες τιμές λιανικής, κάτι το οποίο οδηγεί στη

μείωση διεθνώς τόσο της ζήτησης όσο και της κατανάλωσης, γεγονός το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι οι τιμές σε υποκατάστατα του ελαιόλαδου προϊόντα, όπως το ηλιέλαιο και το σογιέλαιο δεν αυξήθηκαν με τον ίδιο ρυθμό με συνέπεια πλήθος καταναλωτών να στρέφεται πλέον προς αυτά τα είδη λαδιού (Οτ.γρ, 2023).

Παρόλα αυτά αξίζει να επισημανθεί, ότι η παραπάνω αύξηση τόσο των επιπέδων τιμών όσο και των επιπέδων των εξαγωγών αποτελεί μια συγκυρία και όχι απόρροια ενός σχεδίου με στόχο να αξιοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό η ελαιοπαραγωγική δυνατότητα της χώρας, καθώς η ύπαρξη πλήθους παραγωγικών μονάδων μικρών σε αριθμό και περιορισμένης δυναμικότητας έχει σαν συνέπεια τη μη δυνατότητα τους να αποκομίσουν οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τις χώρες της Ιταλίας και της Ισπανίας, οι οποίες επιτυγχάνουν σήμερα χαμηλότερα κόστη έναντι της Ελλάδας, λόγω της συγκέντρωσης του μεγαλύτερου τμήματος της παραγωγής τους σε μεγάλες παραγωγικές μονάδες (Οτ.γρ, 2023).

5.5.2 Συγκέντρωση αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου

Αναφορικά με τις σημαντικότερες εταιρίες του κλάδου, οι οποίες έχουν και τα υψηλότερα μερίδια αγοράς σήμερα, αυτές είναι οι ακόλουθες:

ΕΛΑΪΣ

Η ΕΛΑΪΣ είναι μια ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο του ελαιόλαδου, ενώ ήταν εισηγμένη στο χρηματιστήριο της Αθήνας για περισσότερα από εξήντα έτη και πιο συγκεκριμένα από το 1941 μέχρι το 2007, έτος κατά το οποίο συντελέστηκε η εξαγορά της από την ολλανδική εταιρεία Unilever.

Η Αριστοτέλης Κ. Μακρής & Σία ΕΕ ιδρύθηκε το 1920 από έξι Έλληνες επιχειρηματίες. Το 1932 η εταιρεία αυτή μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία και μετονομάστηκε σε ΕΛΑΪΣ, ενώ ακολούθως τα επόμενα έτη η Ελαΐς κατάφερε να αναπτυχθεί με ραγδαίο ρυθμό. Στις 26 Φεβρουαρίου 1941 άρχισαν να διαπραγματεύονται τις μετοχές της ΕΛΑΪΣ στο Χρηματιστήριο Αθηνών με αρχική τιμή της τάξεως των 1.025 δραχμές. Το 1947, έγινε για πρώτη φορά η παραγωγή του προϊόντος με το όνομα BITAM που γνώρισε μεγάλη εμπορική επιτυχία.

Το 1962 συντελέστηκε η είσοδος της UNILEVER στην Ελαΐς, καθώς μέσω αυτής κατάφερε να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο εκδίδοντας 10.800 νέων μετοχών, τις οποίες έλαβε η UNILEVER, ενώ το έτος 1970 η UNILEVER αύξησε τις μετοχές της στο 45% και το 1982 η UNILEVER απέκτησε την πλειοψηφία των μετοχών της Ελαΐς, ασκώντας πλέον τη διοίκηση της εταιρείας.

Το 2007 η ΕΛΑΪΣ εξαγοράστηκε πλήρως από τη Unilever με συνέπεια να αποχωρήσει η μετοχή της εταιρείας από το χρηματιστήριο της Αθήνας, στο οποίο διαπραγματευόταν από το 1941 μέχρι το έτος εκείνο.

Το 2011 η ELAIS - UNILEVER HELLAS A.E. προχώρησε επίσης σε εξαγορά της εταιρείας ΕΒΓΑ, η οποία δραστηριοποιούνται στον τομέα του παγωτού, αποκτώντας την ηγετική θέση και στην εγχώρια αγορά παγωτού.

Η ΕΛΑΪΣ - UNILEVER HELLAS A.E. είναι μια εταιρεία ηγέτης σήμερα, που της ανήκει το 90% των εταιρειών στις κατηγορίες που δραστηριοποιείται. Της ανήκουν τα ελαιόλαδα ALTIS και ΕΛΑΪΣ, και τα σπορέλαια FLORA και SOL (unilever.gr, 2024).

MINERPBA

Το 1877 ιδρύθηκε η εταιρεία ΚΑΡΑΚΩΣΤΑΣ με σκοπό την εισαγωγή και εξαγωγή τροφίμων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε Αθήνα και Πειραιά, ενώ το 1904 αρχίζει να ασχολείται με την εμπορία ελαιόλαδου (minerva.com, 2024).

Ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην ελληνική αγορά στις αρχές του 1900 με αντικείμενο το ελαιόλαδο, ενώ σήμερα έχει καταστεί μια από τις σημαντικότερες εταιρείες της Ελλάδας που έχουν ως αντικείμενο τα τρόφιμα. Επίσης παρουσιάζει μια πολύ έντονη δραστηριότητα στο πεδίο των εξαγωγών, καθώς τα προϊόντα της κατευθύνονται σήμερα σε περισσότερα από 42 χώρες.

Τη δεκαετία του 1930, η εταιρεία πρωτοστάτησε καθώς ήταν η πρώτη εταιρεία που τυποποίησε και συσκευάσε ελαιόλαδο σε γυάλινο δοχείο, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εγγύηση ποιότητας των σημείων πώλησης εκείνης της εποχής (minerva.com, 2024).

Το 1937 η εταιρεία χωρίζεται με τον Καρακώστα να ασχολείται αποκλειστικά με το ελαιόλαδο ΠΕΓΓΙΝΑ, ενώ το άλλο μέρος της επιχείρησης ανήκει εξ ολοκλήρου στον Γιαννάκο και ονομάζεται ΜΙΝΕΡΒΑ Ε. ΓΙΑΝΝΑΚΟΣ & ΥΙΟΙ Ο.Ε.

Το 1951 ενσωματώνεται με την ΤΥΠΕΛ και δημιουργείται η "ΜΙΝΕΡΒΑ Ελαιουργική Εταιρεία Π. ΓΙΑΝΝΑΚΟΣ & Α. ΣΑΧΠΑΛΟΓΛΟΥ Ο.Ε." και από το 1962 ξεκινά τις εξαγωγές προς όλες τις ηπείρους.

Το 1971 η εταιρεία γίνεται Ανώνυμη και ξεκινά να ασχολείται και με άλλα λίπη και έλαια. Το 1977 συνεργάζεται με τον όμιλο εταιρειών Paterson Zochonis & Co. Ltd., ενώ μέχρι την σήμερα ημέρα συνεχίζει την ανοδική της πορεία, με τα προϊόντα της να βρίσκονται σε περισσότερες από 40 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Η εταιρεία ΜΙΝΕΡΒΑ εξάγει ελαιόλαδο και τα έσοδα από αυτή τη δραστηριοποίηση αποτελούν το 10% των ετήσιων εσόδων της, ύψους 100 εκατ. ευρώ. Αυτή η εταιρεία απασχολεί περίπου 200 άτομα και συνεργάζεται με εκατοντάδες ελαιοπαραγωγούς (minerva.com, 2024).

Ένωση Πεζών Κρήτης (ΕΑΣ Πεζών)

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Πεζών έχει την έδρα της στο δήμο Αρχανών στην περιοχή του Ηρακλείου στην Κρήτη, ενώ η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή κρασιού και ελαιόλαδου, αποτελώντας μια πρότυπη εταιρεία στον αγροτικό συνεταιρισμό από το 1933.

Η περιοχή Πεζών έχει αναγνωριστεί ως προστατευόμενη περιοχή ονομασίας προέλευσης με άριστη ποιότητα λαδιού που είναι από τα καλύτερα στον κόσμο. Κάθε χρόνο παράγονται 5.000 τόνοι ελαιόλαδου από 60.000 στρέμματα καλλιεργειών που περιλαμβάνουν περίπου 1.100.000 ελαιόδεντρα, ενώ παράλληλα ο συνεταιρισμός αποτελείται από 4.500 μέλη.

Το ιδανικό κλίμα της περιοχής και η παραδοσιακή διαδικασία παραγωγής δημιουργούν ένα εξαιρετικό προϊόν. Η ΕΝΩΣΗ ΠΕΖΩΝ παράγει επίσης ένα άλλο καινοτόμο προϊόν, επενδύοντας στην ασηπτική τεχνολογία συσκευασίας, το Tetra Prisma aseptiC που διατίθεται σε τρίλιτρο και πεντάλιτρο. Η τεχνολογία αυτή προστατεύει το περιεχόμενο του ελαιόλαδου από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες όπως το φως και ο αέρας που θα μπορούσαν να αλλοιώσουν τις ιδιότητές του, και έτσι διατηρούνται τόσο τα θρεπτικά συστατικά του όσο και οι οργανοληπτικές του ιδιότητες (pezaunion.gr, 2024).

Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Ρεθύμνης (ΕΑΣ Ρεθύμνης)

Η ΕΑΣ Ρεθύμνης δημιουργήθηκε το 1937 και οι δραστηριοποιήσεις της είναι στις επαρχίες:

- Ρεθύμνης
- Αγίου Βασιλείου
- Αμαρίου
- Ασή Γωνιάς

Παράγει το εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο ΡΙΘΥ, και το Παρθένο Ελαιόλαδο ΡΙΘΥ (iatrikathemata.gr, 2024).

Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λακωνίας (ΕΑΣ Λακωνίας)

Η ένωση δημιουργήθηκε το 1940 και εδρεύει στη Σπάρτη. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί έχουν ISO-9001 και τα προϊόντα της διατίθενται τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά (iatrikathemata.gr, 2024).

ΚΟΡΕ Α.Ε.

Δημιουργήθηκε το 1979 και αρχικά δραστηριοποιήθηκε στα σπορέλαια, αλλά από το 1992 ασχολήθηκε με τον τομέα του ελαιόλαδου (kore.gr, 2024).

NUTRIA A.E.

Δημιουργήθηκε το 1994 στη Φθιώτιδα, είναι μια από τις σημαντικότερες εταιρείες και εξάγει τα προϊόντα της σε 20 χώρες (nutria.gr, 2024).

Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια Α.Ε.

Δημιουργήθηκε το 2000 και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και στην εμπορία συσκευασμένων ελαιόλαδων, σπορέλαιων και εκλεκτών τροφίμων (hfo.gr, 2024).

5.5.3 Μελλοντικές προβλέψεις για την εγχώρια αγορά ελαιόλαδου

Αναφορικά με τις προβλέψεις για την πορεία του ελαιόλαδου, η Ευρωπαϊκή Ένωση προβλέπει ότι οι εννέα σημαντικότερες χώρες της Ευρώπης στο πεδίο της παραγωγής ελαιόλαδου αναμένεται την περίοδο 2023-2024 να εμφανίσουν συνολική παραγωγή ελαιόλαδου ύψους ενάμιση εκατομμύριο τόνους, ενώ οι χώρες αυτές είναι η Ελλάδα, η Ισπανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Κύπρος, η Σλοβενία, η Κροατία και η Μάλτα, ενώ σε ότι αφορά τις τιμές του ελαιόλαδου, αυτές αναμένεται να παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα, γεγονός το οποίο αναμένεται να οδηγήσει στην ύπαρξη προκλήσεων τόσο στο πεδίο των εξαγωγών όσο και στο πεδίο της κατά κεφαλήν κατανάλωσης ελαιόλαδου (European Commission, 2024).

Ειδικότερα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην έκθεσή της αναφέρεται σε σημαντικό βαθμό στον αντίκτυπο που υπάρχει μεταξύ της πιθανότητας να εμφανιστεί συγκομιδή χαμηλότερη του μέσου όρου σε συνδυασμό με την επικρατούσα συνθήκη της αγοράς στις τιμές και την κατανάλωση του ελαιόλαδου συνολικά σε όλη την Ευρώπη (European Commission, 2024).

Πιο συγκεκριμένα, εάν επιβεβαιωθούν οι εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τότε την περίοδο 2023-2024 η παραγωγή αναμένεται να εμφανίσει αύξηση της τάξεως του 9% συγκριτικά με τα επίπεδα παραγωγής της προηγούμενης περιόδου, η οποία ανήλθε σε μόλις 1.384 εκατομμύρια τόνους, το οποίο ήταν και ιστορικό χαμηλό, καθώς όλες τις καλλιεργητικές περιόδους αρχής γενομένης από τη χρονική περίοδο 2017-2018 και μέχρι τη χρονική περίοδο 2021-2022, η παραγωγή της ΕΕ ήταν κατά μέσο όρο 2,13 εκατ. τόνοι ελαιόλαδο σε ετήσια βάση (European Commission, 2024).

Επίσης, σύμφωνα με την έκθεση αυτή τόσο η Ελλάδα όσο και οι Ισπανία και Πορτογαλία εμφανίζουν σημαντικές δυσκολίες στο πεδίο της συγκομιδής με μόνη εξαίρεση από τις μεγάλες χώρες στο πεδίο της παραγωγής ελαιόλαδου να είναι η Ιταλία. Ο λόγος που η Ιταλία αποτελεί εξαίρεση οφείλεται στο ότι η χώρα ωφελήθηκε σημαντικά από την πλειάδα βροχοπτώσεων την άνοιξη, κάτι το οποίο μετρίασε σε μεγάλο βαθμό τις αρνητικές επιπτώσεις που αντιμετώπισε στην ανθοφορία σε ορισμένες παραγωγικές περιοχές της (European Commission, 2024).

Από την άλλη πλευρά, οι παραγωγοί ελαιόλαδου τόσο στην Ισπανία όσο και στην Πορτογαλία βρέθηκαν αντιμέτωποι με ιδιαίτερα αρνητικές συνθήκες στη διάρκεια της θερινής περιόδου, λόγω του καύσωνα κατά κύριο λόγο με συνέπεια να ευνοείται σε μεγάλο βαθμό η προσβολή από δάκο καθώς και από άλλες ασθένειες, οι οποίες πλήττουν την παραγόμενη ελιά.

Επιπρόσθετα, η ΕΕ εμφανίζει σήμερα να αντιμετωπίζει προβλήματα με τα αποθέματα του ελαιόλαδου, τα οποία είναι ιδιαίτερα χαμηλά, καθώς η νέα καλλιεργητική χρονιά ξεκίνησε με απόθεμα ύψους μόλις 307 χιλιάδων τόνων, όταν το αντίστοιχο αρχικό απόθεμα της προηγούμενης χρονιάς ήταν 670 χιλιάδες τόνοι, ενώ σε ότι αφορά τις εν λόγω ελλείψεις αυτές αναμένεται να καλυφθούν μέσω της εισαγωγής περίπου 160 χιλιάδων τόνων από την Τυνησία.

Όσον αφορά την Ελλάδα, είναι γεγονός ότι μέχρι σήμερα συνεχίζεται η διαδικασία της συγκομιδής της ελιάς, αν και η πλειονότητα των παραγωγών είναι απογοητευμένοι από τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν στους ελαιώνες τους, ενώ σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις η φετινή καλλιεργητική περίοδος αναμένεται να είναι μια περίοδος μη ευνοϊκή για να παραχθούν ικανοποιητικές ποσότητες ελαιόλαδου, απόρροια της ύπαρξης της παρενιαυτοφορίας που εμφανίζεται στην πλειονότητα των ελαιώνων στη χώρα σήμερα (European Commission, 2024).

Όσον αφορά τη μείωση στην ποσότητα της παραγωγής ελαιόλαδου αυτή αναμένεται να ανέλθει στο 20% για την καλλιεργητική περίοδο 2023-2024.

Σε ότι αφορά τους περιορισμούς με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη η ελληνική παραγωγή σήμερα, αυτές δεν συνδέονται μόνο με το δάκο και το γλοιοσπόριο, καθώς στην πλειονότητα των περιοχών στην Ελλάδα είναι έντονο σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο της παρθενοκαρπίας, η οποία συνιστάται στην ανάπτυξη του καρπού της ελιάς χωρίς όμως να έχει συντελεστεί γονιμοποίηση, καθώς επίσης και το φαινόμενο της διπλής καρποφορίας.

Πρακτικά, σημαντικό εμπόδιο για την ελληνική παραγωγή είναι η κλιματική αλλαγή, η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη φυσιολογία των δέντρων, λόγω του γεγονότος ότι σημαντικός αριθμός δέντρων ελιάς ανθίζουν πολύ νωρίς απόρροια των ιδιαίτερα υψηλών θερμοκρασιών που επικρατούν σε όλη τη διάρκεια του έτους τα τελευταία έτη. Άμεση συνέπεια των προκλήσεων αυτών είναι να υπάρχουν σήμερα ιδιαίτερα υψηλές τιμές στο ελαιόλαδο, όπου η τιμή για το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο χαμηλής οξύτητας ανέρχεται σε περίπου έξι ευρώ το κιλό σήμερα.

Όμως είναι σημαντικό να τονισθεί, ότι παρά τις εισαγωγές που αναμένετε να πραγματοποιηθούν στην ΕΕ, η πρόβλεψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην έκθεση της αναφέρει ότι είναι ιδιαίτερα πιθανή η παρατήρηση σημαντικών ελλείψεων στην αγορά του ελαιόλαδου εντός της ΕΕ, κάτι το οποίο αναμένεται να οδηγήσει σε περαιτέρω ανόδους των τιμών την άνοιξη του 2024. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έκθεση αυτή, στα τέλη του Αυγούστου του 2023, οι τιμές του έξτρα παρθένο ελαιόλαδου στην περιοχή Χαέν (η περιοχή στην οποία παράγεται ο μεγαλύτερος όγκος ελαιόλαδου σε όλο τον κόσμο) στην Ισπανία ανήλθαν στα 820 ευρώ για κάθε 100 κιλά, μια τιμή η

οποία ήταν περισσότερο από τρεις φορές μεγαλύτερη από το μέσο όρο που κυμαινόταν η τιμή αυτή τα τελευταία πέντε έτη (Σταθόπουλος, 2023).

Ο συνδυασμός της περιορισμένης παραγωγής και της ανόδου των τιμών είναι ιδιαίτερα πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά τα επίπεδα των εξαγωγών ελαιόλαδου στην ΕΕ το 2024, ενώ συνολικά οι ιδιαίτερα υψηλές τιμές στο ελαιόλαδου συμβάλλουν και στη δημιουργία μεταβολών στα καταναλωτικά πρότυπα με τις εκτιμήσεις για τις εισαγωγές στις μη ελαιοπαραγωγικές χώρες της ΕΕ να αναμένεται να εμφανίσουν μείωση περίπου δέκα χιλιάδων τόνων την περίοδο 2023-2024 σε σχέση με την περίοδο 2022-2023, ανερχόμενες σε περίπου 280.000 τόνους την περίοδο 2023-2024.

Αντίστοιχα, στις τέσσερις μεγαλύτερες χώρες στην παραγωγή ελαιόλαδου, η κατανάλωση αναμένεται να εμφανίσει μείωση κατά 950 χιλιάδες τόνους την περίοδο 2023-2024, μια μείωση η οποία ανέρχεται σε ποσοστό έξι τοις εκατό της συνολικής κατανάλωσης ελαιόλαδου εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σταθόπουλος, 2023).

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

- Businessdaily, 2023, “Πάει για νέα ρεκόρ η τιμή του ελαιόλαδου, μεγάλο το έλλειμμα παραγωγής”.
- Εθνική Τράπεζα, 2015, “Κλαδική μελέτη: Ελαιόλαδο”.
- ΕΛΣΤΑΤ, 2021, “Ετήσια Γεωργική Έρευνα”.
- Euro2day, 2021. “Σε ιστορικό υψηλό οι ελληνικές εξαγωγές ελαιόλαδου”.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012, “Εκτελεστικός κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 29/2012 της Επιτροπής, της 13ης Ιανουαρίου 2012, για τα πρότυπα εμπορίας του ελαιόλαδου”.
- ICAP, 2018. “Ελαιόλαδο-Πυρηνέλαιο, κλαδική μελέτη”.
- Ot.gr, 2023, “Ελαιόλαδο: Συνεχίζονται οι υψηλές πτήσεις”.
- Σταθόπουλος, Σ., 2023, “Η αναμενόμενη παραγωγή ελαιόλαδου στην Ελλάδα και Ευρώπη για το 2024/25”.
- Stochasis, 2013, Κλαδικές στοχεύσεις: Ελαιόλαδο.

Ξενόγλωσση

- Cbi, 2024, “The European market potential for olive oil”.
- European Commission, 2024, “Market Situation in the olive oil and table olive sectors”.
- European Commission, 2023, “Olive oil in the EU”.
- European Commission, 2020, “The European Commission's trade department”.
- OEC.world, 2024, “Olive Oil in Greece”.
- Trendeconomy, 2024, “Greece | Imports and Exports | World | Olive Oil | Value (US\$) and Value Growth, YoY (%) | 2011-2022”.

Ιστοσελίδες

- <https://www.unilever.gr/our-company/>
- <https://minerva.com.gr/i-eteria-mas/istoria/>
- <https://pezaunion.gr/>
- <https://www.iatrikathemata.gr/easr.htm>
- <https://www.iatrikathemata.gr/easlakonia.htm>
- <https://www.kore.gr/about-us/>

- <https://www.nutria.gr/h-nutria/#poioi-eimaste>
- <https://www.hfo.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%B9%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένες συν-ανταγωνιστικές ενέργειες που διεξήχθησαν από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του ελαιόλαδου στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν ενέργειες ορισμένων επιχειρήσεων, όπου φιλοδοξούν πρωτίστως την ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς και την ανάδειξη της ποιότητας του Ελληνικού ελαιόλαδου συγκριτικά με το ελαιόλαδο παγκόσμιας κλίμακας.

6.1 Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια

Η εταιρεία Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια Α.Ε. ιδρύθηκε το 2000 και χαρακτηρίζεται ως μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, η οποία κατατάσσεται ανάμεσα στις κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου. Συγκεκριμένα, η δομή της επιχείρησης και το σύνολο των αξιών της, της επιτρέπουν να δρα με ευελιξία απέναντι στο ανταγωνιστικό και αβέβαιο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κλειδί της επιτυχίας της αποτελεί η προσαρμοστικότητα στις μεταβολές του περιβάλλοντος, ενώ η δυναμικότητά της στον τομέα της παραγωγής συμβάλλει στην κάλυψη μεγάλου μεγέθους παραγγελιών και πρωτίστως, την κάλυψη των αναγκών των πελατών της. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης μέσω της ανάπτυξης ενός οργανωμένου συστήματος διαχείρισης των σχέσεων της με πελάτες έχοντας ως βάση την αποτελεσματική παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η παρουσία της εταιρείας και οι παρελθοντικές ενέργειες της, έχουν ως αντίκτυπο την ενίσχυση του κλάδου της ελληνικής βιομηχανίας και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας. Η εταιρεία Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια Α.Ε. αποτελεί έναν από τους κύριους προμηθευτές προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε σημαντικές αλυσίδες σούπερ-μάρκετ τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αυτό αποτελεί απόδειξη της εκτεταμένης παραγωγικής ικανότητάς της, καθώς και της αξιοπιστίας της ως προμηθευτής. Παράλληλα, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της συνεχώς επεκτείνεται προκειμένου να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς. Συμπερασματικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης συνεπάγεται με υψηλής ποιότητας πρώτων υλών, τεχνογνωσία, προηγμένες υποδομές και τέλος την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της (hfo.gr, 2024).

Σε επίπεδο εξαγωγών, η Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια παρουσιάζει εξαγωγές σε περισσότερες από 40 χώρες, ενώ η συνεχής παρακολούθηση και κατανόηση των διεθνών εξελίξεων στον τομέα του ελαιόλαδου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη διεξόδου της εταιρείας σε διεθνείς αγορές. Η εταιρεία υιοθετεί συνεργατικές ενέργειες τόσο με κορυφαίες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ παγκοσμίως, όσο και με σημαντικούς διανομείς, προσφέροντας προϊόντα υπό το δικό της εμπορικό σήμα, καθώς και υπό ιδιωτικές ετικέτες (hfo.gr, 2024).

Η επιχείρηση κατέχει πιστοποιήσεις στα πρότυπα ποιότητας ISO 22000:2005 και IFS Food Standard στον τομέα της παραγωγής και διακίνησης ελαιόλαδων και σπορέλαιων. Επιπλέον, είναι ενεργό μέλος της πρωτοβουλίας ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ, η οποία εκπροσωπεί μια κοινότητα παραγωγικών επιχειρήσεων ελληνικής ιδιοκτησίας και προωθεί τον επιχειρηματικό πολιτισμό της χώρας. Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το πρωτόκολλο ETHOS του ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ, ενισχύοντας έτσι την εταιρική κοινωνική της ευθύνη. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν ενεργά στην πρωτοβουλία συμβάλλουν ενεργά στην ελληνική οικονομία μέσω της στήριξης άλλων ελληνικών επιχειρήσεων και της συμμετοχής τους σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες. Αντιμετωπίζοντας δυσκολίες και αντιξοότητες, διατηρούν το κέντρο των δραστηριοτήτων τους στη χώρα μας. Τα υψηλής διαφοροποίησης προϊόντα που παράγουν εκπροσωπούν εθνικό πλούτο το οποίο επηρεάζει άμεσα το βιοτικό επίπεδο, το εθνικό εισόδημα, την απασχόληση και γενικότερα την ευημερία της Ελλάδος. Εκτός αυτού, η Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια διαθέτει άδειες τυποποίησης για βιολογικό εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο από τη ΔΗΩ και ΠΟΠ εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου από τον ΕΛΓΟ Δήμητρα (hfo.gr, 2024), (dealnews.gr, 2017).

Ιδιαίτερη έμφαση για την επιχείρηση αποτελεί η βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της θέσπισης τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών στόχων για τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεών της. Οι παραπάνω ενέργειες συντελούν στην προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης, την προστασία του περιβάλλοντος και τη δημιουργία θετικού κοινωνικού αποτυπώματος, καθώς και την ασφάλεια και προστασία των εργαζομένων της (hfo.gr, 2024).

Η εισαγωγή της εταιρείας στο δίκτυο ΕΛΛΑ-ΔΙΚΑ ΜΑΣ συνεπάγεται συνεργατικές ενέργειες της επιχείρησης σε συνδυασμό με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Επεξηγηματικά, σχεδιάζονται εκθέσεις στο εξωτερικό με πρώτο σταθμό τις αγορές των Βαλκανίων. Η πρωτοβουλία αυτή είναι ζωτικής σημασίας, καθώς συνασπίζονται για πρώτη φορά εταιρείες με ελληνική παραγωγή και υλικά από την ελληνική γη, προασπίζοντας τα ελληνικά συμφέροντα. Τέλος, οι εταιρείες ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΕΚΛΕΚΤΑ ΕΛΑΙΑ Α.Ε. και «ΜΥΛΟΙ ΣΟΓΙΑΣ Α.Ε.» συμμετείχαν στην 5^η Διεθνή Έκθεση Τροφίμων και Ποτών «5^η FOOD EXPO 2018» αναδεικνύοντας τη δυναμική τους παρουσία στον χώρο της βιομηχανίας τροφίμων. Η παρούσα έκθεση αποτελεί τη μεγαλύτερη στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με περισσότερους από 1.270 Έλληνες και ξένους εκθέτες και 3.500 διεθνείς αγοραστές, προσφέροντας μια εξαιρετική ευκαιρία για την προώθηση νέων προϊόντων και τη δημιουργία συνεργασιών. Στο πλαίσιο της έκθεσης, οι εταιρείες παρουσίασαν νέα προϊόντα και νέες συσκευασίες προϊόντων, με στόχο τη δημιουργία νέων συνεργασιών και την επέκταση των εξαγωγών τους. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν κυρίως έλαια όπως το Extra Παρθένο Ελαιόλαδο, το Πυρηνέλαιο, το Λάδι τηγανίσματος υψηλής αντοχής, το Ηλιέλαιο, το Αραβοσιτέλαιο, το Σογιέλαιο, το Βαμβακέλαιο, καθώς και διάφορα είδη ελαιόλαδων και σπορέλαιων σε επαγγελματικές συσκευασίες (liberal.gr, 2018).

Με αφορμή την παραπάνω έκθεση η εταιρεία Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια θα μπορούσε να προβεί σε συνεργατικές ενέργειες μέσω στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως οι επιχειρήσεις ΜΙΝΕΡΒΑ και ΕΛΑΪΣ. Επεξηγηματικά,

η παρούσα συνεργασία θα μπορούσε να προάγει τη δημιουργία μιας νέας μεθόδου παραγωγής ελαιόλαδου, με αποτέλεσμα να λαμβάνει χώρα η αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους, ώστε να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκτός αυτού, η στρατηγική συμμαχία θα μπορούσε να επιτρέψει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των τριών επιχειρήσεων και τον διαμερισμό του οικονομικού κινδύνου. Η επινόηση μιας νέας μεθόδου παραγωγής ελαιόλαδου μέσω σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν τους ανταγωνιστές με πιο αποδοτικό τρόπο. Παράλληλα μπορούν να εισέλθουν σε κλάδους του ελαιόλαδου παγκόσμιας κλίμακας αποκτώντας μεγαλύτερο πελατειακό κοινό, διότι έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και τις ιδιαιτερότητες τους.

Ωστόσο, το σύνολο των ενεργειών που αναφέρθηκαν έχουν ως επακόλουθο και τη μεγέθυνση της πίτας της αγοράς, διότι θα μπορέσουν να προσελκύσουν νέους επενδυτές, πελάτες, αλλά και επιχειρήσεις στον κλάδο του ελαιόλαδου στην Ελλάδα. Η προσέλκυση αυτών των ομάδων καθίσταται εφικτή, μέσω της νέας επινοητικής μεθόδου παραγωγής ελαιόλαδου, η οποία προάγει την αρετή της καινοτομίας. Αποτελεσματικά, οι νέοι επενδυτές θα επενδύσουν μεγάλα χρηματικά πόσα σε αυτές τις επιχειρήσεις, που θα έχει ως αποτέλεσμα την κάλυψη πιθανών χρηματοδοτήσεων για μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών. Επίσης, η διάδοση της νέας παραγωγικής μεθόδου μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, θα έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του Ελαιοτουρισμού στην χώρα, αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων.

Τέλος, η επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια, ΜΙΝΕΡΒΑ και ΕΛΑΪΣ θα αποτελέσει ιδεατό παράδειγμα υγιούς μίμησης μεταξύ των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Εκτός αυτού, ο υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο του ελαιόλαδου στην Ελλάδα θα γίνει πιο αποδοτικός, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες μεταβολές του περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα της παραπάνω ενέργειας τείνουν να ικανοποιούν και τις ανάγκες των πελατών, διότι θα έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα ταυτίζονται με τις επιθυμίες τους.

6.2 Ol-eve Family Estate and Products

Η οικογενειακή επιχείρηση Ol-eve εντοπίζεται στο κτήμα Φάρος, μια χερσόνησο 247 στρεμμάτων στο γραφικό δυτικό άκρο του ελληνικού νησιού της Λέσβου, κοντά στο χωριό Σίγρι, που έχει βραβευτεί ως προορισμός Natura. Το κτήμα αποτελείται από 20.000 ελαιόδεντρα, 12.000 θάμνους ροδιάς και 5.000 συκιές, όπου και επιλέγονται κατά τη διαδικασία της συλλογής των παραπάνω αποκλειστικά εκείνα που πληρούν υψηλά ποιοτικά πρότυπα υπό το πρίσμα της βιωσιμότητας. Εκτός από τα παραπάνω, το κτήμα διαθέτει μια φάρμα με κοτόπουλα και μια φάρμα λαχανικών, όπου συνεισφέρουν στον αγροτουρισμό του νησιού. Αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης

αποτελεί η παροχή βιολογικών προϊόντων, τα οποία έχουν λάβει πιστοποίηση BioHellas, ενώ παράλληλα παρακολουθούν τους διεθνείς κανονισμούς και τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις που επικεντρώνονται στα τρόφιμα. Το εργατικό δυναμικό της περιλαμβάνει έμπειρους τεχνολόγους τροφίμων, οι οποίοι διασφαλίζουν τη σωστή διατήρηση των διατροφικών ιδιοτήτων των προϊόντων και την υψηλή ποιότητα αυτών (ol-eve.com, 2024).

Το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο της επιχείρησης έχει λάβει διακρίσεις σε παγκόσμια κλίμακα, χάρη στην προσθήκη ενός νέου ελαιοτριβείου στο κτήμα Φάρος. Ωστόσο, η τεχνολογία και εμπειρογνωμοσύνη της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα θεσμοθετημένα πρότυπα ποιότητας, συνέβαλαν στην απονομή χρυσού βραβείου για το Βιολογικό Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Πρώιμης Συγκομιδής με Ποικιλία Κορωνέικη, αναφορικά με την πικάντικη γεύση και το πράσινο άρωμά του. Επιπροσθέτως, το Βιολογικό Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Εξαιρετικής Παρθενικής Ποικιλίας Κολόβη έλαβε ασημένιο βραβείο για τη γλυκιά γεύση και το φρουτώδες άρωμά του. Σε παγκόσμια κλίμακα, η επιχείρηση διέπρεψε στον Olive Japan International Extra Virgin Olive Oil Competition 2022, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως ο μεγαλύτερος διαγωνισμός ελαιόλαδου Ασίας-Ωκεανίας. Επίσης, η Ol-eve διακρίθηκε στα Διεθνή Βραβεία Ελαιόλαδου του Βερολίνου, ανάμεσα σε 891 δείγματα από όλο τον κόσμο. Το Βιολογικό Φάρος Σίγρι Ol-eve απέσπασε το Χρυσό Βραβείο "Βιολογικής Ποιότητας", ενώ οι δύο μονοποικιλιακές Βιολογικές Πρώιμες Συγκομιδές (Κορωνέικη & Κολοβή) βραβεύτηκαν με δύο Χρυσά Βραβεία "Βιολογικής Ποιότητας" (ol-eve.com, 2024).

Η οικογενειακή επιχείρηση Ol-eve έχοντας ως προτεραιότητα τη σημασία της ελιάς για την Ελλάδα, αποφάσισε να αναλάβει τον ρόλο του χορηγού στο «Διεθνές Συνέδριο για την Ελιά» στη Λέσβο. Η συγκεκριμένη ενέργεια διέπεται από έναν συν-ανταγωνιστικό χαρακτήρα, διότι ανάμεσα στους προσκεκλημένους δήλωσαν το παρόν επιχειρήσεις του κλάδου του ελαιόλαδου. Παράλληλα, το διεθνές συνέδριο έλαβε την υποστήριξη κορυφαίων Πανεπιστημίων όπως το αμερικανικό Yale και το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, και τη συμμετοχή σημαντικών επιστημόνων και επιχειρηματιών από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Στόχος της παρούσας ενέργειας ήταν η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, πρακτικών και εμπειριών γύρω από την ελιά. Εκτός αυτού, καθίσταται εφικτή η προώθηση των ευεργετικών ιδιοτήτων του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου τόσο για τον άνθρωπο όσο και για το περιβάλλον. Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί και στον Ελαιοτουρισμό και την αξιοποίηση του υψηλού τουριστικού αποτυπώματος της χώρας προς όφελος του ελαιόλαδου και το αντίστροφο. Μέσω των παραπάνω διαδικασιών, προάγεται η αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων που θα συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγής ελαιόλαδου και την προώθηση του κλάδου του ελαιόλαδου στην Ελλάδα (olivenews.gr, 2024).

Όσον αφορά τη μορφή συν-ανταγωνισμού που θα μπορούσε να υιοθετήσει η εταιρεία Ol-eve Family Estate and Products, αυτή καλείται στρατηγικά δίκτυα. Αναλυτικά, η παρούσα εταιρεία θα μπορούσε να σχηματίσει ένα στρατηγικό δίκτυο σε συνεργασία με τις εταιρείες KOPE A.E. και ΑΓΡΟ.BI.M A.E., ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη

ποιοτικών προϊόντων αναφορικά με το ελαιόλαδο. Η ύπαρξη ενός στρατηγικού δικτύου θα συντελέσει στην τοποθέτηση των επιχειρήσεων σε μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, υπό την προϋπόθεση ότι το στρατηγικό δίκτυο θα διέπεται από μια σχέση εμπιστοσύνης και κυριότερα συνεργασίας μεταξύ των τριών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν διαθέτουν μεμονωμένα ένα σύνολο προμηθευτών, με αποτέλεσμα η OI-eve να έχει τη δυνατότητα αλλαγής προμηθευτών όποτε οι τεχνολογικές εξελίξεις ή οι εξελίξεις της αγοράς το επιβάλλουν. Οι KOPE A.E. και ΑΓΡΟ.BIM A.E. θα επωφεληθούν από μια τέτοια ενέργεια, μέσω της απόκτησης οικονομιών κλίμακας και την πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές διαφορετικών εξειδικεύσεων μέσω της συμμαχίας τους με την OI-eve. Η εταιρεία OI-eve θα έχει τη δυνατότητα παροχής αναγκαίας εξειδίκευσης αναφορικά με τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της, όπου με τη σειρά τους θα της αποδίδουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η διακριτή υπεροχή αποτελεί άλλο ένα αποτέλεσμα του στρατηγικού δικτύου, με αποτέλεσμα την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, συμβάλλοντας στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος στη συμμαχία θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τα κανάλια διανομής τους, ώστε να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους σε κλάδους του ελαιόλαδου παγκόσμιας κλίμακας. Μια τέτοια ενέργεια, θα προωθήσει το ελληνικό ελαιόλαδο των επιχειρήσεων σε νέα πελατειακά κοινά και θα συμβάλει στη μεγέθυνση της πίτας της αγοράς, μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών. Πιθανό σενάριο αποτελεί και η προσέλκυση νέων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του ελαιόλαδου άλλης χώρας, με αποτέλεσμα να καθίσταται εφικτή η πρόσθεση νέων συμμετεχόντων στο στρατηγικό δίκτυο που αναπτύχθηκε.

Επόμενη δραστηριότητα που θα μπορούσαν να πραγματοποιήσουν σε συλλογικότητα οι τρεις επιχειρήσεις, αποτελεί η διοργάνωση μιας έκθεσης που θα πραγματοποιείται την ιστορία και τους μεθόδους παραγωγής του ελληνικού ελαιόλαδου, σε συνδυασμό με την παρουσίαση ορισμένων προϊόντων των επιχειρήσεων. Οι παρευρισκόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν ορισμένα από αυτά τα προϊόντα. Σκοπός αυτής της ενέργειας αποτελεί η τοποθέτηση των επιχειρήσεων ως τις εταιρείες που υποστηρίζουν την ελληνική οικονομία και προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα ελαιόλαδου με έμφαση στις ελληνικές παραδόσεις απέναντι στα μάτια των παρευρισκόμενων.

Τέλος, οι νέοι συμμετέχοντες παγκόσμιας κλίμακας του στρατηγικού δικτύου θα μπορούσαν να προωθήσουν την έκθεση των OI-eve, KOPE A.E. και ΑΓΡΟ.BIM A.E. στο πελατειακό κοινό και στους προμηθευτές τους ανάμεσα σε άλλες ομάδες, αυξάνοντας την αναγνωσιμότητα του ελληνικού κλάδου ελαιόλαδου. Αποτελεσματικά, ο κλάδος του ελαιόλαδου στην Ελλάδα θα έχει τη δυνατότητα να σημειώσει σημαντικά επίπεδα κερδοφορίας και την πιθανότητα δημιουργίας νέων καναλιών διανομής μεταξύ χωρών παγκόσμιας κλίμακας.

6.3 Κ.Α.Σ.Ε.Λ.Λ. Α.Ε.

Η εταιρεία ΚΑΣΕΛΛ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα συν-ανταγωνιστικής ενέργειας, διότι η ίδρυσή της πηγάζει από την Κοινοπραξία Αγροτικών Συνεταιρισμών της Επιδαύρου Λιμηράς Λακωνίας, γνωστή και ως ΚΑΣΕΛΛ. Η εκκίνηση των δραστηριοτήτων της έλαβε χώρα το 2002, με κύριες λειτουργίες της την παραγωγή, τη συσκευασία και τη διακίνηση εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου. Ως εκ τούτου, διαθέτει μία σύγχρονη μονάδα τυποποίησης και συσκευασίας ελαιόλαδου, 9 υπερσύγχρονα και αναβαθμισμένα ελαιοτριβεία και 3.500 περίπου ελαιοπαραγωγούς – μέλη (μετόχους). Η εταιρεία εξάγει ήδη σε πάνω από 13 χώρες του εξωτερικού, ενώ το 2020 απασχολούσε 8 εργαζόμενους (Ανδρώνης, 2023).

Η ΚΑΣΕΛΛ δίνει έμφαση στην πιστοποίηση όλων των σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας, συμπεριλαμβανόμενης και της πρωτογενούς παραγωγής. Μέσω του συστήματος ολοκληρωμένης διαχείρισης AGRO 2.1 & 2.2, επιδιώκει τον εξορθολογισμό της χρήσης λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων. Μέθοδοι και μέσα καλλιέργειας ελαιόδεντρων, φιλικά προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο, υποδεικνύονται, ελέγχονται και καταγράφονται σε μητρώα αγροτών και αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Με αυτόν τον τρόπο, επιδιώκει τη διασφάλιση μιας πιο βιώσιμης και περιβαλλοντικά φιλικής παραγωγής. Σύντομα η επιχείρηση θα παράγει εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, με ελάχιστη επιβάρυνση της ατμόσφαιρας σχετικά με τους ρύπους διοξειδίου του άνθρακα. Σημαντικό επίτευγμα της επιχείρησης αποτελεί η πιστοποίηση του τομέα μεταποίησης με την εφαρμογή του προτύπου ISO:22000 σε όλα τα ελαιοτριβεία τους, εξασφαλίζοντας την ασφάλεια, την υγιεινή και την ιχνηλασιμότητα του παραγόμενου ελαιόλαδου, καθώς και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Εκτός αυτού, η εμφιάλωση του ελαιόλαδου πραγματοποιείται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO:22000 & IFS Food, εξασφαλίζοντας την ποιότητα του προϊόντος που φτάνει στον καταναλωτή στην τελική του μορφή (kasell.gr, 2024).

Οι ποικιλίες που διαθέτει προς τους πελάτες της συμπεριλαμβάνουν την Αθηνολία, γνωστή για τον έντονο αρωματικό και φρουτώδη χαρακτήρα που προσδίδει στο ελαιόλαδο που παράγεται από την έκθλιψή της και κατά δεύτερον την Κορωνεϊκή, με έντονο άρωμα και πικάντικη γεύση (kasell.gr, 2024).

Η παρουσία της λέξης «κοινοπραξία» υποδηλώνει ότι η νομικά ανεξάρτητη επιχείρηση δημιουργήθηκε από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, ώστε να μοιραστούν τις συνεργατικές τους ικανότητες και τους πόρους τους για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην αγορά. Το σύνολο των γνώσεων και εμπειριών που κατέχουν οι επιχειρήσεις, συνεισφέρουν στη δημιουργία νέων γνώσεων και εμπειριών κατά τη διεξαγωγή της κοινοπραξίας. Ως αποτέλεσμα, η εμπειρογνωμοσύνη και το σύνολο των εμπειριών προάγουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, οι επιχειρήσεις συμμετέχουν και στη διαχείριση λειτουργιών της νομικά ανεξάρτητης επιχείρησης ισότιμα.

Κατά τη σύμπραξη της κοινοπραξίας, η εταιρεία ΚΑΣΕΛΛ απαρτίζεται από τους ακόλουθες Οργανώσεις Παραγωγών (ΟΠ) (agronews.gr, 2020):

- ΟΠ ΑΕΣ Αγ. Δημητρίου Ζάρακα (109 παραγωγοί)
- ΟΠ ΑΣ Αγ. Δημητρίου- Αγ. Νικολάου Ταλάντων (120 παραγωγοί)
- ΟΠ ΑΕΣ Ασωπού (325 παραγωγοί)
- ΟΠ ΑΕΣ Νομίων- Φουτίων (82 παραγωγοί)
- ΟΠ ΑΕΣ Συκέας (320 παραγωγοί)

Ιδανική πρακτική για την επιχείρηση θα μπορούσε να αποτελέσει μια στρατηγική συμμαχία με την εταιρεία NUTRIA Α.Ε., ενώ το είδος της συμμαχίας θα εστιάζει στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Η NUTRIA ΑΕ θα μπορούσε να εξετάσει τη δυνατότητα να μοιραστεί τους πελάτες της με την εταιρεία ΚΑΣΕΛΛ ΑΕ, δίνοντας έμφαση στα προϊόντα της ΚΑΣΕΛΛ ΑΕ. Αντί για απλή ανταλλαγή πελατών, μπορεί να εξετάσει τη δυνατότητα κοινών δράσεων μάρκετινγκ ή ακόμα και κοινών προωθητικών εκστρατειών. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις με τους πελάτες της για να ενισχύσει τη συνεργασία της με την ΚΑΣΕΛΛ ΑΕ και να δημιουργήσει μια κοινή βάση πελατών που θα εξυπηρετεί και τις δύο εταιρίες. Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο για να διατηρήσει τους πελάτες της και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα προσέλκυε νέους πελάτες για την ΚΑΣΕΛΛ ΑΕ.

Εκτός αυτού, οι δύο εταιρείες θα μπορούσαν να προβούν στη δημιουργία ενός κοινού προϊόντος σχετικά με το ελαιόλαδο, αλλά και την προώθηση του μέσω των διαφημιστικών καναλιών σε όλες τις διαθέσιμες πλατφόρμες. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η ανάδειξη του προϊόντος στην ελληνική αγορά του ελαιόλαδου, αλλά και περαιτέρω η προσέλκυση νέων πελατών. Ωστόσο, οι δύο επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνεργαστούν και με διαφημιστικούς φορείς παγκόσμιας κλίμακας, ώστε να προσελκύσουν νέους πελάτες υπό την προσδοκία μεγέθυνσης της πίτας της αγοράς. Τέλος, οι επιχειρήσεις ΚΑΣΕΛΛ ΑΕ και NUTRIA ΑΕ θα μπορούσαν να προωθήσουν το νέο τους από κοινού ελαιόλαδο, μέσω της συμμετοχής τους σε εκδηλώσεις, όπου το κοινό θα έχει την δυνατότητα να δοκιμάζει το νέο τους προϊόν και να το αξιολογήσει. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εταιρείες θα έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την διαδικασία παραγωγής του ελαιόλαδου, αλλά και της ποιότητας του, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών τους.

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Ανδρώνης, Κ., 2023, «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ», Πολυτεχνείο Κρήτης.

Ιστοσελίδες

- <https://kasell.gr/>
- <https://www.agronews.gr/el/183116/kasell/>
- <https://www.dealnews.gr/epixeiriseis/202509/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%B1-%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AC%CF%87%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B5-%CF%83%CF%84%CE%B7/>
- <https://www.hfo.gr/%ce%b5%ce%be%cf%89%cf%83%cf%84%cf%81%ce%ad%cf%86%ce%b5%ce%b9%ce%b1/>
- <https://www.liberal.gr/oikonomia/myloi-sogias-kai-ellinika-eklekta-elaia-symmetehoy-n-stin-ekthesi-food-expo-2018>
- <https://www.ol-eve.com/>
- <https://www.olivenews.gr/el/sumvainoun/2o-diethnes-synedrio-tin-elia-stilesvo-2/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι κόσμοι του ανταγωνισμού και της συνεργασίας κατά μια επιφανειακή μελέτη θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «πολικά αντίθετα», με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην έχουν τη δυνατότητα να υιοθετήσουν ταυτόχρονα αυτές τις δύο αντίθετες θεωρητικές προσεγγίσεις, για την απώτερη επίτευξη των σκοπών τους και κυριότερα της επιβίωσης τους.

Ωστόσο, τα δρόμενα του σύγχρονου κόσμου σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ισχυροποίηση της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τις μεταβολές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων ωθούν τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων πρακτικών στο απώτερο επιχειρηματικό παιχνίδι επιβίωσης. Οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες συγχρόνως με ένα εξωτερικό πολυτάραχο περιβάλλον, όπου παρουσιάζονται συνεχείς μεταβολές, και ένα εσωτερικό πολύπλοκο περιβάλλον, όπου καλούνται να διαχειριστούν για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο σφοδρός ανταγωνισμός που δημιουργείται από τα παραπάνω φαινόμενα επηρεάζει όλους τους κλάδους στο σύνολό τους, με αποτέλεσμα οι παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές να μην επαρκούν, στρέφοντας τις επιχειρήσεις σε νέες πρακτικές που διέπονται από συνεργατικές ενέργειες. Οι παρούσες συνεργατικές ενέργειες υποδηλώνουν ότι η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στην επιτυχία των άλλων επιχειρήσεων, δημιουργώντας συνθήκες στην αγορά «κερδίζω-κερδίζεις». Οι επιχειρήσεις καλούνται να ισορροπήσουν τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και της συνεργασίας στον εκάστοτε κλάδο που δραστηριοποιούνται, θεσπίζοντας έναν νέο όρο στο επιχειρηματικό παιχνίδι, καλούμενος, «Συν-ανταγωνισμός».

Οι ρίζες του όρου «Συν-ανταγωνισμός» απορρέουν από τους Brandenburger και Nalebuff (1996), όπου περιγράφεται η κατάσταση που οι επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν συνεργατικές ενέργειες για την επίτευξη αμοιβαίων ωφέλιμων αποτελεσμάτων μεταξύ των εμπλεκομένων, ενώ παράλληλα έρχονται αντιμέτωποι και με ανταγωνιστικές ενέργειες που καλούνται να υιοθετήσουν, σε συνθήκες όπου αντικρούονται τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Η θεωρία του συν-ανταγωνισμού πρεσβεύει τη δημιουργία ωφέλιμων αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες στην αγορά και αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία αυτής. Εκτενέστερα, ο συν-ανταγωνισμός δεν αποδοκιμάζει τον ανταγωνισμό σε σχέση με τις συνεργασίες, αντιθέτως τονίζει την αλληλεξάρτηση των δύο αυτών στοιχείων για την υλοποίηση συν-ανταγωνιστικών πρακτικών. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται από την παραπάνω θεωρία δημιουργούν ένα παίγνιο, όπου οι επιχειρήσεις προσδοκούν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της παράλληλης συνεργασίας και ανταγωνισμού μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων. Αποτελεσματικά, δεν εμφανίζεται η άμβλυνση του ανταγωνισμού, αλλά η αποδοτικότερη διεξαγωγή του μέσω τις ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Το δίκτυο αξιών λαμβάνει καθοριστικό ρόλο στη θεωρία του συν-ανταγωνισμού, ενώ καλείται να απεικονίσει το επιχειρηματικό παιχνίδι και να παρουσιάσει τους παίκτες που θα λάβουν μέρος σε αυτό, όπως και τους εκάστοτε ρόλους τους. Επιπροσθέτως, απεικονίζονται οι σχέσεις και αλληλεπιδράσεις, συμφωνιών και αντιπαραθέσεων μεταξύ των παικτών υπό το πρίσμα της θεώρησης του συν-ανταγωνισμού. Επεξηγηματικά, οι παίκτες που λαμβάνουν μέρος στο παιχνίδι αντικατοπτρίζουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και τους συμπληρωτές. Προτού, πραγματοποιηθεί η εισαγωγή μιας επιχείρησης σε ένα παίγνιο, συνιστάται η ανάλυση του κλάδου και εκτενέστερα όλων των πιθανών εμπλεκόμενων παικτών, όπως και οι πιθανές σχέσεις που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους, ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική τοποθέτηση της επιχείρησης στο παίγνιο και η καλύτερη κατανόηση αυτού. Η δημιουργία του δικτύου αξιών συντελέστηκε με πρόφαση την εξατομικευμένη αναζήτηση ενός παιγνίου που θα ευθυγραμμίζεται με τους σκοπούς της επιχείρησης και όχι την αλλαγή του παιχνιδιού.

Η μερικώς εξάρτηση της θεωρίας του συν-ανταγωνισμού από την θεωρία των παιγνίων καθίσταται αισθητή κατά την μελέτη των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των παικτών του δικτύου αξιών, όπου το παίγνιο απαρτίζεται από δύο ή περισσότερους παίκτες. Οι παίκτες επιδιώκουν την μεγιστοποίηση των αφελειών στο εσωτερικό ενός περιβάλλοντος που διέπεται από αβεβαιότητα και συγκρούσεις μεταξύ των συμμετεχόντων. Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν παίκτη δεν πηγάζει αποκλειστικά από τις δικές του ενέργειες, αλλά συμψηφίζονται και οι υπολειπόμενες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις όλων των άλλων παικτών για την διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Τα επιχειρηματικά παίγνια αποτελούνται από πέντε βασικά στοιχεία, αναγκαία για την υπόσταση και διεξαγωγή τους. Αναλυτικά, τα στοιχεία αυτά είναι οι Παίκτες, η Προστιθέμενη Αξία των παικτών, δηλαδή η αξία που προσθέτει κάθε παίκτης στο παίγνιο, οι Κανόνες που ορίζουν την δομή της διεξαγωγής του παιγνίου, οι Τακτικές που αποτελούν το εργαλείο διαμόρφωσης της αντίληψης των παικτών και περαιτέρω των επιλογών τους, και η Εμβέλεια, δηλαδή τα νοητά όρια του παιχνιδιού. Τα αναφερόμενα πέντε στοιχεία συνιστούν τα αρχικά της στρατηγικής ΠΑΚΤΕ, η οποία βοηθάει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα το παίγνιο και παράλληλα πως να το μεταβάλλουν προς όφελός τους. Συμπερασματικά, μια επιχείρηση μπορεί να σημειώσει σημαντικά οφέλη όταν κατανοήσει τον τρόπο δράσης και αλληλεπίδρασης των θεμελιωδών στοιχείων που εμπεριέχονται στην στρατηγική ΠΑΚΤΕ.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οξύνεται συνεχώς, υπάρχει μια δύναμη που μπορεί να ανυψώσει επιχειρήσεις στην κορυφή του κλάδου τους, αλλά και να τις καταστρέψει, απαλείφοντας κάθε ίχνος τους. Αυτή η δύναμη αντικατοπτρίζει τους πελάτες των επιχειρήσεων και κυριότερα τις ανάγκες τους, όπου είναι υψηλότερες από κάθε παρελθοντικό χρόνο. Για την καταπολέμηση αυτού του φαινομένου, οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να στραφούν σε πρακτικές που εστιάζουν στην συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

τους, υπό το πρίσμα μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης, που θα έχει ως κύριο μέλημα την κάλυψη των αναγκών των πελατών.

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τις αρετές της ευελιξίας και της ποιότητας σε συνδυασμό με τα παραπάνω, σημειώνουν σημαντικές επιτυχίες στον επιχειρηματικό κόσμο. Θεμελιωτής χώρα στον κόσμο της ποιότητας αποτέλεσε η Ιαπωνία, μέσω της ενσωμάτωσης προγραμμάτων βελτίωσης σε διάφορα στάδια της επιχείρησης. Η έννοια της βελτίωσης της ποιότητας συχνά καλείται από τις επιχειρήσεις ότι είναι αποκλειστικό έργο του τμήματος ποιότητας των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο είναι εσφαλμένο, διότι η ποιότητα δεν περιορίζεται σε ένα τμήμα, αντιθέτως αποτελεί τρόπο ζωής και η ανθρώπινη πτυχή της απαιτεί μεγάλη εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα. Η εσφαλμένη αντίληψη που παρατηρήθηκε οδηγεί τις επιχειρήσεις στην προκατάληψη ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται συχνά με τη βελτίωση της ποιότητας οδηγούν σε αυξήσεις του συνολικού κόστους.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση εντοπίζεται η εσφαλμένη κατανόηση των όρων «ποιότητα» και «βαθμός». Η ορθή διάκριση των δύο όρων βασίζεται στο γεγονός ότι η βελτίωση ή αύξηση του βαθμού των προϊόντων αναφέρεται στη χρήση πιο ακριβών υλικών ή διαδικασιών για την παραγωγή ενός προϊόντος, αυξάνοντας το κόστος παραγωγής, ενώ η βελτίωση της ποιότητας αφορά τη δημιουργία λιγότερων ελαττωματικών προϊόντων με την ίδια ανθρώπινη προσπάθεια ή κόστος, όπου συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, όπου τα μέλη της επιχείρησης προβαίνουν σε ενέργειες συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης μέσω της συνεχούς συμμετοχής όλων των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια προσέγγιση που ενσωματώνει στοιχεία όπως η ποιότητα των προϊόντων, ο έλεγχος των διαδικασιών, η διασφάλιση της ποιότητας και η σταδιακή βελτίωση. Σε αυτό το πλαίσιο, ο κατάλληλος έλεγχος όλων των διαδικασιών μετασχηματισμού ενός οργανισμού αποτελεί κρίσιμη διαδικασία με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τον πιο οικονομικό τρόπο. Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος ενσωματώνεται σε κάθε επίπεδο και μονάδα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η επικοινωνία και η ανάθεση αρμοδιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την ανάληψη δράσης από όλους τους εργαζομένους, επιτρέποντάς τους να παρακολουθούν και να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους προς όφελος των πελατών.

Μια επιχείρηση που αποφασίζει να υιοθετήσει την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν την παρούσα φιλοσοφία, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε κάθε τομέα της επιχείρησης. Οι θεμελιώδεις αρχές πρεσβεύουν την συνεχή μακροπρόθεσμη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ λαμβάνουν υπόψιν τις ανάγκες όλων των άλλων ενδιαφερομένων μερών (stakeholders). Συνοπτικά, οι θεμελιώδεις αρχές είναι οι εξής:

- Εστίαση στην ικανοποίηση αναγκών του πελάτη.

- Συνεχής βελτίωση της επίδοσης και του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management.
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας.
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.
- Συνεχείς μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας.
- Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές για την επίτευξη μιας μακροχρόνιας υγιούς σχέσης.

Μερικά από τα αποτελέσματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και περαιτέρω, των θεμελιωδών αρχών της ισούνται με αύξηση της αφοσίωσης και της διατήρησης των πελατών, ενισχυμένη ανταγωνιστική θέση, εξάλειψη ελαττωμάτων και χαμένου χρόνου, βελτιωμένη ικανοποίηση του πελάτη και υψηλότερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.

Ιδιαίτερη βαρύτητα για κάθε επιχείρηση αποτελεί η ενίσχυση και διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας της, κάτι το οποίο επιτυγχάνει η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, η υψηλή ποιότητα των διαδικασιών συμβάλλει στην δημιουργία αξίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθιστώντας εφικτή την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Η αποδοχή της αλλαγής και η επικέντρωση στη βελτίωση τόσο των υλικών όσο και των άυλων διαδικασιών μπορεί να προκαλέσει προκλήσεις για τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, αυξάνοντας τις πιθανότητες μιας επερχόμενης επιτυχίας για την επιχείρηση που ακολουθεί την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στοιχεία της διαφοροποίησης και της καινοτομίας είναι ιδιαίτερα αισθητά, με αποτέλεσμα την διαμόρφωση αφοσιωμένων πελατών που στηρίζουν την επιχείρηση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται έμμεσα με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας αξίας και της υιοθέτησης καινοτομίας. Στο εσωτερικό της, η επιχείρηση βελτιώνει την αποδοτικότητά της, ενώ εξωτερικά επιτυγχάνει ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών και αύξηση των πωλήσεων. Αποτελεσματικά, καθίσταται εφικτή η απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της δημιουργίας γνώσης.

Ο κλάδος του ελαιόλαδου στην Ελλάδα κυριαρχείται από τις επιχειρήσεις ΕΛΑΪΣ, ΜΙΝΕΡΒΑ, Ένωση Πεζών Κρήτης (ΕΑΣ Πεζών), Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Ρεθύμνης (ΕΑΣ Ρεθύμνης), Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λακωνίας (ΕΑΣ Λακωνίας), ΚΟΡΕ Α.Ε., ΝΟΥΤΡΙΑ Α.Ε. και Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια Α.Ε., όπου η κάθε μια μεμονωμένα σημειώνει υψηλά μερίδια αγοράς. Χαρακτηριστικά, οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται ετησίως σε ελαιόλαδο και πυρηνέλαιο είναι χαμηλές, διότι η εγχώρια παραγωγή είναι πολύ υψηλή και υπερκαλύπτει τις ανάγκες της ζήτησης. Ωστόσο, οι εισαγωγές που συχνά πραγματοποιούνται σε ελαιόλαδο αφορούν προϊόντα με ειδικά χαρακτηριστικά, με σκοπό την πρόσμιξη. Αναφορικά με το 2021 αναφέρεται ότι η Ελλάδα εισήγαγε 7,91 εκατομμύρια δολάρια σε ελαιόλαδο και έγινε ο 15^{ος} μεγαλύτερος εισαγωγέας ελαιόλαδου στον κόσμο. Παράλληλα, το ελαιόλαδο ήταν το

690° πιο εισαγόμενο προϊόν στην Ελλάδα. Η Ελλάδα εισάγει ελαιόλαδο κυρίως από τις χώρες Ισπανία, Ιταλία, Πολωνία, Κύπρο και Γαλλία. Με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα η τάση εισαγωγών στην Ελλάδα βαίνει διαρκώς μειούμενη, ενώ στον τομέα των εξαγωγών η Ελλάδα εξήγαγε 70,5 εκατομμύρια δολάρια σε ελαιόλαδο, καθιστώντας την τον 3° μεγαλύτερο εξαγωγέα ελαιόλαδου στον κόσμο. Τα επίπεδα εξαγωγών ελληνικού τυποποιημένου ελαιόλαδου που κατευθύνθηκαν προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σημείωσαν σημαντική αύξηση μεταξύ των ετών 2002 και 2020, ακολουθώντας παρόμοια πορεία με τις εξαγωγές ελληνικού τυποποιημένου ελαιόλαδου.

Η εμφάνιση της πανδημίας COVID 19, παρά το πλήγμα που έφερε στην Ελληνική οικονομία, το ελληνικό ελαιόλαδο κατόρθωσε να διευρύνει σημαντικά την παρουσία του σε περισσότερες από 53 χώρες και είναι σε θέση να συναγωνίζεται μεγάλες και περισσότερο οργανωμένες χώρες, όπως είναι για παράδειγμα οι χώρες της Ισπανίας και της Ιταλίας.

Όσον αφορά την κατά κεφαλήν κατανάλωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα κατατάσσεται στην κορυφή και εμφανίζει κατανάλωση ύψους δώδεκα κιλών ανά άτομο σε ετήσια βάση, ενώ στο σύνολο της η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιπροσωπεύει περίπου το 53% της συνολικής παγκόσμιας κατανάλωσης.

Η ευρωπαϊκή αγορά ελαιόλαδου προβλέπεται να σημειώσει σταθερή ανάπτυξη στο εύρος του 3%-5% μακροπρόθεσμα. Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για πιο υγιεινές διατροφικές επιλογές και τη μεσογειακή διατροφή. Η μεγαλύτερη μερίδα του εισαγόμενου ελαιόλαδου από αναπτυσσόμενες χώρες χρησιμοποιείται κυρίως ως συστατικό για ανάμειξη ή για εξευγενισμό από κορυφαίους ευρωπαίους μεταποιητές ελιάς. Ωστόσο, υπάρχουν καλύτερες ευκαιρίες τιμών στην προσφορά ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας σε χώρες όπως η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία ανάμεσα σε άλλες.

Οι εισαγωγές ελαιόλαδου στην Ευρώπη αυξήθηκαν με σταθερό ρυθμό την περίοδο 2018-2020. Αν και η πλειονότητα του εμπορεύσιμου ελαιόλαδου παράγεται στην Ευρώπη, σχεδόν όλες οι εισαγωγές από χώρες εκτός Ευρώπης προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες.

Η ζήτηση για ελαιόλαδο στην Ευρώπη παραμένει σταθερή, αλλά οι ποσότητες των εισαγωγών ποικίλλουν λόγω της μεταβλητής παραγωγής στις κύριες προμηθεύτριες χώρες. Η παραγωγή για τη σεζόν 2022/2023 είναι χαμηλότερη κατά 35% σε σχέση με τον μέσο όρο. Ως αποτέλεσμα, αναμένεται να αυξηθούν οι εισαγωγές από χώρες εκτός Ευρώπης για να καλυφθεί η ευρωπαϊκή ζήτηση.

Η ευρωπαϊκή κατανάλωση ελαιόλαδου το 2022 υπολογίστηκε σε περισσότερους από 1,55 εκατομμύρια τόνους, που αντιπροσωπεύει περίπου το ήμισυ της παγκόσμιας κατανάλωσης. Μακροπρόθεσμα, η ευρωπαϊκή αγορά ελαιόλαδου αναμένεται να αυξηθεί με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3-5%. Ο μεγαλύτερος ρυθμός αύξησης αναμένεται στην Ανατολική Ευρώπη (5-6% ετησίως), ενώ μέτρια ανάπτυξη αναμένεται στη Δυτική Ευρώπη (1-3% ετησίως). Η κατανάλωση έξτρα παρθένου

ελαιόλαδου αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο λόγω της θετικής εικόνας του σχετικά με τα οφέλη για την υγεία.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 2.500 ελαιουργεία, με την πλειονότητά τους να βρίσκεται στις περιφέρειες της Κρήτης και της Πελοποννήσου. Από αυτά, το 40% αποτελείται από μικρές ατομικές επιχειρήσεις, ενώ η ύπαρξη μικρού μεγέθους ελαιοτριβείων οδηγεί σε σημαντική μείωση των δυνατοτήτων επίτευξης οικονομικών κλίμακας. Αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικά τα επίπεδα ελέγχου της ποιότητας και την προώθηση ανώτερης ποιότητας προϊόντων.

Το 2023 χαρακτηρίστηκε από μια ραγδαία άνοδο των τιμών του ελαιόλαδου που ξεπέρασε τα πέντε ευρώ ανά λίτρο. Αυτή η αύξηση των τιμών οδήγησε σε υψηλότερες τιμές λιανικής και είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης και της κατανάλωσης του ελαιόλαδου διεθνώς. Το παραπάνω φαινόμενο οφείλεται στο γεγονός ότι οι τιμές των υποκατάστατων προϊόντων του ελαιόλαδου, όπως το ηλιέλαιο και το σογιέλαιο, δεν αυξήθηκαν στον ίδιο ρυθμό. Μελλοντικές προβλέψεις υποδεικνύουν ότι οι τιμές του ελαιόλαδου αναμένεται να παραμείνουν σε υψηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα να υπάρξουν δυσμενείς συνθήκες τόσο στο πεδίο των εξαγωγών όσο και στο πεδίο της κατά κεφαλήν κατανάλωσης ελαιόλαδου.

Η έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2023 επισημαίνει τον αντίκτυπο που ασκείται στην ελληνική παραγωγή ελαιόλαδου από την πιθανή μείωση της συγκομιδής λόγω κλιματικών αλλαγών και των προβλημάτων υγείας των ελαιώνων. Προβλέπεται ότι η παραγωγή ελαιόλαδου θα μειωθεί κατά περίπου 20% για την περίοδο 2023-2024. Ως αποτέλεσμα, η Ελλάδα αντιμετωπίζει υψηλές τιμές ελαιόλαδου, καθώς η προσφορά μειώνεται. Η έκθεση προβλέπει επίσης ότι η ελληνική αγορά ελαιόλαδου θα αντιμετωπίσει σημαντικές ελλείψεις, οδηγώντας σε περαιτέρω αύξηση των τιμών κατά την άνοιξη του 2024. Η συνδυασμένη μείωση της παραγωγής και η αύξηση των τιμών ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τις εξαγωγές ελαιόλαδου της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2024. Τέλος, η υψηλή τιμή του ελαιόλαδου επηρεάζει τα καταναλωτικά πρότυπα, με αναμενόμενες μειώσεις στις εισαγωγές σε μη ελαιοπαραγωγικές χώρες της ΕΕ την περίοδο 2023-2024.

Η ύπαρξη συν-ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων εντοπίζεται και στον κλάδο του ελαιόλαδου στην Ελλάδα, όπου οι επιχειρήσεις Ελληνικά Εκλεκτά Έλαια, Ol-eve Family Estate and Products και ΚΑΣΕΛΛ Α.Ε. διεξήγαγαν υπό την δική τους κρίση και αντίληψη τις δικές τους συν-ανταγωνιστικές ενέργειες για την μεγέθυνση της πίτας της αγοράς. Τέλος, επιδίωξαν την ανάπτυξη της κερδοφορίας τους, μέσω της προώθησης των προϊόντων τους και την ισχυροποίηση της μπράντας τους τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμια κλίμακα.

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

- [1] Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J., 1996, “Συν-ανταγωνισμός”, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- [2] Euro2day, 2021. “Σε ιστορικό υψηλό οι ελληνικές εξαγωγές ελαιόλαδου”.
- [3] ICAP, 2018. “Ελαιόλαδο-Πυρηνέλαιο, κλαδική μελέτη”.
- [4] Ot.gr, 2023, “Ελαιόλαδο: Συνεχίζονται οι υψηλές πτήσεις”.
- [5] Stochasis, 2013, Κλαδικές στοχεύσεις: Ελαιόλαδο.
- [6] Ανδρώνης, Κ., 2023, «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ», Πολυτεχνείο Κρήτης.
- [7] Businessdaily, 2023, “Πάει για νέα ρεκόρ η τιμή του ελαιόλαδου, μεγάλο το έλλειμμα παραγωγής”.
- [8] Γεωργόπουλος, Ν., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- [9] Δαββέτας, Γ. Σ., 2007, “Συν-ανταγωνισμός: Η εφαρμογή της θεωρίας παιγνίων στη στρατηγική των επιχειρήσεων – Θεωρητική προσέγγιση και μελέτη περίπτωσης από τη βιομηχανία των ηλεκτρικών παιχνιδιών”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- [10] Εθνική Τράπεζα, 2015, “Κλαδική μελέτη: Ελαιόλαδο”.
- [11] ΕΛΣΤΑΤ, 2021, “Ετήσια Γεωργική Έρευνα”.
- [12] Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012, “Εκτελεστικός κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 29/2012 της Επιτροπής, της 13ης Ιανουαρίου 2012, για τα πρότυπα εμπορίας του ελαιόλαδου”.
- [13] Ηλία, Α. Ι., 2006, “Συνανταγωνισμός: Ορισμός και περιγραφή της έννοιας του συνανταγωνισμού και των κυριότερων μορφών έκφρασής του, και παράθεση πραγματικών περιπτώσεων.”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- [14] Κορωνιός, Κ. Α., 2007, “Η θεωρία του συνανταγωνισμού και οι εφαρμογές στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- [15] Λαζαρίδης, Π., 2024, “Οικονομετρία - Πολυσυγγραμμικότητα”, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- [16] Μαλλέρου, Ν., 2006, “Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε! Στρατηγικές διοίκησης και μάρκετινγκ ”, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- [17] Ντέμου, Α., 2017, ”Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τομέα της Υγείας”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

- [18] Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2023.
- [19] Παπαδάκης, Β., 2009, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής Των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου.
- [20] Παππής, Κ. Π., 2006, Προγραμματισμός Παραγωγής, Εκδόσεις Σταμούλη.
- [21] Πολλάλης, Γ. Α., 2015, “Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής”.
- [22] Σταθόπουλος, Σ., 2023, “Η αναμενόμενη παραγωγή ελαιόλαδου στην Ελλάδα και Ευρώπη για το 2024/25”.
- [23] Χυτήρης, Λ. Σ., 2017, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

- [1] American Society for Quality (ASQ), 2024, “BENEFITS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT”.
- [2] American Society for Quality (ASQ), 2024, “HISTORY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT”.
- [3] Baker, J., and Chevalier, J. A., 2013, “The Competitive Consequences of Most-Favored-Nation Provisions”, *Antitrust*, Vol. 27 (2), pp. 20-26.
- [4] Barad, M., 2017, “Definitions of strategies”, *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology*, pp. 3-4.
- [5] Beamish, P. W., and Lupton, N. C., 2009, “Managing Joint Ventures”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 (2), pp. 75–94.
- [6] Belén Escrig-Tena, A., 2004, "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 (6), pp. 612-637.
- [7] Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., and Bogers, M., 2015, “Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions”, *Review of Managerial Science*, Vol. 9 (3), pp. 577-601.
- [8] Brandenburger, A. M., and Nalebuff, B. J., 1995, “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy”, *Harvard Business Review*.
- [9] Carst, A. E., and Hu, Y., 2023, “Complementors as Ecosystem Actors: A Systematic Review and Research Agenda”, *Management Review Quarterly*, pp. 1-57.

- [10] Casadesus-Masanell, R., Nalebuff, B., and Yoffie, D., 2008, "Competing Complements", Harvard Business School Working Paper, No. 09-009.
- [11] Cbi, 2024, "The European market potential for olive oil".
- [12] Channon, D. F., and Sammut-Bonnici, T., 2015, "Joint Ventures", Wiley Encyclopedia of Management, pp. 1-3.
- [13] Chen, J., and Liu, Q., 2011, "THE EFFECT OF MOST-FAVORED CUSTOMER CLAUSES ON PRICES", The Journal of Industrial Economics, Vol. 59 (3), pp. 343-371.
- [14] Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., and Dębkowska, K., 2018, "Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships" Alliances and Network Organizations for Sustainable Development, Vol. 10 (8).
- [15] Dahlgaard, J. J., Kanji, G. K., and Kristensen, K., 1997, "Fundamentals of Total Quality Management", Routledge.
- [16] Dale, B. G., 2003, "Managing Quality 4th Edition", Wiley-Blackwell.
- [17] Das, S., 2020, "An overview on some of the basics of TQM".
- [18] Davies, W., 2000, "Understanding Strategy", Strategy and Leadership, Vol. 28, pp. 25-30.
- [19] Diamandescu, A., 2016, "The Main Principles of Total Quality Management", Challenges of the Knowledge Society, pp. 672-678.
- [20] Dihardjo, D., and Ellitan, L., 2021, "Total Quality Management: A Review of Recent Trend", International Journal of Trend in Research and Development, Vol. 8 (6), pp. 40-45.
- [21] Dufwenberg, M., 2011, "Game theory", WIREs Cognitive Science, Vol. 2, pp. 167-173.
- [22] Eckenhofer, E. M., 2011, "Strategic Networking as a Management Tool", Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [23] Elhawi, R., 2022, "Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage", Journal of Positive School Psychology, Vol. 6 (3), pp. 3959-3965.
- [24] Elmuti, D., and Kathawala, Y., 2001, "An overview of strategic alliances", Management Decision, Vol. 39 (3), pp. 205-218.
- [25] European Commission, 2020, "The European Commission's trade department".
- [26] European Commission, 2023, "Olive oil in the EU".

- [27] European Commission, 2024, "Market Situation in the olive oil and table olive sectors".
- [28] Evered, R., 1983, "So what is strategy?", *Long Range Planning*, Vol. 16 (3), pp. 57-72.
- [29] Fang, F., Liu, S., Basak, A., Zhu, Q., Kiekintveld, C. D., and Kamhoua, C. A., 2021, "Introduction to Game Theory", *Game Theory and Machine Learning for Cyber Security*, pp. 21-46.
- [30] Firman, F., and Thabrani, G., 2018, "Total Quality Management, Dynamic Capabilities, and Competitive Advantages: Mediating Effect of Innovation", *Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 162-173.
- [31] Forgues, B., and Lootvoet, E., 2006, "Avantage concurrentiel durable: Imitation et ambiguïté causale", *Revue Française de Gestion*, vol. 32, p. 197.
- [32] Glickman, E. A., 2014, "Property Finance", *An Introduction to Real Estate Finance*, pp. 255-280.
- [33] Hammoudi, A., and Daidj, N., 2018, "Game Theory and Strategic Management", *Game Theory Approach to Managerial Strategies and Value Creation*, pp. 1-25.
- [34] Harrison A., and Van Hoek, R., 2013, "Logistics, Μάνατζμεντ & Στρατηγική", Εκδόσεις Rosili.
- [35] Henderson, B. D., 1989, "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*.
- [36] Inkpen, A., 1998, "Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances", *European Management Journal*, Vol. 16 (2), pp. 223-229.
- [37] Jarillo, J. C., 1988, "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (1), pp. 31-41.
- [38] Kaynak, H., 2003, "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21 (4), pp. 405-435.
- [39] Kinderis, R., and Jucevicius, G., 2013, "STRATEGIC ALLIANCES - THEIR DEFINITION AND FORMATION", *Latgale National Economy Research* Vol. 1 (5).
- [40] Le Roy, F., and Czakon, W., 2015, "Managing coopetition: The missing link between strategy and performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 53.
- [41] Lyons, M. P., 1991, "Joint-ventures as strategic choice—A literature review", *Long Range Planning*, Vol. 24 (4), pp. 130-144.

- [42] Miller Jr., E. L., and Segall, L. N., 2017, "Joint Ventures", *Mergers and Acquisitions: A Step-by-Step Legal and Practical Guide*, Second Edition, pp. 292-304.
- [43] Mintzberg, H., 1987, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Vol. 30 (1), pp. 11-24.
- [44] Mitchell, J. F., 2001, "Can a Right of First Refusal Be Assigned?", *The University of Chicago Law Review*, Vol. 68 (3), pp. 985-1006.
- [45] Mukherjee, K., 2015, "Co-Opetition", *Wiley Encyclopedia of Management*.
- [46] Murnighan, J. K., 2015, "Game Theory", *Wiley Encyclopedia of Management*, pp. 1-4.
- [47] National Council of Educational Research and Training (NCERT), 2024, "Development of Management thoughts, principles and types".
- [48] Neilson, W. S., and Winter, H., 1994, "Enhancing bargaining power with most-favored-customer pricing", *Economics Letters*, Vol. 44 (1-2), pp. 61-66.
- [49] Nickols, F., 2016, "Strategy Definitions & Meanings", pp. 1-14.
- [50] OEC.world, 2024, "Olive Oil in Greece".
- [51] Omachonu, V. K., and Ross, J. E., 2004, "Principles of Total Quality 3rd Edition", CRC Press.
- [52] Porter, M. E., and Linde, C., 1995, "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, Vol. 12, pp. 120-134.
- [53] Powell, T. C., 1995, "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), pp. 15-37.
- [54] Rai, A. K., and Srivastava, M., 2012, "Customer Loyalty Attributes: A Perspective", *NMIMS Management Review*, Vol. 12, pp. 49-76.
- [55] Renz, D.O., and Herman, R. D., 2016, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, John Wiley & Sons.
- [56] Rommelaars, M., "Coopetition: In which ways can competitors gain from simultaneous cooperation and competition?", *Tilburg University*.
- [57] Rowley, J., 2005, "The four Cs of customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 (6), pp. 574-581.
- [58] Rubinstein A., 2024, "Game Theory: A Beautiful Mind", *Economic Fables*, pp. 91-145.

- [59] Rudny, W., 2015, "Coopetition as a new way of structuring interorganizational relations", *Studia Ekonomiczne*, pp. 199-208.
- [60] Setoodeh, P., and Haykin, S., 2017, "Game Theory", *Fundamentals of Cognitive Radio*, pp. 25-30.
- [61] Singh, G., Singh, I., and Vij, S., 2017, "Antecedents and Consequences of Customer Loyalty: A Conceptual Model", *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 15 (2), pp.237-251.
- [62] Southwood, T. R. E., 1988, "Tactics, Strategies and Templets", *Oikos*, Vol. 52 (1), pp. 3-18.
- [63] Stiles, J., 1994, "Strategic alliances: Making them work", *Long Range Planning*, Vol. 27 (4), pp. 133-137.
- [64] Stiles, J., 1994, "Strategic alliances: Making them work", *Long Range Planning*, Vol. 27, pp. 133-137.
- [65] Stucke, M. E., 2013, "Is competition always good?", *Journal of Antitrust Enforcement*, Vol. 1 (1), pp. 162-197.
- [66] Talha, M., 2004, "Total quality management (TQM): an overview", *The Bottom Line*, Vol. 17 (1), pp. 15-19.
- [67] Topalović, S., 2015, "The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction", *Procedia Technology*, Vol. 19, pp. 1016-1022.
- [68] Trendeconomy, 2024, "Greece | Imports and Exports | World | Olive Oil | Value (US\$) and Value Growth, YoY (%) | 2011-2022".
- [69] Uddin, M. B. and Akhter, B., 2009, "Strategic alliance and competitiveness: Theoretical framework", *Journal of Arts Science & Commerce*, Vol. 2 (1).
- [70] Walley, K., 2007, "Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 37 (2), pp. 11-31.
- [71] Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy* 15th Edition, Prentice Hall.
- [72] Whipple, J. M., and Frankel R., 2000, "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 (2), pp. 21-28.
- [73] Yu, Xb., 2021, "Why Are There Over 90 Definitions of the Strategy Concept?", *The Fundamental Elements of Strategy*, pp. 7-27.

Ιστοσελίδες

- [1] <https://kasell.gr/>
- [2] <https://minerva.com.gr/i-eteria-mas/istoria/>
- [3] <https://pezaunion.gr/>
- [4] <https://www.agronews.gr/el/183116/kasell/>
- [5] <https://www.dealnews.gr/epixeiriseis/202509/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CE%B5%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CE%B1-%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AC%CF%87%CE%B8%CE%B7%CE%BA%CE%B5-%CF%83%CF%84%CE%B7/>
- [6] <https://www.hfo.gr/%ce%b5%ce%be%cf%89%cf%83%cf%84%cf%81%ce%ad%cf%86%ce%b5%ce%b9%ce%b1/>
- [7] <https://www.hfo.gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%B9%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/>
- [8] <https://www.iatrikathemata.gr/easlakonia.htm>
- [9] <https://www.iatrikathemata.gr/easr.htm>
- [10] <https://www.kore.gr/about-us/>
- [11] <https://www.liberal.gr/oikonomia/myloi-sogias-kai-ellinika-eklekta-elaia-symmetehoy-n-stin-ekthesi-food-expo-2018>
- [12] <https://www.nutria.gr/h-nutria/#poioi-eimaste>
- [13] <https://www.ol-eve.com/>
- [14] <https://www.olivenews.gr/el/sumvainoun/2o-diethnes-synedrio-tin-elia-stilesvo-2/>
- [15] <https://www.unilever.gr/our-company/>