



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***«Στρατηγικός Σχεδιασμός & Συγκριτική Ανάλυση Τριών
Κορυφαίων Ελληνικών Εταιρειών σε Διαφορετικούς
Κλάδους»***

Επιβλέπων Καθηγητής: Βαρελάς Σωτήριος

Ξένη Γ. Κουλιούδη

Πειραιάς, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

« Στρατηγικός Σχεδιασμός & Συγκριτική Ανάλυση Τριών Κορυφαίων Ελληνικών Εταιρειών σε Διαφορετικούς Κλάδους».....

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Κουλιούδη Ξένη

Ημερομηνία: 06.06.2024

ΠΑΝΕΠΙ

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου και στους δικούς μου ανθρώπους που με στήριξαν..

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΙΩΝ ΚΟΡΥΦΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

ΚΟΥΛΙΟΥΔΗ ΞΕΝΗ

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα/Σνακ), Φαρμακοβιομηχανία, Επιβατηγός Ναυτιλία, Διακλαδική Ανάλυση

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία, εστιάζει αρχικά στην θεωρητική παρουσίαση και έπειτα στην πρακτική εφαρμογή των κύριων και ευρέως χρησιμοποιούμενων στρατηγικών εργαλείων και μεθόδων σε τρεις κορυφαίες ελληνικές επιχειρήσεις, η καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται σε διαφορετικό κλάδο. Συγκεκριμένα, στο Κλάδο των Τροφίμων (Μπισκότα/Σνακ), της Φαρμακοβιομηχανίας και της Επιβατηγού Ναυτιλίας. Στην εργασία, χρησιμοποιείται πληθώρα εργαλείων, όπως η ανάλυση SWOT, η ανάλυση PEST, η ανάλυση των 5 Δυνάμεων του PORTER, η Αλυσίδα Αξίας και η Θεωρία των Πόρων & Ικανοτήτων, για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλον. Επίσης, αναλύονται η αποστολή, οι σκοποί/στόχοι και οι επιχειρησιακές & επιχειρηματικές στρατηγικές των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα μετά την λεπτομερή ανάλυση όλη της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού και στις τρεις επιχειρήσεις αλλά και η συγκριτική ανάλυση που ακολουθεί μεταξύ των κλάδων, δείχνει ότι δεν υπάρχουν μόνο σημαντικές διαφορές αλλά και σημεία σύγκλισης στο εξωτερικό (έμμεσο και άμεσο) και εσωτερικό περιβάλλον και στην διαμόρφωση στρατηγικών.

Key Terms: Strategy, Strategic Planning, Food Industry (Biscuits/Snacks), Pharmaceutical Industry, Passenger Shipping, Cross-sector Analysis

Abstract

This current thesis focuses first on the theoretical presentation and then on the practical application of the main and widely used strategic tools and methods in three leading Greek companies, all of which operate in different industries. Specifically in the Food (Biscuits/Snacks), the Pharmaceutical, and the Passenger Shipping Industry. In this thesis a multitude of tools is used, such as SWOT analysis, PEST analysis, Porter's 5 Forces analysis, Value Chain, and Resources & Capabilities Theory, to analyze the internal and external environment. Furthermore, this thesis elaborates on the mission, the goals/objectives and the corporate & business strategies, implemented by these businesses. The findings after the detailed analysis of the entire strategic planning process in all three companies, as well as the comparative analysis that follows between the industries, show that there are not only differences but also points of convergence in external (indirect & direct) and internal environment and strategy formulation.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος και της Διπλωματικής μου Εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά, τον επιβλέπων καθηγητή μου, κ. Βαρελά Σωτήριο, για την άφογη συνεργασία, την επίβλεψη και τη σημαντική βοήθεια που μου πρόσφερε. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου, οι οποίοι με τις γνώσεις και την εμπειρία τους, μου έδωσαν τα απαραίτητα εφόδια για να αναπτύξω ακόμα περισσότερο τις δεξιότητες μου στο αντικείμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Τέλος, πολλά ευχαριστώ ανήκουν στην οικογένειά αλλά και στους αγαπημένους μου ανθρώπους για τη στήριξη, την αγάπη και την τεράστια κατανόηση που έδειξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα κατά τη περίοδο εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

Περίληψη	IV
Κατάλογος Εικόνων	XI
Κατάλογος Διαγραμμάτων	XI
Κατάλογος Πινάκων.....	XII
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	4
1.1 Ορισμός της Στρατηγικής.....	4
1.2 Αναγκαιότητα της Στρατηγικής στον 21 ^ο αιώνα	5
1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
1.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	9
Κεφάλαιο 2 ^ο : Μεθοδολογία Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	10
2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning).....	10
2.1.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	11
2.1.1.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος	11
2.1.1.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	12
2.1.1.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Κλάδος)	16
2.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	25
2.1.2.1 Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων	25
2.1.2.2 Αλυσίδα Αξίας.....	26
2.1.3 Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (SWOT).....	28
2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	30
2.2.1 Αποστολή (Mission)	30
2.2.2 Σκοποί (Objectives)	30
2.2.3 Στρατηγική (Strategy).....	31
2.2.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική	31

2.2.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	40
2.2.3.3 Λειτουργική Στρατηγική.....	41
2.2.4 Πολιτικές (Policies).....	42
2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation).....	42
2.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control).....	43
2.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	44
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	46
3.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ).....	46
3.1.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον.....	46
3.1.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST).....	46
3.1.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση PORTER).....	53
3.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας.....	57
3.2.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον.....	57
3.2.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST).....	57
3.2.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση PORTER).....	65
3.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας.....	68
3.3.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον.....	68
3.3.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST).....	68
3.3.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση Porter).....	75
3.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	78
Κεφάλαιο 4 ^ο : Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	83
4.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ).....	83
4.1.1 ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.....	83
4.1.2 Η Ιστορία της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.....	84
4.1.3 Παραγόμενα Προϊόντα.....	85
4.1.4 Πόροι και Ικανότητες.....	86

4.1.5 Αλυσίδα Αξίας.....	91
4.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας	95
4.2.1 DEMO ABEE	95
4.2.2 Η Ιστορία της DEMO ABEE	96
4.2.3 Παραγόμενα Προϊόντα	96
4.2.4 Πόροι και Ικανότητες	97
4.2.5 Αλυσίδα Αξίας.....	102
4.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας	108
4.3.1 ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ.....	108
4.3.2 Η Ιστορία της ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ.....	108
4.3.3 Πόροι και Ικανότητες	110
4.3.4 Αλυσίδα Αξίας.....	113
4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	118
Κεφάλαιο 5 ^ο : Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (SWOT).....	120
5.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ).....	120
5.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας	122
5.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας	125
Κεφάλαιο 6 ^ο : Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	128
6.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ).....	128
6.1.1 Αποστολή της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.....	128
6.1.2 Σκοποί/Στόχοι της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	128
6.1.3 Στρατηγικές της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	129
6.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας	131
6.2.1 Αποστολή της DEMO ABEE.....	131
6.2.2 Σκοπός/Στόχοι της DEMO ABEE	131
6.2.3 Στρατηγικές της DEMO ABEE	132

6.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας	133
6.3.1 Αποστολή της ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ.....	133
6.3.2 Σκοπός/ Στόχοι της ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ.....	134
6.3.3 Στρατηγικές της ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ	136
6.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	138
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συγκριτική Ανάλυση.....	139
7.1 Συγκριτική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	139
7.1.1 Συγκριτική Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος	139
7.1.2 Σύγκριση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	139
7.1.3 Σύγκριση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	142
7.2 Συγκριτική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	145
7.2.1 Σύγκριση Υλικών και Άυλων Πόρων	145
7.2.2 Σύγκριση Αλυσίδα Αξίας.....	148
7.3 Συγκριτική Ανάλυση Διαμόρφωσης Στρατηγικής	150
7.3.1 Συγκριτική Ανάλυση - Δήλωση Αποστολής.....	150
7.3.2 Συγκριτική Ανάλυση - Σκοποί/ Στόχοι.....	150
7.3.3 Συγκριτική Ανάλυση - Στρατηγικές	151
Κεφάλαιο 8 ^ο : Συμπεράσματα.....	154
8.1 Ανασκόπηση Βασικών Συμπερασμάτων της Σύγκρισης	154
8.2 Περιορισμοί έρευνας.....	156
8.3 Μελλοντική έρευνα	156
Βιβλιογραφία	157

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 4.1: Εμπορικό σήμα της Παπαδοπούλου Α.Ε	87
Εικόνα 4.2: Εμπορικό σήμα της DEMO ABEE.....	97
Εικόνα 4.3: Εμπορικά σήματα της ATTICA GROUP	109

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Τα Τρία Βασικά Στρατηγικά Ερωτήματα	5
Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
Διάγραμμα 2.1: Εσωτερικό & Εξωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον	10
Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του Porter.....	17
Διάγραμμα 2.3: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter	27
Διάγραμμα 3.1: Δείκτης τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) Ελλάδα 2013-2023.....	48
Διάγραμμα 3.2: Ποσοστά Ανεργίας Ελλάδα 2009-2023.....	49
Διάγραμμα 3.3: Πραγματικός ρυθμός αύξησης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) από το 2019 έως το 2029	58
Διάγραμμα 3.4: Συμμετοχή δαπανών υγείας 2008-2020	59
Διάγραμμα 3.5: Λειτουργική ταξινόμηση δαπανών, Ελλάδα και ΕΕ.....	60
Διάγραμμα 3.6: Προβλεπόμενο προσδόκιμο ζωής ανά φύλο στην Ελλάδα, σε έτη	61
Διάγραμμα 3.7: Δαπάνες Ε&Α ως % του ΑΕΠ 2011-2022.....	63
Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε	88
Διάγραμμα 4.2: Ανθρώπινο Δυναμικό DEMO ABEE 2012-2021	98
Διάγραμμα 4.3: Οργανόγραμμα της DEMO ABEE	99
Διάγραμμα 4.4: Συνοπτικά οικονομικά μεγέθη της ATTICA GROUP	108
Διάγραμμα 4.5: Ανθρώπινο Δυναμικό ATTICA GROUP 2020-2021-2022	110
Διάγραμμα 4.6: Οργανόγραμμα της ATTICA GROUP.....	111

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες του Μακρο-περιβάλλοντος.....	15
Πίνακας 2.2: SWOT Ανάλυση.....	29
Πίνακας 2.3: BCG Growth- Share Matrix.....	38
Πίνακας 2.4: GE – McKinsey Matrix.....	39
Πίνακας 2.5: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....	41
Πίνακας 3.1: PEST Ανάλυση Κλάδου Τροφίμων	52
Πίνακας 3.2: PEST Ανάλυση Κλάδου Φαρμακοβιομηχανίας	64
Πίνακας 3.3: PEST Ανάλυση Επιβατηγός Ναυτιλία.....	73
Πίνακας 4.1: Οικονομικά μεγέθη της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.....	86

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

Εισαγωγή

Η ανάλυση και η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι μια κρίσιμη και πολύ σημαντική διαδικασία, στην οποία υποβάλλονται οι επιχειρήσεις, προκειμένου να χαράξουν προσεχτικά τις στρατηγικές που θα τις οδηγήσουν στην μελλοντική τους ανάπτυξη και επιτυχία. Με τον στρατηγικό σχεδιασμό, έχουν την δυνατότητα να προβλέπουν καλύτερα τις τάσεις της αγοράς, να εντοπίζουν ευκολότερα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να προσαρμόζονται γρηγορότερα στα σύγχρονα και συνεχώς μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητά τους.

Στόχος της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας είναι να εμβαθύνει σε όλη την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, εξετάζοντας πρώτα προσεγγίσεις και εργαλεία για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και έπειτα για την διαμόρφωση των στρατηγικών σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο. Επίσης, στην εργασία πραγματοποιείται μια διακλαδική σύγκριση στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ανάμεσα σε τρεις ελληνικές εταιρείες, που αποτελούν ηγέτες στον Κλάδο των Τροφίμων (Μπισκότα & Σνακ), στο Κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας και στο Κλάδο της Επιβατηγού Ναυτιλίας.

Η επιλογή των συγκεκριμένων κλάδων έγινε λόγω της μεγάλης σημαντικότητας τους για το Ελληνικό κράτος, ενώ η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (μέσα σε αυτούς τους κλάδους), έγινε γιατί έχουν καταφέρει να αποκτήσουν με τα χρόνια ηγετική θέση, πράγμα που δείχνει ότι έχουν μελετήσει λεπτομερώς και έχουν δώσει μεγάλη προσοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό τους. Πιο αναλυτικά, η βιομηχανία των τροφίμων, έχει επιλεγεί λόγω της μεγάλης σημασίας της, για την ελληνική οικονομία, καθώς ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων βρίσκεται μέσα σε αυτή. Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η συμβολή της σε άλλους βασικούς τομείς της οικονομίας, όπως τη γεωργία, τη κτηνοτροφία, το τουρισμό και το εμπόριο. Η φαρμακοβιομηχανία κατέχει επίσης αξιοσημείωτη θέση στο οικονομικό ελληνικό περιβάλλον, λειτουργώντας ως ένας από τους κυριότερους υποκλάδους στην υγεία. Με τις συνεχώς αυξανόμενες προσπάθειες της Ελληνικής Κυβέρνησης για βελτιώσεις στον τομέα της υγειονομικής περιθαλψης αλλά και λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για καινοτόμες ιατρικές θεραπείες και τεχνολογίες, ο κλάδος αυτός προσφέρει αρκετές προοπτικές εξελίξεις και ανάπτυξης, συμβάλλοντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, τις ευκαιρίες απασχόλησης και την τεχνολογική πρόοδο. Τέλος, ο κλάδος της επιβατηγού ναυτιλίας αποτελεί και αυτός ζωτικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, λόγω των γεωγραφικών χαρακτηριστικών της Ελλάδας, με την εκτεταμένη ακτογραμμή της και τα πολυάριθμα

νησιά, αλλά και λόγω του υψηλού ποσοστού τουριστών που δέχεται κάθε χρόνο η χώρα, όπου καθιστούν τις θαλάσσιες μεταφορές σημαντικότερες για συνδεσιμότητα και προσβασιμότητα εντός της χώρας.

Εξετάζοντας αυτές τις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις, οι μελετητές και άλλοι επαγγελματίες, όχι μόνο μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με το πεδίο του στρατηγικού σχεδιασμού και την εκτέλεση του σε διαφορετικούς κλάδους αλλά μπορούν επίσης να εντοπίσουν κοινές αρχές και βέλτιστες πρακτικές που ισχύουν σε όλους τους κλάδους, αλλά και άλλες που είναι προσαρμοσμένες στις ειδικές ανάγκες του κάθε κλάδου.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε αυτή τη μεταπτυχιακή εργασία περιλαμβάνει τη ποιοτική μέθοδο έρευνας και συγκεκριμένα αυτή της μελέτης περίπτωσης, αξιοποιώντας μια ποικιλία δευτερογενών πηγών, συμπεριλαμβανομένης εκθέσεων, κλαδικών αναλύσεων, οικονομικών καταστάσεων και άλλων διαδικτυακών πηγών.

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, αυτή απαρτίζεται από οκτώ συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, εισάγει τον αναγνώστη στην προέλευση του όρου της στρατηγικής αλλά και στην μεγάλη σηματικότητα που έχει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Έπειτα, παρουσιάζεται το γνωστό υπόδειγμα του στρατηγικού μάντζμεντ και αναλύονται συνοπτικά τα κύρια μέρη του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται όλη η μεθοδολογία και τα γνωστά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού από την βιβλιογραφία, με στόχο την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση της υφισταμένης κατάστασης και της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται η εφαρμογή των εργαλείων PEST και οι 5+1 Δυνάμεις του PORTER, για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των τριών επιχειρήσεων που έχουν επιλεγεί.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων στους υπό-μελέτη κλάδους, χρησιμοποιώντας την ανάλυση των Πόρων & Ικανοτήτων αλλά και την Αλυσίδα Αξίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται η υφισταμένη κατάσταση των επιχειρήσεων με το στρατηγικό εργαλείο SWOT.

Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση της διαμόρφωσης στρατηγικής και συγκεκριμένα παρεντίθενται η αποστολή, ο σκοπός & οι στόχοι και οι επιχειρηματικές & επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολουθούν και έχουν ακολουθήσει στο παρελθόν οι επιχειρήσεις.

Το έβδομο κεφάλαιο, αφορά την συγκριτική ανάλυση των διαφορετικών διαδικασιών και εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού που έχουν αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια μεταξύ των τριών επιχειρήσεων, και την αποτύπωση των διαφορών και ομοιοτήτων σε αυτές.

Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο αποσκοπεί στην παρουσίαση των τελικών συμπερασμάτων, των διάφορων περιορισμών που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας και σε προτάσεις για μελλοντική επέκταση του θέματος. Έπειτα, ακολουθεί η συνολική βιβλιογραφία, που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό

1.1 Ορισμός της Στρατηγικής

Ο όρος «στρατηγική» έχει τις ρίζες του στην αρχαιοελληνική λέξη «στρατηγός», που υποδηλώνει την «τέχνη των στρατηγών» και περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθοδολογίες και τακτικές που χρησιμοποιούνται από άτομα ή ομάδες για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων τους. Στο πεδίο του στρατού, που πρωτοεμφανίστηκε η συγκεκριμένη λέξη, η στρατηγική είχε σαν στόχο την εναρμόνιση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών της μιας πλευράς με τις ευκαιρίες και απειλές που υπήρχαν στο εξωτερικό της περιβάλλον, δημιουργώντας έτσι σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα οδηγούσε στην νίκη αυτής της πλευράς έναντι των υπολοίπων που ανταγωνιζόταν στην ίδια περιοχή. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 25-26) Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αντικατοπτρίζεται επίσης και στη σφαίρα των επιχειρήσεων, όπου οι εταιρείες προσπαθούν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους, λαμβάνοντας υπόψη τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές αλλά και τις εσωτερικές τους δυνάμεις και αδυναμίες, με στόχο να ενισχύσουν τις πωλήσεις, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς τους.

Θα πρέπει να αναφερθεί βέβαια, πως τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και στον στρατό υπάρχει σημαντική διάκριση μεταξύ της λέξης «στρατηγική», που αναφέρεται στο συνολικό σχέδιο για την απόκτηση ευνοϊκής θέσης και της λέξης «τακτική» που αφορά ειδικά σχέδια δράσης. Αξιοσημείωτο είναι, πως και στις δύο περιπτώσεις, οι στρατηγικές αποφάσεις χαρακτηρίζονται από τη σημαντικότητα τους, τη σημαντική δέσμευση πόρων και τη δυσκολία αντιστροφής τους. Ακόμα, αρχές στρατιωτικής στρατηγικής όπως για παράδειγμα, επιθετικές έναντι αμυντικών στρατηγικών, τακτικές αιφνιδιασμού και εξαπάτησης έχουν εφαρμοστεί και από τις επιχειρήσεις. Από την άλλη όμως, ενώ η στρατιωτική στρατηγική στοχεύει στο να νικήσει τον εχθρό, η επιχειρηματική επιδιώκει συνήθως τη συνύπαρξη σε μια κοινή αγορά και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου παρά την ολοκληρωτική καταστροφή των αντιπάλων. (Grand, 2018, σελ. 11-12)

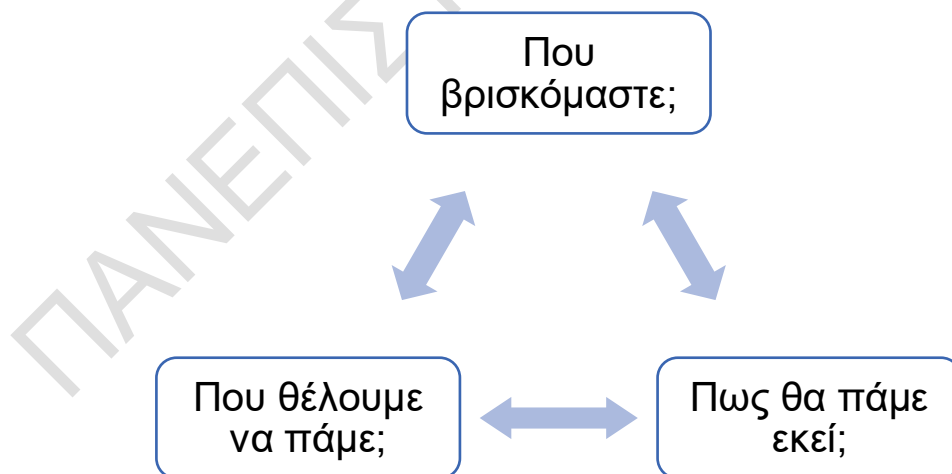
Βέβαια, τα τελευταία πενήντα χρόνια, η έννοια της επιχειρηματικής στρατηγικής έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, επηρεασμένη σε μεγάλο βαθμό από το όλο και πιο ασταθές και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αντί για λεπτομερή σχέδια, η σύγχρονη στρατηγική επικεντρώνεται στην παροχή απλών κατευθυντήριων γραμμών, με στόχο την ευελιξία και την άμεση ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα. Ουσιαστικά, η στρατηγική λειτουργεί ως πυξίδα για τους οργανισμούς, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να διακρίνουν

και να αντιμετωπίσουν από νωρίς τις προκλήσεις αλλά και ταυτόχρονα να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν. (Grand, 2018, σελ. 14)

1.2 Αναγκαιότητα της Στρατηγικής στον 21^ο αιώνα

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαίες και ταχείες αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτές οι αλλαγές έχουν οδηγήσει σε μια σειρά από γεγονότα, όπως η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, η ισχυροποίηση της δύναμης που ασκούν οι αγοραστές ως προς τις επιχειρήσεις, η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων και η συνεχής προσπάθεια που γίνεται από τις επιχειρήσεις για τη συνεχή διαφοροποίηση τους ως προς τους ανταγωνιστές, οδηγώντας τους στην δημιουργία νέων προϊόντων. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 29) Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, τις τάσεις για καινοτομία και βιωσιμότητα αλλά και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και της τεχνολογίας έχουν δημιουργήσει ένα αρκετά περίπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τη διαδικασία των αλλαγών χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Για αυτό, οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι κάθε είδους οργανισμού, ανεξαρτήτως μεγέθους ή φύσης, πρέπει να είναι διαρκώς σε θέση να απαντούν στα τρία βασικά στρατηγικά ερωτήματα (Διάγραμμα 1.1):



Διάγραμμα 1.1: Τα Τρία Βασικά Στρατηγικά Ερωτήματα

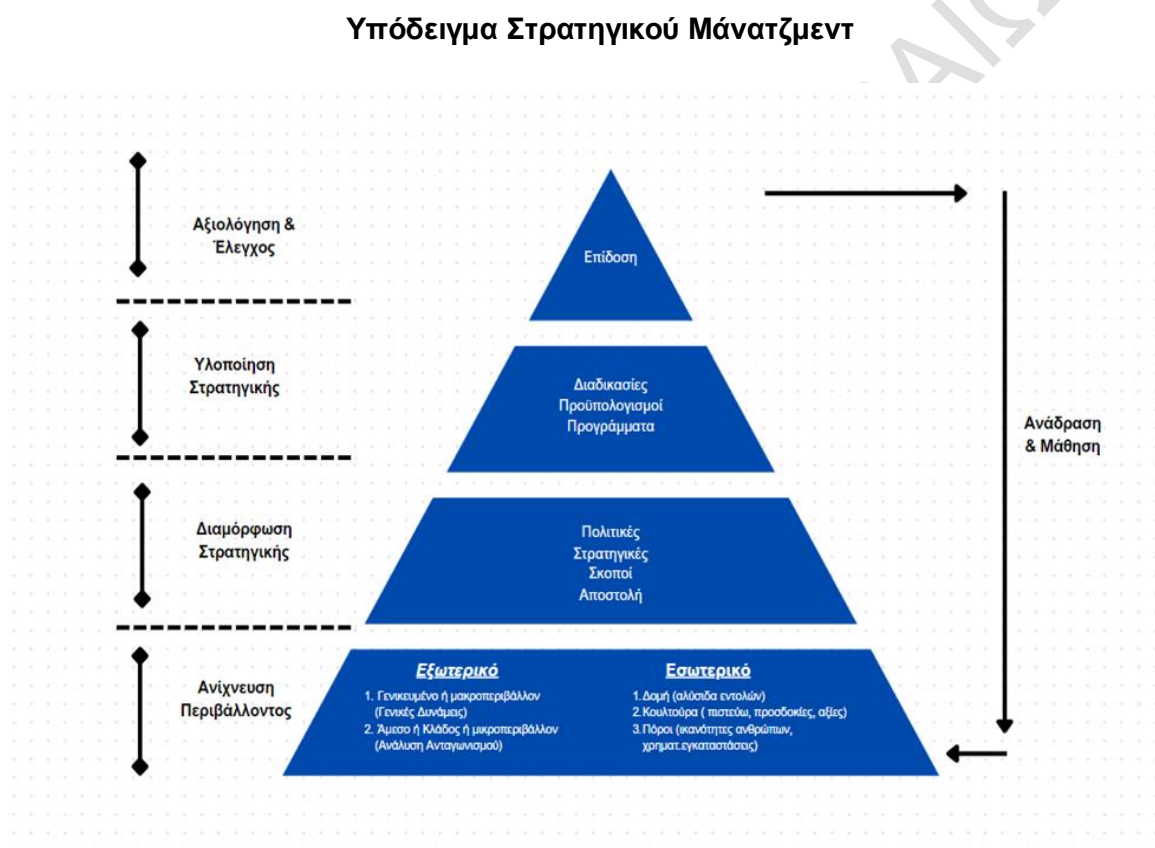
Πηγή: John E. Gamble, Arthur A. Thomson Jr. 2010, "Essentials of Strategic Management", 2nd edition, McGraw-Hill/Irwin, σελ.2

- **"Πού βρισκόμαστε;"** Η ερώτηση αυτή μπορεί να απαντηθεί αφού εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η θέση της στην αγορά, καθώς και οι συνθήκες που επικρατούν στον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.
- **"Πού θέλουμε να πάμε;"** Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα απαιτεί από τη διοίκηση να καθορίσει ένα σαφές όραμα για τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό νέων ή διαφορετικών ομάδων πελατών, την κατανόηση της συνεχούς αλλαγής στις ανάγκες των πελατών αλλά και τον καθορισμό του τρόπου προσαρμογής της επιχείρησης. Μέσα από αυτή την ερώτηση, τίθενται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι φιλοδοξίες για τον οργανισμό.
- **"Πώς θα φτάσουμε εκεί;"** Με αυτή την ερώτηση καθορίζεται το είδος της στρατηγικής αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα εκτελεστεί, έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται με το οραματιζόμενο μέλλον του οργανισμού. Ο καθορισμός της στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, την αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την προσαρμογή της επιχείρησης στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς. (Gamble & Thomson, 2011, σελ.2)

1.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί μια μεθοδολογία, την οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν, εφαρμόσουν και αξιολογήσουν τις στρατηγικές που αφορούν το σύνολο του οργανισμού αλλά και τους διαφορετικούς τομείς και τμήματα μέσα σε αυτές. (David & David, 2017, σελ.35)

Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Διάγραμμα 1.2) περιλαμβάνει με τη σειρά τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 78-81):



Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3η έκδοση, Γ. Μπένου, σελ. 79

1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Με την ανίχνευση περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθήσει, αναλύσει και αξιολογήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, με στόχο να βρει σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία για την κατάσταση στην οποία

βρίσκεται αυτή τη στιγμή, αλλά και άλλα που ενδέχεται να επηρεάσουν την πορεία της στο μέλλον.

2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει την δημιουργία μακροπρόθεσμων σχεδίων για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της, εκμεταλλευόμενη τις δυνάμεις της και τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον αλλά και αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις αδυναμίες της και τις εξωτερικές απειλές. Συνολικά, στη διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνεται ο καθορισμός της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών αλλά και των πολιτικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

3. Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνονται πράξη οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Θα πρέπει να αναφερθεί, πως η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται συνήθως από στελέχη μεσαίου και κατώτερου επιπέδου, τα οποία αναφέρονται στην ανώτατη διοίκηση και τα οποία κατά το στάδιο αυτό θα πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώθηκε η κάθε στρατηγική και το τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει με αυτή.

4. Αξιολόγηση & έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος λειτουργούν ως πυξίδα, αξιολογώντας την πορεία και την επίδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση, έτσι ώστε να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα πριν να είναι πολύ αργά. Με άλλα λόγια, αν και είναι το τελευταίο βήμα στον προγραμματισμό, με τον έλεγχο και την αξιολόγηση, οι επιχειρήσεις όχι μόνο μπορούν να εντοπίσουν αδυναμίες στις στρατηγικές αλλά και να επανεκτιμήσουν την όλη κατάσταση, καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεχούς στρατηγικής βελτίωσης και προσαρμογής.

Βέβαια άλλοι συγγραφείς, όπως οι Mišanková & Kočíšová (2014) χωρίζουν την διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ σε τρεις μεγάλες κατηγορίες αντί για τέσσερις, οι οποίες περιλαμβάνουν τον στρατηγικό σχεδιασμό (ανάλυση περιβάλλοντος και διαμόρφωση στρατηγικής) και στον οποίο εστιάζει η παρούσα εργασία, την στρατηγική υλοποίηση (αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των στρατηγικών σε ολόκληρο τον

οργανισμό) και τον στρατηγικό έλεγχο (παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου των στρατηγικών πρωτοβουλιών).

1.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- David, F. & David, F. 2017, “Strategic Management: A competitive advantage approach, concepts”, 16th edition, Pearson Education
- Gamble, E & Thompson, A. 2010, “Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage”, 2nd edition, McGraw-Hill/Irwin
- Grand, R. 2018, “Contemporary Strategy Analysis”, 10th edition, NJ: Wiley & Sons
- Mišanková, M. & Kočišová, K. 2014, “Strategic implementation as a part of strategic management”, Procedia - Social and Behavioral Sciences vol.110, pp. 861 – 870

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος, Ν. 2013, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3^η έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου

Κεφάλαιο 2^ο: Μεθοδολογία Στρατηγικού Σχεδιασμού

2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Τα διευθυντικά στελέχη και οι υπεύθυνοι χάραξης της συνολικής κατεύθυνσης του οργανισμού, πριν αναπτύξουν μια στρατηγική, χρειάζεται να κατανοήσουν πλήρως το Εσωτερικό & Εξωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον (Διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1: Εσωτερικό & Εξωτερικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

2.1.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στο δυναμικό τοπίο του σημερινού επιχειρηματικού κόσμου, πολλές επιχειρήσεις παλεύουν με εξωτερικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αυξημένες αναταράξεις και πολυπλοκότητες. Η κατανόηση αυτών των συνθηκών όχι μόνο απαιτεί οξυδερκή παρατήρηση, αλλά θέτει επίσης διάφορες προκλήσεις για την αποκρυπτογράφηση και την κατανόηση των πολύπλευρων εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την κάθε επιχείρηση, απαιτώντας από αυτή να βελτιώνει συνεχώς τις στρατηγικές της με στόχο την μακροχρόνια επιτυχία.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορεί να χωριστεί σε:

- **Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον** το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία όπως τους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή και το κλίμα.
- **Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον** ή αλλιώς «Γενικευμένο Περιβάλλον», που περιλαμβάνει πολιτικούς–νομικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς–πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Λέγεται έμμεσο διότι δεν επηρεάζει άμεσα και βραχυχρόνια την επιχείρηση, αλλά έμμεσα και μακροπρόθεσμα.
- **Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον** ή «Κλάδος» που περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση αλλά και επηρεάζονται από αυτή όπως οι μέτοχοι, η κυβέρνηση, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι εμπορικοί σύλλογοι, οι εργαζόμενοι/ ενώσεις, οι προμηθευτές και άλλες ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος.

2.1.1.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το φυσικό περιβάλλον, που αναφέρεται στους φυσικούς πόρους, την άγρια ζωή και το κλίμα, θεωρούνταν παραδοσιακά από τις επιχειρήσεις ως ένα δωρεάν και φυσικά εκμεταλλεύσιμο αγαθό μέχρι τον 20ο αιώνα. Θεωρήθηκε ως μέσο για οικονομικό κέρδος παρά τα αξιοσημείωτα μειονεκτήματα που έφερε η συνεχής εκμετάλλευσή του, όπως για παράδειγμα η ρύπανση. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια διάφοροι κυβερνητικοί κανονισμοί υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αυτές τις επιπτώσεις και να συμμετέχουν και αυτές με την σειρά τους στην παγκόσμια προσπάθεια που γίνεται για την προστασία του. Στοχεύοντας στην έννοια της βιωσιμότητας, η οποία τονίζει ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας εταιρείας δεν βασίζεται μόνο σε οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες αλλά και στην υγεία του φυσικού οικοσυστήματος, οι κυβερνήσεις προσπαθούν να στρέψουν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μιας πιο φιλικής

ως προς το περιβάλλον νοοτροπίας. Έρευνες δείχνουν, ότι οι εταιρείες που έχουν καταφέρει να υιοθετήσουν τέτοιες νοοτροπίες και εκτελούν δραστηριότητες υπέρ του περιβάλλοντος τείνουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις, καθώς εντοπίζουν ευκολότερα ευκαιρίες για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και διαδικασίες. Έτσι, η αλληλεξάρτηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας μιας επιχείρησης με το ενδιαφέρον που δείχνει για την προστασία του φυσικού οικοσυστήματος δεν είναι σε καμιά περίπτωση αμελητέα. (Wheelen et al., 2017, σελ.127-128).

2.1.1.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανότητά της να διασφαλίσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις, κάνοντας μια ενδελεχή ανάλυση αυτών των εξωτερικών παραγόντων, μπορούν να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις πιθανές απειλές αλλά ταυτόχρονα και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που θα προκύψουν προς όφελος τους.

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σαν εργαλείο χρησιμοποιείται το μοντέλο PEST όπου χωρίζει το γενικευμένο περιβάλλον σε τέσσερις μικρότερες υποκατηγορίες:

1. Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον
2. Οικονομικό Περιβάλλον
3. Κοινωνικό/Πολιτισμικό Περιβάλλον
4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

1) Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο τον αντίκτυπο των νόμων και του νομικού συστήματος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, όσο και τη συνολική σχέση μεταξύ κυβέρνησης και επιχειρήσεων. (Barney & Hesterly, 2015, σελ. 52)

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι συνεχώς σε θέση να αξιολογούν τις πολιτικές και τις ιδεολογίες που έχει μια νέα πολιτική δύναμη ως προς το επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι αλλαγές σε πολιτικές απέναντι σε κάποιο κλάδο μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητες των εταιρειών του κλάδου αλλά και την κερδοφορία τους, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, των νόμων που αφορούν την εργασία, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη

κρατικών μονοπωλίων και τις αποκρατικοποιήσεις. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 113-114) Γενικά, η φύση των νόμων και των σχέσεων κυβέρνησης-επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντική μεταβλητότητα παγκοσμίως, θέτοντας προκλήσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

2) Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που θα πρέπει να μελετηθούν από τις επιχειρήσεις, αφού η κατανόηση του δίνει σημαντικά στοιχεία για τη συνολική υγεία των οικονομικών συστημάτων μέσα στα οποία αυτές βρίσκονται. Βέβαια, η πρόβλεψη των μακροοικονομικών αλλαγών που επηρεάζουν τόσο τις μικρές όσο και τις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί σημαντική πρόκληση. Παράγοντες όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι διακυμάνσεις στο διαθέσιμο εισόδημα, η απόδοση της χρηματιστηριακής αγοράς και το ευρύτερο στάδιο του οικονομικού κύκλου μπορούν να επηρεάσουν βαθιά την λειτουργία και την κερδοφορία τους. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 115)

Γενικά, το οικονομικό περιβάλλον υφίσταται συνεχείς αλλαγές, μεταβαίνοντας από περιόδους έντονης ζήτησης και χαμηλής ανεργίας σε διαστήματα μειωμένης ζήτησης και αυξημένης ανεργίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν σωστά σε αυτές τις κυκλικές αλλαγές για να εξασφαλίσουν την ανθεκτικότητα και τη συνεχή επιτυχία τους. (Barney & Hesterly, 2015, σελ. 54)

3) Κοινωνικό-Πολιτισμικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις συμπεριφορές και τα πολιτισμικά πρότυπα που επικρατούν σε μια κοινωνία και τα οποία έμμεσα μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μέσα στο κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον βρίσκεται το σύνολο των αξιών, κανόνων και ιδανικών που επικρατούν σε μια κοινωνία και τα οποία μάλιστα είναι διαφορετικά μεταξύ των ομάδων και υποομάδων. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 117) Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν αντιλήψεις για το τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι αποδεκτό και τι όχι, αλλά και τι είναι της μόδας και το αντίθετο. Η αδυναμία κατανόησης των πολιτισμικών διαφορών από μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως, η ανάγκη για κατανόηση του πολιτιστικού και κοινωνικού περιβάλλοντος γίνεται ακόμα πιο έντονη όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν ταυτόχρονα σε πολλές χώρες. Τέλος, στο κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον θα πρέπει να μελετηθούν και οι δημογραφικές τάσεις, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, καθώς η γνώση αυτών των

πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μετρήσουν την απήχηση που θα μπορούσαν να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους σε διαφορετικά τμήματα πελατών. (Barney & Hesterly, 2015, σελ. 51- 52)

4) Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τελευταίος και εξίσου σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η τεχνολογία. Για την ακρίβεια, τα τελευταία χρόνια, οι τεχνολογικές εξελίξεις όχι μόνο έχουν αλλάξει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά έχουν οδηγήσει και στην δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Αυτές οι εξελίξεις είναι ιδιαίτερα εμφανής στις ψηφιακές τεχνολογίες (υπολογιστές, διαδίκτυο, κινητά τηλέφωνα), που έχουν γίνει αναπόσπαστα μέρη της καθημερινότητάς των ανθρώπων. (Barney & Hesterly, 2015, σελ. 52) Είναι γνωστό, πως οι επιχειρήσεις που μελετούν συνεχώς τις εξωτερικές τεχνολογικές αλλαγές και προσπαθούν να συμβαδίζουν με αυτές, συχνά ανακαλύπτουν νέες και κερδοφόρες ευκαιρίες. Αυτές οι ευκαιρίες προσφέρουν συνεχή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, πράγμα που μπορεί να τις οδηγήσει στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς στον κλάδο τους. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί πως το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και πολλές επιχειρήσεις αδυνατούν να παρακολουθήσουν πόσο μάλλον να υιοθετήσουν συγκεκριμένες τεχνολογικές αλλαγές με αποτέλεσμα να μένουν πίσω σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 120-121)

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μεταβλητές που αφορούν και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες του Μακρο-περιβάλλοντος

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", 3η έκδοση, Γ. Μπένου σελ. 112

Σημαντικές Μεταβλητές στο Μακρο-περιβάλλον			
Πολιτικό	Οικονομικό	Κοινωνικό	Τεχνολογικό
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές τρόπου ζωής	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Συνήθειες αγοραστών	Κρατικές δαπάνες σε Ε&Α
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Πληθωρισμός	Δομή οικογένειας	Προστασία πατέντας
Εργατική νομοθεσία	Ποσοστό ανεργίας	Επίπεδο μόρφωσης	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση
Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Τιμές Επιτοκίων	Προσδοκίες καριέρας	Ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Δημογραφικά στοιχεία	Διάδοση του Διαδικτύου

Οι αλλαγές σε μια κατηγορία του περιβάλλοντος μπορούν κάποιες φορές άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσουν και τις άλλες κατηγορίες. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές εξελίξεις πολλές φορές μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό και το οικονομικό αλλά και το κοινωνικό περιβάλλον. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ.112)

2.1.1.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Κλάδος)

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αντίθεση με το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον, το περιβάλλον του κλάδου έχει πιο άμεσο και βραχυχρόνιο αντίκτυπο στη στρατηγική και τις αποδόσεις μιας επιχείρησης, αφού μέσα σε αυτό βρίσκονται και άλλες επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους και τύπου, επηρεάζοντας η μία τις κινήσεις των άλλων. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 123)

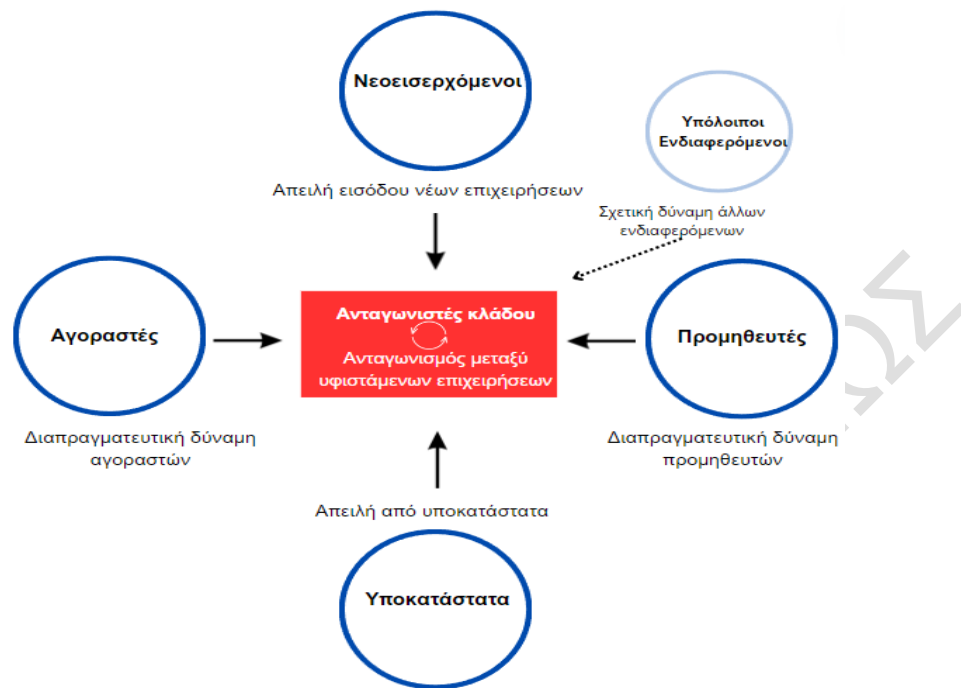
Για την ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται συνήθως το υπόδειγμα του Michael E. Porter, το οποίο δίνει την ευκαιρία στα διευθυντικά στελέχη να αξιολογήσουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και την ελκυστικότητα στον κλάδο. Το μοντέλο αυτό αν και δημιουργήθηκε αρχικά με πέντε δυνάμεις, τελικά επεκτάθηκε ώστε να περιλαμβάνει έξι δυνάμεις συνολικά.

Αυτές οι δυνάμεις περιλαμβάνουν:

1. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. την απειλή από υποκατάστατα
5. την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών
6. την σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων

Οι ισχυρές ανταγωνιστικές δυνάμεις περιορίζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να αυξήσει τις τιμές και κατά συνέπεια τα κέρδη, ενώ οι μη ισχυρές δυνάμεις παρουσιάζουν ευκαιρίες για αυξημένη κερδοφορία. Καθώς οι συνθήκες του κλάδου εξελίσσονται, η ισχύς αυτών των δυνάμεων μπορεί να αλλάξει, απαιτώντας από τους διευθυντές να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές τους. (Hill, Schilling & Jones, 2019, σελ. 69)

Υπόδειγμα 5 + 1 Δυνάμεων του PORTER



Διάγραμμα 2.2: Υπόδειγμα 5+1 Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" 2013, 3η έκδοση, Γ. Μπένου, σελ. 128

Οι 6 δυνάμεις του Porter αναλύονται ως ακολούθως:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (Threat of new Entrants):

Όταν νέες εταιρείες εισέρχονται σε έναν κλάδο, στόχος τους είναι να πάρουν όσο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς μπορούν, επενδύοντας πολύ μεγάλα ποσά. Ο βαθμός απειλής εξαρτάται από τα εμπόδια (φραγμοί εισόδου) που υπάρχουν και από το πώς αντιδρούν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στο κλάδο. (Wheelen et al, 2018, σελ. 141)
Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ **Οικονομίες Κλίμακας:** Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στα οφέλη κόστους που βιώνουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις λόγω διαφόρων παραγόντων όπως η κατανομή του σταθερού κόστους σε περισσότερες μονάδες, η αποτελεσματικότερη χρήση της τεχνολογίας και η ωφέλεια που λαμβάνεται από τον εξειδικευμένο καταμερισμό εργασίας. Με απλούστερους όρους, όταν οι επιχειρήσεις παράγουν σε μεγαλύτερη κλίμακα, μπορούν να παράγουν κάθε

μονάδα με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τις μικρότερες επιχειρήσεις ή αυτές που τώρα εισέρχονται στον κλάδο. Αυτό το πλεονέκτημα κόστους δημιουργεί συχνά εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι μπορεί να δυσκολευτούν να επιτύχουν το ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας και κόστους-αποτελεσματικότητας. (Rothaermel, 2018, σελ.77)

- ✓ **Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας:** Η διαφοροποίηση των προϊόντων αναφέρεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά και την αναγνώριση της επωνυμίας που έχουν οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου και η οποία με την σειρά της οδηγεί σε ισχυρή πίστη των πελατών ως προς την μάρκα. Αυτή η πίστη δημιουργεί σημαντικά εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους, καθώς όχι μόνο πρέπει να ξεπεράσουν το αρχικό κόστος εισόδου στην αγορά, αλλά και να επενδύσουν πόρους για να ξεπεράσουν τα πλεονεκτήματα διαφοροποίησης των καθιερωμένων εταιρειών. Εάν το κόστος της υπέρβασης αυτών των πλεονεκτημάτων είναι πολύ μεγαλύτερο από τα πιθανά κέρδη που θα προκύψουν από την είσοδο στον κλάδο, οι νέοι ανταγωνιστές μπορεί να επιλέξουν να μην εισέλθουν. (Barney & Hestlerly, 2015, σελ.60)
- ✓ **Απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο:** Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις αναφέρονται στην αρχική επένδυση που απαιτείται για την είσοδο σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Οι εταιρείες που είναι πρόθυμες και πάνω από όλα ικανές να κάνουν σημαντικές επενδύσεις σε κεφάλαιο, είναι αυτές που μπορούν να εισέλθουν και να ευδοκιμήσουν μέσα στον κλάδο. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις περιλαμβάνουν δαπάνες για τη δημιουργία εγκαταστάσεων με εξειδικευμένο εξοπλισμό, τη διατήρηση των εργασιών παραγωγής και τη διαχείριση των αρχικών απωλειών που προκύπτουν κατά τη φάση εκκίνησης. (Rothaermel, 2018, σελ. 78)
- ✓ **Κόστος αλλαγής:** Τα κόστη αλλαγής είναι τα έξοδα που προκύπτουν όταν μια εταιρεία αλλάζει από έναν προμηθευτή σε άλλον. Αυτό μπορεί να σημαίνει επιπρόσθετη εκπαίδευση των υπαλλήλων ή αλλαγή του τρόπου με τον οποίο γίνονται κάποιες διαδικασίες. Αυτά τα κόστη είναι εφάπαξ έξοδα και μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθιστώντας δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά. (Rothaermel, 2018, σελ.78)

- ✓ **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Όσον αφορά την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, είναι συχνά πολύ δύσκολο για τις μικρότερες και νεότερες εταιρείες στον κλάδο να φέρουν τα προϊόντα τους στα ράφια των super market. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι οι μεγάλοι λιανοπωλητές συνήθως απαιτούν αρκετά υψηλό ποσοστό χρημάτων για χώρο στα ράφια, σε σύγκριση με αυτό που μπορούν να διαθέσουν οι μικρότερες εταιρείες. Έτσι οι λιανοπωλητές, τείνουν να ευνοούν τις καθιερωμένες εταιρείες που μπορούν να αντέξουν οικονομικά το συγκεκριμένο κόστος. (Wheelen et al,2018, σελ. 141)
- ✓ **Κυβερνητική πολιτική:** Οι κυβερνητικοί κανονισμοί μπορούν είτε να εμποδίσουν είτε να διευκολύνουν τους νεοεισερχόμενους. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες επιβάλλουν περιορισμούς σε ξένες εταιρείες για να προστατεύσουν τις εγχώριες επιχειρήσεις, ενώ άλλες απαιτούν από τις ξένες εταιρείες να συνάψουν συνεργασίες με τοπικές εταιρείες ή να μοιραστούν την τεχνολογία. Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών σε μια αγορά είναι μεγαλύτερη, όταν δεν υπάρχουν πολλές και σημαντικές περιοριστικές κυβερνητικές πολιτικές. (Rothaermel, 2018, σελ.79)
- ✓ **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος:** Οι εταιρείες του κλάδου έχουν συχνά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα που δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από το μέγεθός τους. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να προέρχονται από παράγοντες όπως η πίστη των πελατών, η αποκλειστική τεχνολογία, η προνομιακή πρόσβαση σε πόρους και σε δίκτυα διανομής, η γεωγραφική τοποθεσία και η συσσώρευση γνώσης και εμπειρίας με την πάροδο του χρόνου. (Rothaermel, 2018, σελ. 78)
- ✓ **Εξωτερικότητες δικτύου:** Οι εξωτερικότητες δικτύου αναφέρονται στο φαινόμενο κατά το οποίο, η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αυξάνεται καθώς το χρησιμοποιεί περισσότερο κοινό. Όταν υπάρχουν εξωτερικότητες δικτύου, το προϊόν ή η υπηρεσία γίνεται πιο ωφέλιμο/η και πολύτιμο/η για τους υπάρχοντες και δυνητικούς χρήστες καθώς αυξάνεται η βάση τους. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε επιπλέον χρήστης συμβάλλει στη συνολική χρησιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Με πιο απλά λόγια, όταν περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν κάτι, αυτό γίνεται πιο πολύτιμο για όλους τους εμπλεκόμενους. Έτσι, οι εξωτερικότητες δικτύου λειτουργούν ως εμπόδιο για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους, καθώς καθίσταται πιο δύσκολο για αυτούς να

προσελκύσουν χρήστες, οι οποίοι βρίσκονται μέσα σε ένα καθιερωμένο δίκτυο. (Rothaermel, 2018, σελ.77)

2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Power of Suppliers):

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφέρεται στην ικανότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές των εισροών/πρώτων υλών ή να αυξάνουν το κόστος του κλάδου, απαιτώντας υψηλότερες τιμές για τις εισροές ή μειώνοντας την ποιότητα τους. Όταν οι προμηθευτές διαθέτουν σημαντική ισχύ, μπορούν να αυξήσουν το κόστος για τις εταιρείες εντός του κλάδου, επηρεάζοντας έτσι την κερδοφορία τους. Αντίθετα, όταν οι προμηθευτές έχουν μικρότερη ισχύ, οι εταιρείες του κλάδου έχουν τη δύναμη να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές εισροών και να ζητούν εισροές καλύτερης ποιότητας. Αυτό αποτελεί απειλή για τις επιχειρήσεις, καθώς μειώνει το συνολικό κέρδος του κλάδου, επιτρέποντας στους προμηθευτές να συλλάβουν μέρος της οικονομικής αξίας που δημιουργείται. (Hill, Schilling & Jones, 2019, σελ. 52)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλότερη όταν: (Rothaermel, 2018, σελ. 77)

- ✓ ο κλάδος του προμηθευτή είναι πιο συγκεντρωμένος από τον κλάδο στον οποίο πουλάει.
- ✓ οι προμηθευτές δεν εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο για σημαντικό μέρος των εσόδων τους.
- ✓ οι κατεστημένες εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με σημαντικό κόστος αλλαγής όταν επιθυμούν να αλλάξουν προμηθευτές .
- ✓ οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα.
- ✓ δεν υπάρχουν εύκολα διαθέσιμα υποκατάστατα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο προμηθευτής.
- ✓ οι προμηθευτές μπορούν να ενσωματωθούν προς τα εμπρός στον κλάδο.

3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Power of Buyers):

Στόχος των επιχειρήσεων του κλάδου είναι η βελτιστοποίηση των οικονομικών αποδόσεων που προκύπτουν από τις επενδύσεις τους. Αντίθετα, ο στόχος των αγοραστών, οι οποίοι είναι οι πελάτες ενός κλάδου ή μιας εταιρείας, είναι να προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες στις πιο ανταγωνιστικές δυνατές τιμές,

φτάνοντας ιδανικά σε ένα όριο όπου ο κλάδος κερδίζει το ελάχιστο αποδεκτό ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων του. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007, σελ. 57)

Πιο συγκεκριμένα, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών πηγάζει από την ικανότητά τους να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές ή να απαιτούν υψηλότερη ποιότητα και εξυπηρέτηση, συμπιέζοντας τα κέρδη του κλάδου. Οι κλάδοι όπου οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά τη διατήρηση της κερδοφορίας, ενώ εκείνοι όπου οι αγοραστές έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να δουν ευκαιρίες στο να αυξήσουν τις τιμές, και έτσι να οδηγηθούν σε υψηλότερα κέρδη. (Hill, Schilling & Jones, 2019, σελ. 51)

Η αγοραστική δύναμη των αγοραστών τείνει να είναι υψηλή όταν: (Rothaermel, 2018, σελ. 81)

- ✓ λίγοι αγοραστές κυριαρχούν στην αγορά και ο καθένας από αυτούς αγοράζει σε μεγάλους όγκους σε σύγκριση με μεμονωμένους πωλητές.
- ✓ τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει ο κλάδος είναι τυποποιημένα ή αδιαφοροποίητα, καθιστώντας πιο εύκολη την εναλλαγή μεταξύ προμηθευτών για τους αγοραστές.
- ✓ οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό ή καθόλου κόστος που σχετίζεται με την εναλλαγή μεταξύ προμηθευτών.
- ✓ οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν καθετοποίηση προς τα πίσω στην παραγωγική διαδικασία.

Ακόμα, οι εταιρείες θα πρέπει να γνωρίζουν τις καταστάσεις όπου οι αγοραστές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Σε αυτές τις καταστάσεις:

- ✓ Η αγορά στην οποία βρίσκεται ο αγοραστής αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος της συνολικής δομής του κόστους ή του προϋπολογισμού προμηθειών.
- ✓ Οι αγοραστές λειτουργούν με χαμηλά περιθώρια κέρδους ή αντιμετωπίζουν οικονομικούς περιορισμούς.
- ✓ Η ποιότητα ή το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζουν οι αγοραστές επηρεάζεται ελάχιστα από την ποιότητα ή το κόστος των εισροών τους.

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (The Threat of Substitutes):

Τα υποκατάστατα προϊόντα αφορούν τις εναλλακτικές λύσεις εκτός κλάδου που έχουν στην διάθεση τους οι καταναλωτές/πελάτες και που εξυπηρετούν παρόμοιους σκοπούς με τα προϊόντα εντός του κλάδου. Η απειλή των υποκατάστατων προκύπτει όταν αυτές οι εξωτερικές εναλλακτικές λύσεις μπορούν να ικανοποιήσουν αρκετά αποτελεσματικά και κάποιες φορές πολύ καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών. Με αυτό τον τρόπο, η απειλή των υποκατάστατων μπορεί να περιορίσει σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία του κλάδου περιορίζοντας την ευελιξία των τιμών. Οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτήν την απειλή διαφοροποιώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (π.χ. διαφοροποιήσεις στην τιμή, τη ποιότητα προϊόντος, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τη διανομή του προϊόντος κλπ.), για να τα κάνουν πιο ελκυστικά σε σύγκριση με τα υποκατάστατα τους. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007, σελ. 58) Παράγοντες που συμβάλλουν στην υψηλή απειλή των υποκατάστατων περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- ✓ **Σχετική απόδοση τιμής:** Εάν ένα υποκατάστατο προσφέρει συγκρίσιμες ή ανώτερες επιδόσεις με χαμηλότερο κόστος, οι πελάτες είναι πιο εύκολο να αλλάξουν.
- ✓ **Μικρό κόστος μετακίνησης:** Όταν οι πελάτες έχουν μικρό κόστος μετακίνησης από το ένα υποκατάστατο στο άλλο, η απειλή είναι μεγαλύτερη.
- ✓ **Αντιληπτή ομοιότητα προϊόντων:** Όταν οι πελάτες αντιληφθούν λίγες διαφορές μεταξύ ενός προϊόντος και του υποκατάστατού του, η πιθανότητα να αλλάξουν είναι πολύ μεγαλύτερη.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων (Rivalry among Existing Firms):

Ο ανταγωνισμός περιγράφει το πόσο σκληρά πρέπει να ανταγωνιστούν οι εταιρείες του κλάδου, για μεγαλύτερο έλεγχο της αγοράς και μεγαλύτερη κερδοφορία. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί, πως ο ισχυρός ανταγωνισμός οδηγεί συχνά σε ανταγωνισμό τιμών, μειώνοντας τα κέρδη του κλάδου. (Rothaermel, 2018, σελ.83)

Ο Michael Porter εντοπίζει αρκετούς παράγοντες που συμβάλλουν στον έντονο ανταγωνισμό εντός των επιχειρήσεων του κλάδου:

- ✓ **Αριθμός ανταγωνιστών:** Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και μάλιστα παρόμοιου μεγέθους, παρακολουθούν στενά ο ένας τις ενέργειες

του άλλου για να διασφαλίσουν ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν και να επικρατήσουν. Έτσι, ο κίνδυνος του ανταγωνισμού που δημιουργείται είναι ακόμα πιο έντονος. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 141)

- ✓ **Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου:** Η ανάπτυξη του κλάδου επηρεάζει άμεσα την ένταση του ανταγωνισμού. Σε περιόδους ανάπτυξης, οι εταιρείες επικεντρώνονται στην αποτελεσματική χρήση πόρων για την κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης των πελατών, ενώ, σε στάσιμες ή βραδείας ανάπτυξης περιόδους, ο ανταγωνισμός κλιμακώνεται καθώς οι εταιρείες αγωνίζονται για να διευρύνουν τα μερίδια αγοράς τους προσπαθώντας να «κλέψουν» πελάτες από τους ανταγωνιστές. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007, σελ. 58-60)
- ✓ **Βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης:** Σε κλάδους όπου υπάρχει υψηλό ποσοστό διαφοροποίησης των προϊόντων, ο ανταγωνισμός δεν είναι τόσο έντονος καθώς το κάθε προϊόν έχει τους δικούς του πιστούς πελάτες. Αντίθετα, όταν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, τότε η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνεται, αφού οι αγοραστές όντας ευαίσθητοι μόνο στην τιμή, μπορούν εύκολα να μετακινηθούν από το ένα προϊόν στο άλλο, αναζητώντας αυτό που τους ταιριάζει καλύτερα και δημιουργώντας έναν πόλεμο τιμών στις επιχειρήσεις, ο οποίος οδηγεί στη μείωση των συνολικών κερδών του κλάδου. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 142)
- ✓ **Ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους:** Σε κλάδους με υψηλό πάγιο/σταθερό κόστος στο συνολικό κόστος, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της παραγωγικότητάς τους, παράγοντας μεγάλες ποσότητες προϊόντος, οι οποίες στην συνέχεια οδηγούν σε έντονο ανταγωνισμό και στην ταυτόχρονη μείωση των τιμών στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 142)
- ✓ **Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη:** Σε ορισμένους κλάδους, οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας συστήνουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα θα πρέπει να προστεθεί μόνο

σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη δημιουργεί μη ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο, οδηγώντας σε αύξηση του ανταγωνισμού και σε πόλεμο τιμών με στόχο να ξαναέρθει ο κλάδος σε ισορροπία. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 142)

✓ **Ύψος των φραγμών εξόδου:** Σε βιομηχανίες με υψηλά εμπόδια εξόδου, οι εταιρείες δεν μπορούν εύκολα να φύγουν από την αγορά, ακόμα και αν η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων τους είναι χαμηλή ή και αρνητική, κάτι το οποίο οδηγεί σε αυξημένο ανταγωνισμό. Γενικά, οι επιχειρήσεις πολλές φορές αναγκάζονται να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο με σχεδόν μηδαμινά κέρδη λόγω οικονομικών, στρατηγικών και συναισθηματικών παραγόντων. Τα εμπόδια εξόδου συνήθως προέρχονται από: (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 143)

- εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία
- απαγορευτικό κόστος εξόδου
- στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις
- συναισθηματικά εμπόδια
- κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς

6. Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων (The Relative Power of Other Stakeholders):

Η προσθήκη μιας έκτης δύναμης στο πλαίσιο του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter περιλαμβάνει διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων από το περιβάλλον του κλάδου, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινότητες, πιστωτές, εμπορικές ενώσεις, ομάδες ειδικών συμφερόντων, συνδικάτα, μετόχους και συμπληρωματικούς φορείς. Με την προσθήκη αυτή, υπογραμμίζεται η σημαντικότητα της ανάλυσης ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων, αφού μπορούν και αυτοί με την σειρά τους, κάποιες φορές λιγότερο και άλλες περισσότερο, να επηρεάσουν την δυναμικότητα του κλάδου. (Wheelen et al, 2018, σελ. 143-144)

2.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτύξει αποτελεσματικά τη στρατηγική της, θα πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να αξιολογήσει το εξωτερικό περιβάλλον που αναλύθηκε προηγουμένως αλλά και το εσωτερικό της. Ενώ με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις, μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές, με την ανάλυση του εσωτερικού μπορούν να κατανοήσουν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες τους. Με την ανάλυση αυτή, στόχος της κάθε επιχείρησης είναι να εντοπίσει τους πόρους, τις ικανότητες αλλά και την αξία που δημιουργείται από τις λειτουργίες της, που θα την βοηθήσουν να αναπτύξει και να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας χρησιμοποιούνται δύο βασικές θεωρίες: η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση που λειτουργεί όχι μόνο διαφέρει σημαντικά από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και με το ποιόν τρόπο τους εκμεταλλεύεται. Από την άλλη, με την αλυσίδα αξίας εντοπίζονται και αναλύονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης, μέσα από τις οποίες εξετάζεται η πορεία του κόστους. Οι θεωρίες αυτές, χρησιμοποιούνται ως κύρια εργαλεία μέσω των οποίων οι οργανισμοί μπορούν να κατανοήσουν και να ενισχύσουν την εσωτερική τους δυναμική, έτσι ώστε να παραμείνουν μπροστά στο ανταγωνιστικό τοπίο. (Παπαδάκης, 2016, σελ. 128-150)

2.1.2.1 Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων

Κατά την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων. Οι πόροι (resources) που έχει στην διάθεση της η κάθε επιχείρηση κατηγοριοποιούνται σε **υλικούς** και **αύλους**:

- ✓ Οι **υλικοί** πόροι είναι αυτοί που είναι εύκολα παρατηρήσιμοι, όπως οι χρηματοοικονομικοί και οι φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός). Από την άλλη πλευρά, οι **άυλοι** πόροι στερούνται φυσικών ιδιοτήτων και δεν είναι άμεσα ορατοί. Αυτοί οι πόροι διακρίνονται σε ανθρώπινους πόρους (εκπαίδευση, εμπειρία, αφοσίωση των εργαζομένων), οργανωτικούς πόρους (δομή, συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού), τεχνολογικούς πόρους (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά), πόρους καινοτομίας (ερευνητικές εγκαταστάσεις, εργαζόμενοι) και την φήμη

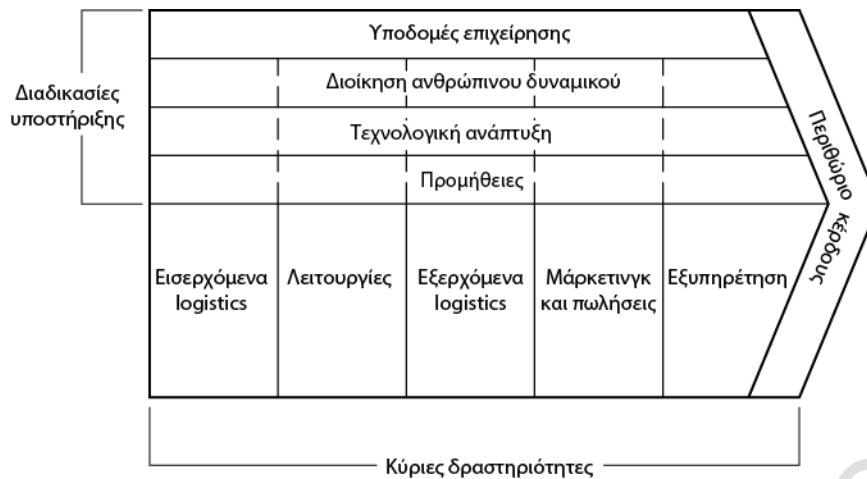
μεταξύ των πελατών αλλά και μεταξύ των προμηθευτών. (Παπαδάκης, 2018, σελ. 114)

- ✓ Οι ικανότητες (Capabilities), από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύουν τις δυνατότητες της επιχείρησης και αναδύονται όταν οι παραπάνω πόροι συνδυάζονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά. Στο σημείο αυτό, σημαντική είναι η διάκριση μεταξύ των ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, το σύνολο των ικανοτήτων που υπερέχουν από άλλες εσωτερικές ικανότητες μέσα στον οργανισμό και μπορούν εύκολα οι άλλες επιχειρήσεις να τις μιμηθούν ονομάζονται **Οριακές Ικανότητες** (Threshold competencies/ capabilities), ενώ οι ικανότητες που παρουσιάζουν δυσκολίες για αντιγραφή από τους ανταγωνιστές και δεν τις διαθέτουν ονομάζονται **Θεμελιώδεις/ Μοναδικές Ικανότητες** (Core Competencies). Αυτές οι ικανότητες με την σειρά τους, δύναται να αποφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. (Παπαδάκης, 2018, σελ.115)

2.1.2.2 Αλυσίδα Αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με ακρίβεια τις κατηγορίες των δραστηριοτήτων τους, που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας μέσω της δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τόσο κύριες λειτουργίες που εμπλέκονται άμεσα στη δημιουργία προϊόντων, την πώληση και την εξυπηρέτηση, όσο και λειτουργίες υποστήριξης που διευκολύνουν αυτές τις κύριες δραστηριότητες. Σε κάθε στάδιο αυτής της διαδικασίας μετασχηματισμού, προστίθεται αξία στο προϊόν. (Whittington et al, 2023, σελ 134-135)

Στο Διάγραμμα 2.4 παρατηρούνται οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας βάσει Porter.



Διάγραμμα 2.3: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter

Πηγή: Whittington et al, 2023, "Στρατηγική Επιχειρήσεων", 1η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 135

- ❖ Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας:
 - **Εισερχόμενα logistics** (Inbound Logistics). Τα εισερχόμενα logistics περιλαμβάνουν τη παραλαβή, την αποθήκευση και τη διανομή των εισερχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (χειρισμός των υλικών, έλεγχος αποθεμάτων, μεταφορά).
 - **Λειτουργίες παραγωγής** (Operations). Οι λειτουργίες έχουν να κάνουν με τη μετατροπή των εισερχόμενων προϊόντων σε τελικά προϊόντα (μηχανική κατεργασία, συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος).
 - **Εξερχόμενα logistics** (Outbound Logistics). Τα εξερχόμενα logistics σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική μεταφορά του τελικού προϊόντος στους πελάτες (χειρισμός υλικών, διανομή).
 - **Μάρκετινγκ και πωλήσεις** (Marketing and Sales). Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις βοηθούν στη δημιουργία ζήτησης, ενημέρωσης και προσέλκυσης πελατών για το προϊόν ή την υπηρεσία, με στόχο την αγορά και την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης (διαφήμιση, οργάνωση πωλήσεων).
 - **Εξυπηρέτηση μετά την πώληση** (Services). Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, στοχεύει στην ενίσχυση και διατήρηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τον αγοραστή μετά την πώληση και την παράδοσή του (εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση).

- ❖ Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας:
 - **Προμήθειες** (Procurement). Οι προμήθειες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες για την απόκτηση των εισροών που είναι απαραίτητες για τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης.
 - **Τεχνολογική Ανάπτυξη** (Technology Development). Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με την «τεχνολογία» που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να υποστηρίξει τις βασικές της λειτουργίες (σχεδιασμός προϊόντος, R&D, ανάπτυξη διαδικασιών).
 - **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** (Human Resource Management). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, που σχετίζονται με τη προσέλκυση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και επιβράβευση του προσωπικού, καθώς και του χειρισμού των απολύσεων όταν είναι απαραίτητο.
 - **Υποδομές Επιχείρησης** (Firm Infrastructure) Οι υποδομές περιλαμβάνουν τα επίσημα συστήματα σχεδιασμού, χρηματοδότησης, ποιοτικού ελέγχου αλλά και τον τρόπο δομής της κάθε επιχείρησης.

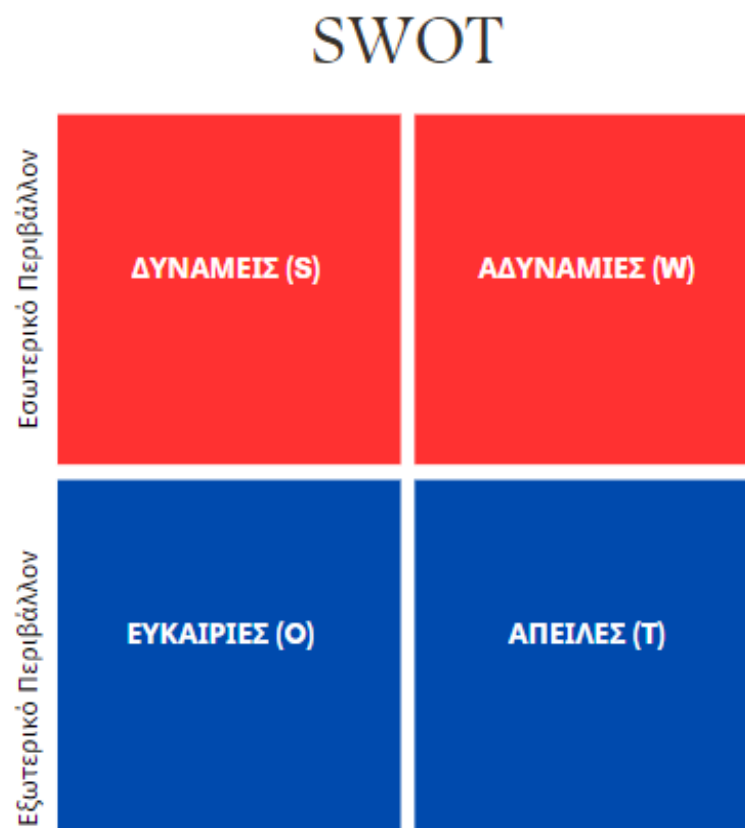
2.1.3 Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (SWOT)

Η ανάλυση SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) στον πίνακα 2.2, είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τα στελέχη των επιχειρήσεων για την αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση και το μέλλον μιας εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες προκύπτουν τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Στα δύο πάνω τετράγωνα του πίνακα, τα δυνατά σημεία αντιπροσωπεύουν εσωτερικές δυνατότητες και θετικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους αποτελεσματικά, ενώ τα αδύνατα εσωτερικούς περιορισμούς που μπορεί να εμποδίσουν την απόδοση και την ανάπτυξη τους. Από την άλλη μεριά, στο κάτω μέρος του πίνακα, οι ευκαιρίες αποτελούν εξωτερικούς θετικούς παράγοντες που μπορούν να ωφελήσουν τις επιχειρήσεις, ενώ οι απειλές εξωτερικούς αρνητικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων τους. (Namugenyia, Nimmagaddab & Reinersc, 2019)

Οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες προκύπτουν από την Θεωρία των Πόρων & Ικανοτήτων και την ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας, ενώ από την άλλη οι εξωτερικές

ευκαιρίες και απειλές, προκύπτουν μέσα από τη PEST ανάλυση και τις 5 +1 δυνάμεις του PORTER.

Πίνακας 2.2: SWOT Ανάλυση



2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής από τις επιχειρήσεις, περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός μακροχρόνιου σχεδίου για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν προκύψει μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αξιοποιώντας παράλληλα τα δυνατά και αντιμετωπίζοντας τα αδύνατα τους σημεία, από το εσωτερικό περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, ο κάθε οργανισμός είναι σημαντικό να καθορίσει την εταιρική του αποστολή, να θέσει σκοπούς και στόχους, να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές και βεβαίως να καθορίσει τις βασικές πολιτικές για την καθοδήγηση στη λήψη αποφάσεων. Ουσιαστικά, με την διαμόρφωση στρατηγικής, οι οργανισμοί δημιουργούν έναν οδικό χάρτη που έχει σαν στόχο να ευθυγραμμίσει την κατεύθυνση που θέλουν να ακολουθήσουν με τις δυνατότητές και τη δυναμική της αγοράς.

2.2.1 Αποστολή (Mission)

Με την δήλωση αποστολής δηλώνεται ο λόγος ύπαρξης της κάθε εταιρείας. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής, μπορεί εύκολα να ευθυγραμμίσει και να επικεντρώσει αποτελεσματικά τις προσπάθειες όλων των εργαζομένων ως προς την επίτευξη κοινών στόχων. Λειτουργεί καθοδηγητικά για τη λήψη αποφάσεων, με βάση τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Χωρίς σαφή αποστολή, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν σε μεγάλη σύγχυση και να ενεργούν σε αντίθετη κατεύθυνση με τα συμφέροντα της εταιρείας. Μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής πρέπει να είναι συνοπτική, εύκολα κατανοητή και να παρέχει σαφή κατεύθυνση για τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Θα πρέπει επίσης να οριοθετεί το εύρος των εργασιών της εταιρείας και να είναι μετρήσιμη για την παρακολούθηση της προόδου. (Wheelen et al,2018,σελ. 209)

2.2.2 Σκοποί (Objectives)

Με την δήλωση των σκοπών γίνεται αναφορά στο τι θέλει η επιχείρηση να κάνει και μέχρι πότε. Ορίζεται πάντα το χρονικό διάστημα και έτσι διαφοροποιείται ο σκοπός από τον στόχο (goal), στον οποίο δηλώνεται μόνο τι πρέπει να γίνει αλλά όχι το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα πρέπει να γίνει αυτό. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ.78)

2.2.3 Στρατηγική (Strategy)

Οι στρατηγικές είναι ο τρόπος ή αλλιώς το σχέδιο δράσης με το οποίο μια επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς που έχει ορίσει. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές (corporate), σε επιχειρηματικές (business) και σε λειτουργικές (functional). (Γεωργόπουλος, 2013, σελ.78-80)

2.2.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Σε εταιρικό επίπεδο, οι στρατηγικές περιστρέφονται γύρω από τη διαμόρφωση της γενικής κατεύθυνσης και εμβέλειας του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται την επιλογή των συγκεκριμένων βιομηχανιών και αγορών που θα δραστηριοποιηθεί η εταιρεία αλλά και τον προσδιορισμό της κατανομής των πόρων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων ή γραμμών παραγωγής της. Είτε πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση είτε για μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, ο συντονισμός των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών παραγωγής είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική της επιτυχία, αφού βασικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο: (Wheelen et al,2018,σελ. 226)

1. Το γενικό προσανατολισμό της προς την ανάπτυξη (growth), την σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment), που αναφέρονται στη **στρατηγική κατεύθυνσης**.
2. Τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων, που αναφέρονται στην **στρατηγική χαρτοφυλακίου**.
3. Τον τρόπο που η ηγεσία συντονίζει τις λειτουργίες, κατανέμει πόρους και καλλιεργεί τις ικανότητες μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών προϊόντων και μονάδων, που αναφέρονται στη **γονική στρατηγική**.

1) Στρατηγικές κατεύθυνσης

Η στρατηγική κατεύθυνσης μιας εταιρείας εμπίπτει συνήθως σε έναν από τους τρεις γενικούς προσανατολισμούς:

- A. **Στρατηγικές ανάπτυξης:** Αυτές στοχεύουν στην επέκταση του εύρους των δραστηριοτήτων της εταιρείας, με στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς ή των κερδών της.
- B. **Στρατηγικές σταθερότητας:** Αυτές περιλαμβάνουν τη διατήρηση της θέσης της εταιρείας και την απουσία σημαντικών αλλαγών στις τρέχουσες λειτουργίες. Στόχος εδώ είναι η βελτίωση της απόδοσης της.
- C. **Στρατηγικές περισυλλογής:** Αυτές περιλαμβάνουν τη μείωση του επιπέδου των δραστηριοτήτων της εταιρείας ή την αναδιάρθρωση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Επίσης, πολλές φορές οι στρατηγικές περισυλλογής επιλέγονται από μια εταιρεία για να προλάβει προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσει μελλοντικά ή γιατί θέλει να αλλάξει τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές και αποφάσεις που έχει λάβει στο παρελθόν.

A. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Αρχικά, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στον τομέα των στρατηγικών ανάπτυξης, υπάρχουν δύο βασικοί δρόμοι: η εσωτερική και η εξωτερική ανάπτυξη. Η εσωτερική ανάπτυξη περιλαμβάνει την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε τοπικό ή και σε παγκόσμιο επίπεδο, με το άνοιγμα νέων καταστημάτων/ εργοστασίων ή μέσω δικαιόχρησης (franchise). Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ 236-237)

- Μια συγχώνευση συμβαίνει όταν δύο εταιρείες συμφωνούν να ενσωματωθούν σε μια ισότιμη βάση, συνενώνοντας τους πόρους και τις δυνατότητές τους για να δημιουργήσουν ένα ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει την ενοποίηση και των δύο οντοτήτων σε μια ενιαία εταιρεία.
- Μια εξαγορά, συνεπάγεται ότι μια εταιρεία αγοράζει το σύνολο ή το πλειοψηφικό μερίδιο μιας άλλης επιχείρησης, καθιστώντας την ουσιαστικά θυγατρική στο δικό της χαρτοφυλάκιο. Αυτό επιτρέπει στην εξαγοράζουσα εταιρεία να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές, τεχνολογίες ή πόρους.
- Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν τη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών για την επίτευξη αμοιβαία επωφελών στρατηγικών στόχων. Αυτές οι συμμαχίες γίνονται όλο και πιο κοινές στο παγκοσμιοποιημένο

επιχειρηματικό τοπίο, καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν να αξιοποιήσουν η μία τις δυνάμεις και τις ικανότητες της άλλης για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Συνολικά, είτε μέσω εσωτερικής επέκτασης είτε μέσω εξωτερικών συνεργασιών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προωθήσουν την ανάπτυξη και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ένας άλλος διαχωρισμός που θα πρέπει να γίνει ως προς τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι αυτός που αφορά το είδος των στρατηγικών. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να χωριστούν σε 6 μεγάλες κατηγορίες με τις τρεις πρώτες να αναφέρονται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες και νέες αγορές, ενώ οι υπόλοιπες στις υπάρχουσες: (Παπαδάκης, 2018, σελ. 188-226)

1. κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων που χωρίζεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη (related/unrelated diversification)
4. ανάπτυξη αγοράς (market development)
5. ανάπτυξη προϊόντων (product development)
6. συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)

1) Κάθετη ανάπτυξη: Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια εταιρεία ελέγχει διάφορα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας, από τις πρώτες ύλες έως το τελικό προϊόν. Η προς τα πίσω ολοκλήρωση περιλαμβάνει την κατοχή ή τον έλεγχο προμηθευτών ή πρώτων υλών, ενώ η προς τα μπροστά ολοκλήρωση περιλαμβάνει την κατοχή ή τον έλεγχο των καναλιών διανομής ή των τελικών πελατών. Αυτού του είδους η ολοκλήρωση γίνεται από μια επιχείρηση είτε χρησιμοποιώντας δικές της δυνάμεις (ίδρυση νέων επιχειρήσεων) είτε μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης, στρατηγικής συμμαχίας με τρίτους που βρίσκονται σε κάποιο προηγούμενο η επόμενο στάδιο στην αλυσίδα. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση μπορεί να επηρεάσει την αυτονομία, την αποτελεσματικότητα και τις σχέσεις μιας εταιρείας στον κλάδο της. (Barney & Hesterly, 2015, σελ. 184)

2) Οριζόντια ανάπτυξη: Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι όταν μια εταιρεία προσπαθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή την δημιουργία νέων και παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής να αναπτυχθεί.

- 3) Συσχετισμένη Διαφοροποίηση:** Η συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται από μια επιχείρηση όταν επεκτείνεται σε συναφείς τομείς δραστηριότητας που συνδέονται με τις κύριες δραστηριότητές της, αξιοποιώντας τις υπάρχουσες ικανότητες και πόρους, όπως την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής και τα δίκτυα διανομής.
- 4) Ασυσχετίστη Διαφοροποίηση:** Η ασυσχετίστη διαφοροποίηση είναι όταν μια εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που δεν σχετίζεται με αυτόν στον οποίο βρίσκεται. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, όταν πιστεύουν, ότι κάποιοι άλλοι ασυσχετίστοι κλάδοι μπορούν να φέρουν πιο πολλές επενδυτικές ευκαιρίες. Αυτή η στρατηγική καθοδηγείται κυρίως από οικονομικούς λόγους, όπως η διαχείριση ταμειακών ροών ή η μείωση του κινδύνου.
- 5) Ανάπτυξη αγοράς:** Με την ανάπτυξη αγοράς, στόχος της εταιρείας είναι να μπει σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (πχ. επέκταση σε άλλες γεωγραφικές αγορές ή προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς με την δημιουργία παραπλήσιων προϊόντων).
- 6) Ανάπτυξη προϊόντων:** Με την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων δημιουργούνται από τις επιχειρήσεις νέα προϊόντα που στοχεύουν στις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούνται σημαντικά αυτά που ήδη υπάρχουν. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει νέα χαρακτηριστικά για τα προϊόντα (αλλαγές στο σχήμα, μέγεθος, χρώμα), να προχωρήσει σε ποιοτικές παραλλαγές των προϊόντων ή να αναπτύξει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.
- 7) Συγκέντρωση - Διείσδυση αγοράς:** Σε αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση επικεντρώνει όλες τις προσπάθειες της σε μια μόνο αγορά ή ένα προϊόν με στόχο την αύξηση της χρήσης του συγκεκριμένου προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, με την προσέλκυση ή το «κλέψιμο» μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές και με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.

Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής που σχετίζεται με την ανάπτυξη της αγοράς, σημαντικό είναι να αναφερθεί η δυνατότητα ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην διεθνή αγορά. Στον σύγχρονο κόσμο, τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να σκέφτονται μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά σε παγκόσμιο, αφού οι ανταγωνιστές τους στο εξωτερικό ανά πάσα στιγμή μπορούν να εισέλθουν στην τοπική αγορά. Στόχος των

σημερινών επιχειρήσεων είναι να αναπτύξουν τις στρατηγικές εκείνες που θα τις κάνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο περιβάλλον. (Παπαδάκης, 2016, σελ. 512)

Οι τέσσερις βασικές διεθνείς στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την είσοδό τους σε νέες γεωγραφικές περιοχές είναι: (Whittington et. al, 2023, σελ 328-329)

- 1) **Εξαγωγές:** Η στρατηγική των εξαγωγών συνήθως είναι το αρχικό βήμα για την είσοδο μιας επιχείρησης σε μια νέα γεωγραφική αγορά, αφού απαιτεί ελάχιστους πόρους (οικονομικούς, διοικητικούς, κεφάλαια) για επέκταση και μάλιστα δεν παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής αφορούν το υψηλό κόστος μεταφορών αλλά και την έλλειψη δυνατότητας ελέγχου της ξένης αγοράς από την επιχείρηση.
- 2) **Νομικές δεσμευτικές συμφωνίες με τοπικές επιχειρήσεις (αδειοδότηση/licensing ή δικαιόχρησης/franchising):** Η αδειοδότηση ή δικαιόχρηση αφορά την δημιουργία/ υπογραφή σύμβασης ορισμένου διαστήματος της επιχείρησης με μια τοπική επιχείρηση, με στόχο την εμπορική εκμετάλλευση της τεχνολογίας του προϊόντος ή της ιδέας για μια υπηρεσία από την δεύτερη, με αντάλλαγμα ένα χρηματικό αντίτιμο. Σε αυτή τη στρατηγική, αν και η επιχείρηση έχει σχετικά εύκολη και γρήγορη διείσδυση στην νέα αγορά, ενδέχεται να χάσει τον έλεγχο όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, καθώς και να γίνει διαρροή της τεχνολογίας της.
- 3) **Κοινοπραξίες:** Οι κοινοπραξίες αφορούν την δημιουργία συνεργασιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις που θέλουν να επεκταθούν διεθνώς και σε τοπικές επιχειρήσεις. Στις συνεργασίες αυτές, τα μέλη μοιράζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία, τα ίδια κεφάλαια και τους κινδύνους. Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής, είναι ότι η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί την γνώση των τοπικών συμμάχων για να κατανοήσει καλύτερα την αγορά στην οποία εισέρχεται. Βασικά μειονεκτήματα από την άλλη, αποτελεί το γεγονός ότι η εταιρεία μπορεί να χάσει τον έλεγχο των τεχνολογιών της αλλά και το ότι μπορεί να υπάρξουν σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ των συμμάχων, λόγω διαφορετικής συνήθως κουλτούρας.
- 4) **Εξ 'ολοκλήρου θυγατρικές επιχειρήσεις:** Οι εξ ολοκλήρου θυγατρικές είτε μέσω εξαγοράς είτε μέσω επενδύσεων από μηδενική βάση (greenfield investments) με δημιουργία νέων εγκαταστάσεων, επιτρέπουν σε μια επιχείρηση

να έχει τον πλήρη έλεγχο των δραστηριοτήτων της (πλήρης έλεγχος τεχνολογίας, λειτουργιών, πωλήσεων, οικονομικών αποτελεσμάτων). Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος τρόπος εισόδου απαιτεί επένδυση σε μεγάλα κεφάλαια, και ο κίνδυνος είναι εξίσου αρκετά μεγάλος.

B. Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας προσφέρουν στις εταιρείες την επιλογή να διατηρήσουν τις τρέχουσες δραστηριότητές τους χωρίς σημαντικές αλλαγές, κάτι που μπορεί να είναι κατάλληλο όταν οι επιδόσεις τους κρίνονται ως ικανοποιητικές αλλά και όταν λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα. Αυτές οι στρατηγικές, περιλαμβάνουν τις στρατηγικές: 1) παύσης/συνέχιση με προσοχή, 2) μη αλλαγής και 3) κέρδους. (Wheelen et al, 2018, σελ 234-235)

1. **Η στρατηγική παύσης/συνέχιση με προσοχή** περιλαμβάνει ένα διάλειμμα από επιθετικές πρωτοβουλίες ανάπτυξης ή περικοπών. Πιο συγκεκριμένα, στοχεύει στην πραγματοποίηση σταδιακών βελτιώσεων περιμένοντας να αλλάξουν οι περιβαλλοντικές συνθήκες. Θεωρείται ως μια προσωρινή στρατηγική, που επιτρέπει σε μια εταιρεία να ενοποιεί τους πόρους μετά από ταχεία ανάπτυξη ή έως ότου το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνει πιο ευνοϊκό για ανάπτυξη.
2. **Η στρατηγική χωρίς αλλαγή** περιλαμβάνει τη διατήρηση των τρεχουσών λειτουργιών χωρίς καμία απολύτως αλλαγή. Αυτή η στρατηγική συνήθως υιοθετείται σε σταθερούς κλάδους με ελάχιστη ή καθόλου ανάπτυξη και βασίζεται στη μέτρια ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.
3. **Η στρατηγική κέρδους** περιλαμβάνει την προσποίηση ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία είναι προσωρινά και ταυτόχρονα γίνεται προσπάθεια διατήρησης των κερδών με περικοπή επενδύσεων και βασικών εξόδων (πχ. κόστη διαφήμισης, κόστη έρευνας και ανάπτυξης). Ενώ αυτή η τακτική μπορεί να βοηθήσει προσωρινά σε δύσκολες στιγμές ή να κάνει την εταιρεία να φαίνεται καλύτερη για μελλοντική πώληση, συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερα προβλήματα μακροπρόθεσμα. Είναι μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που αποφεύγει την άμεση αντιμετώπιση των ζητημάτων. Αντίθετα, μια στρατηγική περισυλλογής, η οποία αντιμετωπίζει τα προβλήματα κατά μέτωπο, είναι συχνά μια καλύτερη μακροπρόθεσμη λύση.

C. Στρατηγικές Περισυλλογής

Οι στρατηγικές περισυλλογής ακολουθούνται από εταιρείες που αντιμετωπίζουν αδύναμες ανταγωνιστικές θέσεις και φθίνουσες αποδόσεις στις σειρές προϊόντων τους (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών). Αυτές οι στρατηγικές, μπορούν να πάρουν τη μορφή της: 1) στρατηγικής διάσωσης ή αναστροφής, 2) της αιχμάλωτης εταιρείας, 3) της αποεπένδυσης, 4) της ρευστοποίησης και 5) της χρεοκοπίας. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 248-251)

1. **Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής** εστιάζει στη βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης όταν τα προβλήματα αν και είναι ορατά δεν αποτελούν ακόμα σημαντικό κίνδυνο. Στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής, είναι η αντιστροφή ή η βελτίωση των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο πιο σύντομα γίνεται.
2. **Η στρατηγική της αιχμάλωτης εταιρείας** είναι όταν μια εταιρεία που αγωνίζεται θυσιάζει την ανεξαρτησία της για τη σταθερότητα. Με άλλα λόγια, με το να γίνει δέσμια ενός μεγαλύτερου πελάτη ή παίκτη του κλάδου, η εταιρεία στοχεύει να εξασφαλίσει την επιβίωσή της.
3. **Η στρατηγική αποεπένδυσης** είναι όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια επιχειρηματική της μονάδα ή ένα τμήμα της σε μια άλλη επιχείρηση. Αυτή η στρατηγική προτιμάται συνήθως από μια επιχείρηση, όταν οι επιδόσεις της δεν είναι ικανοποιητικές σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα και δεν πρόκειται να αλλάξουν προς το καλύτερο.
4. **Η στρατηγική ρευστοποίησης** συνεπάγεται με τον τερματισμό της εταιρείας, και τη πώληση ή την διάθεση των περιουσιακών της στοιχείων. Τα μετρητά που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους, αφού πρώτα κλείσουν οι υποχρεώσεις με τρίτους.
5. **Η στρατηγική της χρεοκοπίας** συνεπάγεται την εκχώρηση του ελέγχου στα δικαστήρια για τη διευθέτηση των υποχρεώσεων της εταιρείας, χωρίς βέβαια να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων, όπως συμβαίνει στην στρατηγική της ρευστοποίησης.

2) Στρατηγικές χαρτοφυλακίου

Η διαχείριση μεγάλου εύρους σειρών προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων περιλαμβάνει στρατηγική λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της συνολικής εταιρικής απόδοσης. Οι εταιρείες πρέπει να εξισορροπήσουν τις επενδύσεις μεταξύ της διατήρησης επιτυχημένων προϊόντων και της ανάπτυξης νέων, λαμβάνοντας υπόψη

τους πιθανούς κινδύνους και τις επιδόσεις τους. Δύο από τα πιο γνωστά εργαλεία ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι: Α) η μήτρα Ανάπτυξης-Μεριδίου της BCG και Β) η μήτρα στρατηγικού σχεδιασμού της General Electric/McKinsey.

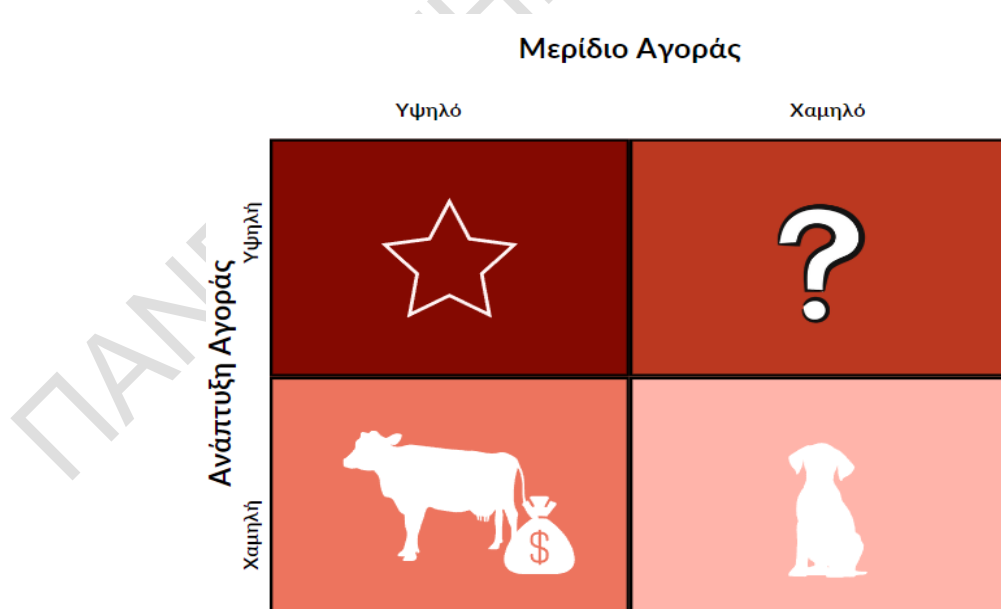
A. Μήτρα BCG Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς

Όπως αναφέρεται στη ιστοσελίδα της Boston Consulting Group, ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς/ Growth-Share Matrix (Πίνακας 2.3) είναι ένα εργαλείο χαρτοφυλακίου που περιλαμβάνει τέσσερα τεταρτημόρια, καθένα από τα οποία υποδηλώνεται με ένα διακριτικό σύμβολο που υποδεικνύει ένα επίπεδο κερδοφορίας (ερωτηματικά, αστέρια, κατοικίδια/σκύλος και αγελάδες μετρητών). Κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις σε αυτά τα τεταρτημόρια, τα στελέχη μπορούν να καθορίσουν στρατηγικές κατανομής πόρων και επενδύσεων κεφαλαίου για να μεγιστοποιήσουν τη δημιουργία αξίας και να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειες.

Ο πίνακας 2.3 υπογραμμίζει δύο κρίσιμους παράγοντες για τις επενδυτικές αποφάσεις: 1) το σχετικό μερίδιο αγοράς και 2) τους ρυθμούς ανάπτυξης.

Πίνακας 2.3: BCG Growth- Share Matrix

Πηγή: Boston Consulting Group, What Is the Growth Share Matrix?



Κάθε τεταρτημόριο του πίνακα αντιπροσωπεύει έναν μοναδικό συνδυασμό σχετικού μεριδίου αγοράς και ανάπτυξης:

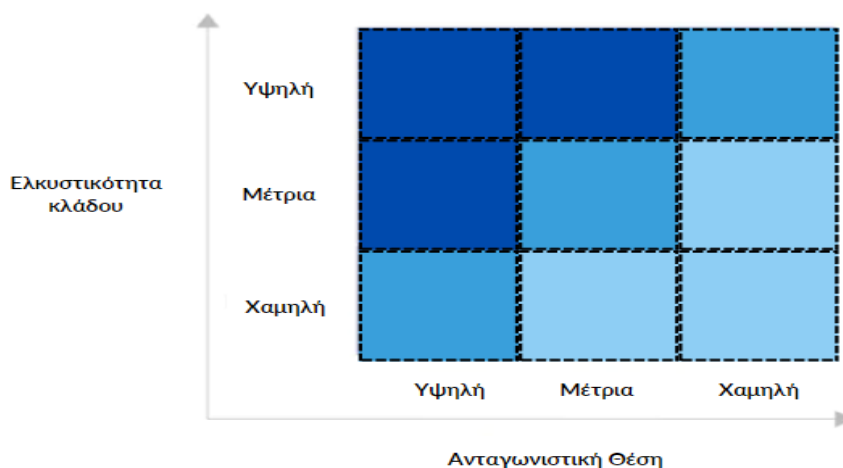
- ✓ Χαμηλή ανάπτυξη, υψηλό μερίδιο: Αυτές είναι οι «**αγελάδες μετρητών**» στις οποίες θα πρέπει να επικεντρωθούν οι εταιρείες για να αντλήσουν μετρητά για επανεπένδυση.
- ✓ Υψηλή ανάπτυξη, υψηλό μερίδιο: Αυτά είναι τα «**αστέρια**» με σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης, που εγγυώνται σημαντικές επενδύσεις.
- ✓ Υψηλή ανάπτυξη, χαμηλό μερίδιο: Αυτά είναι τα «**ερωτηματικά**» στα οποία οι εταιρείες πρέπει είτε να επενδύσουν επιθετικά είτε να σκεφτούν να απορρίψουν, ανάλογα με τις δυνατότητές τους να γίνουν αστέρια.
- ✓ Χαμηλό μερίδιο, χαμηλή ανάπτυξη: Αυτά είναι τα «**κατοικίδια**» που οι εταιρείες πρέπει είτε να εκχωρήσουν, είτε να επανατοποθετήσουν ή να ρευστοποιήσουν.

B. Μήτρα της GE/McKinsey

Η μήτρα της GE/McKinsey (Πίνακας 2.4) χρησιμοποιεί δύο βασικούς παράγοντες καθοριστικούς για την κερδοφορία μιας επιχείρησης, α) την ελκυστικότητα του κλάδου και β) την ανταγωνιστική θέση. Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχειρηματικής μονάδας αξιολογείται με βάση το μερίδιο αγοράς της, την απόδοση των πωλήσεων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και τη σχετική της θέση όσον αφορά την ποιότητα, την τεχνολογία, την κατασκευή, τη διανομή, το μάρκετινγκ και το κόστος (Grand, 2018, σελ. 320). Όπως αναφέρει η McKinsey (2008), οι μονάδες/προϊόντα πάνω από τη διαγώνιο (μπλε έντονο χρώμα) έχουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης και απαιτούν επενδύσεις σε πόρους, αυτές/ά κατά μήκος της διαγώνιου (γαλάζιο χρώμα) μπορεί να αξίζουν επιλεκτική επένδυση, ενώ οι μονάδες/προϊόντα κάτω από τη διαγώνιο (απαλό γαλάζιο χρώμα) θα πρέπει καλύτερα να πωληθούν ή να ρευστοποιηθούν.

Πίνακας 2.4: GE – McKinsey Matrix

Πηγή: McKinsey Quarterly, 2008, Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix.



3) Γονική Στρατηγική

Η εταιρική γονική στρατηγική, τονίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης των βασικών ικανοτήτων της μητρικής εταιρείας με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών της μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, με αυτή τη στρατηγική, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν το πως η μητρική μπορεί να αξιοποιήσει τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει για να ενισχύσει την αξία των επιχειρηματικών της μονάδων και να δημιουργήσει συνέργειες μεταξύ τους. Οι εταιρείες με πολλές θυγατρικές δημιουργούν παραπάνω συνολική αξία καθοδηγώντας και υποστηρίζοντας αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις που κατέχουν, με στόχο να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο. (Wheelen et al, 2018, σελ 243)

2.2.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική (Πίνακας 2.5) είναι το προσχέδιο για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς. Περιγράφει την προσέγγιση που θα ακολουθήσει η εταιρεία ή οι επιχειρηματικές της μονάδες για να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές της και να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Συγκριτικά με την επιχειρησιακή στρατηγική που καθορίζει σε ποιους κλάδους θα δραστηριοποιηθεί μια εταιρεία, η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί στους συγκεκριμένους κλάδους.

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε: 1) ηγεσία κόστους, 2) διαφοροποίηση, 3) εστίαση με βάση το κόστος και 4) εστίαση με βάση την διαφοροποίηση. (Wheelen et al, 2018, σελ. 207-210)

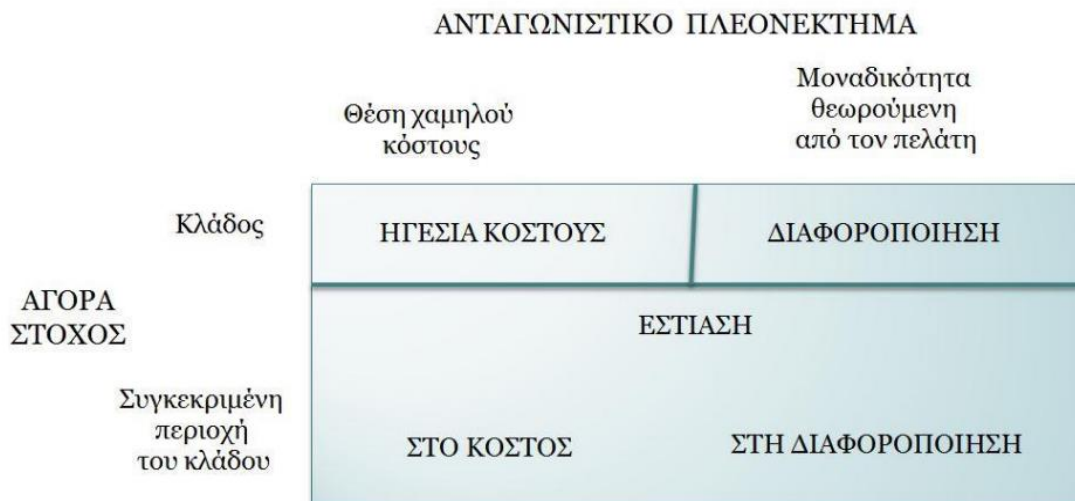
- 1) **Ηγεσία κόστους** (Cost Leadership): Η ηγεσία κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική που επικεντρώνεται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, με στόχο την προσέλκυση ενός ευρύτερου τμήματος της αγοράς. Αυτό το πλεονέκτημα κόστους παρέχει ισχυρή άμυνα έναντι των ανταγωνιστών, υψηλή διαπραγματευτική ισχύ με τους προμηθευτές και χρησιμεύει ως εμπόδιο στους νεοεισερχόμενους, οδηγώντας τελικά σε απόδοση επένδυσης άνω του μέσου όρου.
- 2) **Διαφοροποίηση** (Differentiation): Η στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ξεχωρίζει στον κλάδο, με αποτέλεσμα συχνά τη δυνατότητα χρέωσης μιας premium τιμής. Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να οδηγήσει σε κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο, επειδή ενισχύει την αντιληπτή αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθιστώντας τους πελάτες λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης

είναι πιο πιθανό να αποφέρουν περισσότερα κέρδη λόγω υψηλότερων φραγμών εισόδου, ενώ οι στρατηγικές χαμηλού κόστους μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.

- 3) **Εστίαση με βάση το κόστος (Cost Focus):** Η εστίαση με βάση το κόστος είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική όπου μια εταιρεία στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή μια γεωγραφική αγορά, με στόχο να εξυπηρετήσει αποκλειστικά αυτήν τη θέση, αναζητώντας παράλληλα ένα πλεονέκτημα κόστους εντός αυτής.
- 4) **Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (Differentiation Focus):** Η εστίαση στη διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τμήμα γραμμής προϊόντων ή γεωγραφική αγορά, με στόχο να ξεχωρίσει. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν αποτελεσματικά εντός του επιλεγμένου τμήματός τους, συχνά αντιμετωπίζοντας εξειδικευμένες ανάγκες πελατών ή εξυπηρετώντας αγορές που “παραβλέπονται” από άλλες και μεγαλύτερες συνήθως σε μέγεθος εταιρείες.

Πίνακας 2.5: Τύποι Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Αλεξανδρίδης Αναστάσιος, 2014, “Επιχειρηματικές Στρατηγικές”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας, σελ. 8



2.2.3.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα συγκεκριμένο τμήμα μέσα σε μια εταιρεία λειτουργεί για να υποστηρίξει τους συνολικούς της στόχους αλλά

και των επιχειρηματικών της μονάδων ξεχωριστά. Πρωταρχική εστίαση του κάθε τμήματος είναι η καλλιέργεια και η ενίσχυση μοναδικών ικανοτήτων που θα δώσουν στην εταιρεία ή και στις επιχειρηματικές της μονάδες διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν το τμήμα του Μάρκετινγκ, το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, το τμήμα Λειτουργιών, το Οικονομικό τμήμα, το τμήμα Αγορών, το τμήμα της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και το τμήμα των Πληροφοριακών Συστημάτων. (Wheelen et al, 2018, σελ. 252)

2.2.4 Πολιτικές (Policies)

Οι πολιτικές αποτελούν το κρίκο που συνδέει την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της ή αλλιώς λειτουργούν σαν κατευθυντήριες οδηγίες που είναι σύμφωνες με τις στρατηγικές της εταιρείας και οι οποίες έχουν σαν στόχο να γίνει πιο εύκολη η λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013, σελ.80)

2.3 Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Η εφαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει το ολοκληρωμένο σύνολο ενεργειών και αποφάσεων που είναι απαραίτητες για να υλοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη μετατροπή των στόχων, στρατηγικών και πολιτικών σε απτές ενέργειες μέσω της δημιουργίας: α) προγραμμάτων και τακτικών, β) προϋπολογισμών και γ) επιχειρησιακών διαδικασιών. (Wheelen et al, 2018, σελ. 297-302)

- α. **Προγράμματα και τακτικές:** Τα προγράμματα και οι τακτικές στοχεύουν στη μετατροπή των στρατηγικών σχεδίων σε δραστικά βήματα. Ενώ οι όροι χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, ένα πρόγραμμα αναφέρεται συνήθως σε μια συλλογή τακτικών που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενώ μια τακτική αντιπροσωπεύει μια μεμονωμένη ενέργεια που αναλαμβάνεται από τον οργανισμό για την εκτέλεση ενός σχεδίου.
- β. **Προϋπολογισμός:** Μόλις τεθούν σε εφαρμογή τα προγράμματα και τα τακτικά σχέδια, ξεκινάει η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού, η οποία αποτελεί τον τελικό έλεγχο για την υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο γίνεται εμφανής η πρακτικότητα μιας ιδανικής στρατηγικής, καθώς το κόστος που

σχετίζεται με συγκεκριμένα προγράμματα και τακτικές υλοποίησης υπολογίζεται σχολαστικά.

- γ. **Διαδικασίες:** Μετά την έγκριση των προϋπολογισμών, πρέπει να θεσπιστούν διαδικασίες, οι οποίες περιγράφουν λεπτομερώς τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των προγραμμάτων και των τακτικών της εταιρείας.

2.4 Αξιολόγηση & Έλεγχος (Evaluation & Control)

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ τελειώνει με την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Τα στρατηγικά σφάλματα πολλές φορές είναι δύσκολο να αντιστραφούν, κάτι που καθιστά πολύ σημαντικό το στάδιο αυτό για την ευημερία του οργανισμού. Οι έγκαιρες αξιολογήσεις χρησιμεύουν ως ζωτικοί δείκτες, προειδοποιώντας τη διοίκηση για αναδυόμενα ζητήματα ή πιθανές απειλές προτού κλιμακωθούν περισσότερο. Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία βασικά βήματα:

1. την ανάλυση των θεμελιωδών αρχών που διέπουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης
2. τη σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά αποτελέσματα
3. την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για τη διατήρηση της ευθυγράμμισης με τα στρατηγικά σχέδια

Γενικότερα, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως ακόμα και η καλύτερη διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην έχει τα αποτελέσματα, τα οποία ελπίζουν τα στελέχη να φέρει. Οι εξωτερικές και οι εσωτερικές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, και για αυτό κρίνεται απαραίτητη η συνεχής αξιολόγηση και ο έλεγχος της κάθε στρατηγικής. (David & David, 2017, σελ 360)

2.5 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barney, J. & Hesterly, W 2014, “Strategic Management and Competitive Advantage”, 5th edition, Pearson Higher Education
- David, F. & David, F 2017, “Strategic Management: A competitive advantage approach/ concepts”, 16th edition, published by Pearson Education
- Hill, C., Schilling M. & Jones, G 2019, “Strategic Management: An Integrated Approach”, 13th edition, Cengage Learning
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R 2007, “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, 7th edition, Thomson Learning, Inc.
- McKinsey Quarterly, 2008, Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Namugenyi, C. Nimmagadda, S. & Reiners T 2019, “Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts”, Procedia Computer Science, Vol. 159, pp. 1145–1154
- Porter, M 1985, Competitive advantage-creating and sustaining superior performance, Free press.
- Rothaermel, F 2018, “Strategic management: concepts’, 4th edition, McGraw-Hill Education
- What Is the Growth Share Matrix? 2024, Ανάκτηση από Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, E 2017, “Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability”, 15th edition, Pearson Education

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Whittington, D., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K 2023, “Στρατηγική επιχειρήσεων: Πολύπλευρη διερεύνηση”, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
- Αλεξανδρίδης, Α. 2014, “Επιχειρηματικές Στρατηγικές”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας
- Γεωργόπουλος, Ν. 2013, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3^η έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου
- Γεωργόπουλος, Ν 2023, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Παπαδάκης, Β. 2018, “Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων”, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Ψυχογιός
- Παπαδάκης, Β. 2016, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 7^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Κεφάλαιο 3^ο: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ)

3.1.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Η κλιματική αλλαγή και οι επιπτώσεις της, επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργία των εταιρειών στον κλάδο των τροφίμων, αφού οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται σε όλη την παραγωγική διαδικασία, προέρχονται από άλλους κλάδους, όπως την γεωργία ή την κτηνοτροφία, που απειλούνται σημαντικά από τις αλλαγές αυτές. Οι διακυμάνσεις στη θερμοκρασία, τα επίπεδα διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα και η εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων αποτελούν σημαντικές απειλές για τις αποδόσεις και την ποιότητα των καλλιεργειών.

3.1.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST)

1. Πολιτικό Περιβάλλον

● Πολιτική σταθερότητα:

Η πολιτική σταθερότητα θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις επιχειρήσεις τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή επιχειρηματική τους λειτουργία στο περιβάλλον. Με σταθερές πολιτικές συνθήκες, οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάσουν και να επενδύσουν σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές χωρίς φόβο για τις αλλαγές στην πολιτική σκηνή που ενδέχεται να συμβούν. Επιπλέον, η πολιτική σταθερότητα οδηγεί στην περαιτέρω ανάπτυξη της βιομηχανίας και διευκολύνει τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες στην αγορά. Όπως αναφέρεται και στην Καθημερινή Εφημερίδα (23 Μαΐου 2023), σύμφωνα με τον οίκο αξιολόγησης DBRS Morningstar, αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα υπάρχει σημαντική πολιτική σταθερότητα, γεγονός που ευνοεί σε μεγάλο βαθμό τις εταιρείες του κλάδου, έτσι ώστε να ακολουθήσουν στρατηγικές ανάπτυξης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. (Σαμάρκου, 2023)

- **Κυβερνητικές πολιτικές ασφάλειας & υγιεινής τροφίμων:**

Ρυθμιστικοί φορείς, όπως η Ευρωπαϊκή Αρχή για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA), θέτουν αυστηρά πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές που αφορούν διάφορες πτυχές της παραγωγής τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα, η νομοθεσία διέπεται από ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αποσκοπούν στη διασφάλιση της ανθρώπινης ζωής και υγείας, στην προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών και στην προώθηση καλών πρακτικών στο εμπόριο τροφίμων. Με τις πολιτικές αυτές, διευκολύνεται επίσης, η ελεύθερη κυκλοφορία τροφίμων και ζωοτροφών εντός της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, αφού τα προϊόντα πληρούν κάποια συγκεκριμένα πρότυπα. Επίσης, όσον αφορά την υγιεινή των τροφίμων, έχει καθιερωθεί από το κράτος ένα ολοκληρωμένο σύνολο κανονισμών, προτύπων και πρωτοκόλλων υγιεινής, που συχνά αναφέρεται ως «πακέτο υγιεινής». (Περιμένη, 2021, μη δημ/νη εργασία)

- **Ευρωπαϊκές και εθνικές πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος:**

Οι πρωτοβουλίες αυτές στοχεύουν στη μείωση των εκπομπών άνθρακα του θερμοκηπίου έως το 2030, στην επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050, στην επιτάχυνση της μετάβασης σε μια κυκλική οικονομία, στην επιδίωξη μηδενικής ρύπανσης και στην προστασία της υγείας και της ευημερίας των Ευρωπαίων πολιτών, επηρεάζοντας τις στρατηγικές και τις πρακτικές που υιοθετούν οι εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Αυτές οι πολιτικές οδηγούν τις εταιρείες σε επενδύσεις που αφορούν βιώσιμες πρακτικές προμήθειας, ενεργειακά αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής και φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες.

- **Κανονισμοί που αφορούν την επισήμανση στα τρόφιμα:**

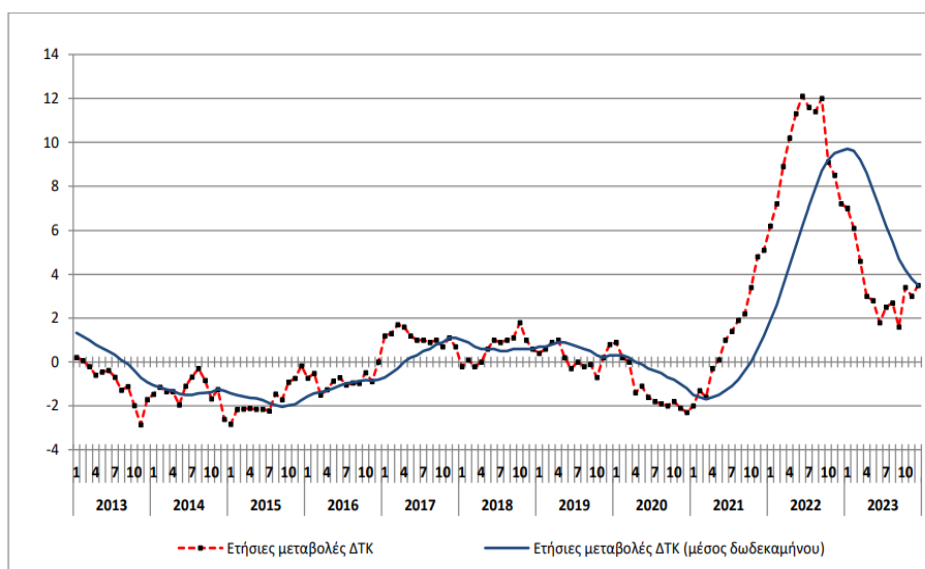
Οι κανονισμοί επισήμανσης επιβάλλουν την υποχρεωτική αναγραφή σημαντικών πληροφοριών στις συσκευασίες των προϊόντων διατροφής, συμπεριλαμβανομένων των συστατικών, της διατροφικής δήλωσης, των αλλεργιογόνων, της καθαρής ποσότητας και της ημερομηνίας λήξης. Αυτές οι πληροφορίες στην συσκευασία του κάθε προϊόντος είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της διαφάνειας, αφού δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να κάνουν ορθές επιλογές σχετικά με τα τρόφιμα που καταναλώνουν. Επιπλέον, οι απαιτήσεις επισήμανσης διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην προαγωγή της

δημόσιας υγείας και ασφάλειας, συμβάλλοντας στην πρόληψη ανεπιθύμητων αντιδράσεων στα αλλεργιογόνα και επιτρέποντας στους καταναλωτές να λαμβάνουν διατροφικές αποφάσεις σύμφωνα με τις προτιμήσεις και τις διατροφικές τους ανάγκες. (Κανονισμός της Ε.Ε 1169, 2011)

2. Οικονομικό Περιβάλλον

● Πληθωρισμός:

Οι ρυθμοί πληθωρισμού παίζουν σημαντικό ρόλο στον κλάδο, επηρεάζοντας το κόστος παραγωγής των τροφίμων. Καθώς αυξάνονται με τον πληθωρισμό οι τιμές των πρώτων υλών, της ενέργειας, των μεταφορών και της εργασίας, οι παραγωγοί τροφίμων αντιμετωπίζουν αυξημένα έξοδα σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, τα οποία αυτόματα «περνούν» στην τιμολόγηση των τελικών προϊόντων διατροφής, καθώς οι παραγωγοί επιδιώκουν να διατηρήσουν την κερδοφορία τους. Στην Ελλάδα, ο ετήσιος δείκτης τιμών καταναλωτή άρχισε σταδιακά να μειώνεται από το 2020 έως το 2023 και μάλιστα διαμορφώθηκε στο 2,8% έναντι 3% τον Απρίλιο του 2023 σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (Διάγραμμα 3.1). Παρόλα αυτά, όπως αναφέρεται στο 'newMoney' (2023), ο κλάδος των τροφίμων δεν ακολουθεί την συγκεκριμένη αποκλιμάκωση, καθώς οι τιμές όχι μόνο δεν μειώθηκαν αλλά αυξήθηκαν κατά 11,6%.



Διάγραμμα 3.1: Δείκτης τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) Ελλάδα 2013-2023

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2024

- **Διαθέσιμο εισόδημα:**

Η αγοραστική δύναμη παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης για προϊόντα διατροφής. Όταν τα άτομα έχουν μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα, συχνά αισθάνονται μεγαλύτερη οικονομική ασφάλεια και είναι πιο πιθανό να επιλέξουν τρόφιμα υψηλότερης ποιότητας, έχοντας ελάχιστη ευαισθησία ως προς την τιμή. Αντίθετα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή αβεβαιότητας, οι καταναλωτές είναι δυνατό να επιλέξουν πιο φιλικές σε τιμές επιλογές τροφίμων. Στο περιοδικό Οικονομικός Ταχυδρόμος (3 Οκτωβρίου 2023), αναφέρεται πως η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων έχει καταρρεύσει από το 2000 έως και το 2022, ενώ σύμφωνα με την EUROSTAT (26 Μαρτίου 2024), η Ελλάδα βρέθηκε στις τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά την αγοραστική δύναμη για το έτος 2023.

- **Ποσοστό ανεργίας:**

Τα ποσοστά ανεργίας ασκούν σημαντική επιρροή στην καταναλωτική δύναμη και στη ζήτηση για προϊόντα διατροφής στην αγορά. Όταν τα ποσοστά ανεργίας είναι υψηλά, ένα μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού αντιμετωπίζει μειωμένο εισόδημα, οδηγώντας το σε μειωμένη αγοραστική δύναμη. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δεν υπάρχει υψηλή ανεργία, όλο και περισσότεροι καταναλωτές αισθάνονται μεγαλύτερη οικονομική σταθερότητα και εμπιστοσύνη και έτσι οδηγούνται σε αυξημένες δαπάνες που αφορούν τα συγκεκριμένα προϊόντα διατροφής. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (Διάγραμμα 3.2), το ποσοστό ανεργίας των Ελλήνων έχει μειωθεί σημαντικά από το 2011, φτάνοντας το 2023 στο 10,8% του πληθυσμού.



Διάγραμμα 3.2: Ποσοστά Ανεργίας Ελλάδα 2009-2023

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2023

3. Κοινωνικό Περιβάλλον

- **Σύγχρονος τρόπος ζωής:**

Λόγω του σύγχρονου τρόπου ζωής, που χαρακτηρίζεται από τους γρήγορους ρυθμούς ζωής και τις παρατεταμένες ώρες εργασίας, οι άνθρωποι περνούν ένα πολύ μεγάλο μέρος της ημέρας τους μακριά από τα σπίτια τους. Αυτό με την σειρά του, οδηγεί στην ζήτηση για γρήγορα και βολικά σνακ που δεν απαιτούν καμιά ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η τάση αντανακλά μια στροφή προς την ευκολία και την εξοικονόμηση χρόνου όσον αφορά την κατανάλωση τροφίμων, καλύπτοντας τις ανάγκες των σύγχρονων ανθρώπων που χαρακτηρίζονται από πολυάσχολα προγράμματα. Οι εταιρείες τροφίμων λοιπόν εκμεταλλευόμενες αυτή την τάση, θα πρέπει να στραφούν στην παραγωγή προϊόντων που να καλύπτουν τις παραπάνω ανάγκες.

- **Τάσεις για μια πιο υγιεινή διατροφή:**

Στις μέρες μας, υπάρχει μια αξιοσημείωτη αύξηση στην αναζήτηση βιολογικών, φυσικών και πιο υγιεινών εναλλακτικών τροφών από τους καταναλωτές. Αυτή η αλλαγή έχει τις ρίζες της, στην αυξημένη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, που τροφοδοτείται σε μεγάλο βαθμό από πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στο διαδίκτυο. Ένα μεγάλο τμήμα καταναλωτών δείχνει αυξημένο ενδιαφέρον για προϊόντα που βοηθούν στη διατήρηση της καλής υγείας, όπως είναι η χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά και ζάχαρη, οι φυτικές ίνες, η ενσωμάτωση της βρώμης ή η έλλειψη γλουτένης από τα τρόφιμα. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους τομείς πρέπει να επιδείξουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα και να δημιουργήσουν νέες σειρές από υγιεινά και φυσικά τρόφιμα/σνακ για να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε αυτή την εξελισσόμενη αγορά.

- **Στάσεις για ηθική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα:**

Σύμφωνα με εφημερίδα «Ναυτεμπορική» (4 Ιανουαρίου 2019), οι στάσεις των καταναλωτών για την υιοθέτηση ηθικών και περιβαλλοντικών πολιτικών κατά την παρασκευή διαφόρων τροφίμων, μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις λειτουργίες των επιχειρήσεων του κλάδου. Γενικά, υπάρχει μια αισθητή

στροφή προς την υποστήριξη εταιρειών τροφίμων από τους καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τις ηθικές πρακτικές σε όλη την αλυσίδα αξίας τους.

- **Άνοδος των Social Media:**

Η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει επηρεάσει πολύ την κατανάλωση συγκεκριμένων τροφίμων/σνακ. Σε πλατφόρμες όπως το Instagram και το TikTok, οι χρήστες μοιράζονται βίντεο που δοκιμάζουν νέα προϊόντα, τεχνικές μαγειρικής και άλλες εμπειρίες που έχουν σχέση με το φαγητό. Μέσω του περιεχομένου που δημιουργείται από influencers, αυτές οι πλατφόρμες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διαδώσουν γρήγορα νέες τάσεις που αφορούν συγκεκριμένα φαγητά και σνακ. Με τον αριθμό των χρηστών να εξελίσσεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να απευθυνθούν σε πολύ μεγαλύτερα κοινά και να επηρεάσουν σημαντικά τις προτιμήσεις των καταναλωτών με μικρότερο σχετικά κόστος από αυτό των παραδοσιακών μέσων (πχ τηλεόραση).

4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

- **Ανάλυση δεδομένων & Blockchain:**

Η χρήση της ανάλυσης δεδομένων και της τεχνολογίας blockchain μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εφόδιο για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσφέροντας στις επιχειρήσεις σημαντικές γνώσεις και περισσότερη ασφάλεια. Η ανάλυση δεδομένων παρέχει πληροφορίες για τις λειτουργίες και τις μελλοντικές τάσεις, ενώ το blockchain διασφαλίζει την ακρίβεια και τη διαφάνεια των δεδομένων. Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, αξιοποιώντας αυτές τις τεχνολογίες, μπορούν να παρακολουθούν τα προϊόντα τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, λόγω της προβολής σε πραγματικό χρόνο. Μέσω της δυνατότητας αυτής, τα στελέχη και οι υπεύθυνοι μπορούν να λάβουν σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση του αποθέματος, τη ζήτηση και τους προμηθευτές, ενώ παράλληλα μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τους κινδύνους με τον εντοπισμό και την άμεση αντιμετώπιση των πιθανών διαταραχών, ελαχιστοποιώντας το οικονομικό και χρονικό κόστος που θα προέκυπτε σε κάθε άλλη περίπτωση. (Kunal, 2023)

- **Άνοδος της Τεχνητής Νοημοσύνης & Μηχανική Εκμάθηση:**

Με την άνοδο της τεχνητής νοημοσύνης και των τεχνολογιών μηχανικής εκμάθησης, οι εταιρείες τροφίμων και γενικά αυτές που ανήκουν στον κλάδο του FMCG, μπορούν πλέον ακόμα πιο εύκολα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια να αναλύουν τις προτιμήσεις, τις τάσεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις προτιμήσεις του κοινού στο οποίο απευθύνονται, οι εταιρείες οδηγούνται στην δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων και εκστρατειών μάρκετινγκ, ανακαλύπτοντας ταυτόχρονα νέες ευκαιρίες και ιδέες σε ελάχιστο χρονικό διάστημα και αυξάνοντας ακόμα περισσότερο τα επίπεδα αφοσίωσης και ικανοποίησης των πελατών τους. (Harkness et al., 2023)

- **Καινοτομίες στην συσκευασία:**

Σύμφωνα με το περιοδικό Allpack Hellas (3 Φεβρουαρίου 2020), η εμφάνιση των έξυπνων τεχνολογιών συσκευασίας προσφέρει στις εταιρείες του κλάδου την ευκαιρία να αυξήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Τα έξυπνα συστήματα συσκευασίας, όπως αυτά με χαρακτηριστικά ιχνηλασιμότητας, καταλληλότητας, προστασίας από παραβιάσεις και βιωσιμότητας, όχι μόνο παρατείνουν τη διάρκεια ζωής των προϊόντων και βελτιώνουν την ποιότητα και την ασφάλειά τους, αλλά παρέχουν και πολύτιμες πληροφορίες στους καταναλωτές.

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται συνολικά η **PEST Ανάλυση** του κλάδου των τροφίμων με τους κυριότερους παράγοντες που τον επηρεάζουν.

Πίνακας 3.1: *PEST Ανάλυση Κλάδου Τροφίμων*

P	E	S	T
<ul style="list-style-type: none"> - Πολιτική Σταθερότητα - Κυβερνητικές πολιτικές ασφάλειας & υγιεινής τροφίμων - Ευρωπαϊκές και εθνικές πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος - Κανονισμοί που αφορούν την επισήμανση στα τρόφιμα 	<ul style="list-style-type: none"> - Διακυμάνσεις στο ποσοστό του πληθωρισμού - Διαθέσιμο εισόδημα - Ποσοστό ανεργίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Σύγχρονος τρόπος ζωής - Τάσεις για υγιεινή διατροφή - Στάσεις για ηθική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα - Άνοδος των Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάλυση δεδομένων & Blockchain - Τεχνητή νοημοσύνη & Μηχανική εκμάθηση - Καινοτομίες στην συσκευασία

3.1.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση PORTER)

Μέσω του υποδείγματος Porter, θα γίνει η ανάλυση του κλάδου μπισκότων και σνακ εξετάζοντας τις παρακάτω εξής δυνάμεις: (ICAP, 2021, Κλαδική Μελέτη Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν – Αλμυρά Σνακ)

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα
- Ανταγωνισμός (μεταξύ των εταιρειών που υπάρχουν ήδη στον κλάδο)
- Η δύναμη των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders)

1) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Ο κλάδος των μπισκότων και σνακ παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις. Εταιρείες με γνωστά brands όχι μόνο κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς αλλά και έχουν εξασφαλίσει την πίστη των καταναλωτών λόγω της μεγάλης διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Η μεγάλη αφοσίωση των καταναλωτών στα καθιερωμένα brands είναι πιθανό να δυσκολέψει πολύ τους νεοεισερχόμενους, αφού οι καταναλωτές ενδέχεται να μην είναι ευαίσθητοι ούτε στην χαμηλή τιμή αλλά και ούτε στην διαφοροποίηση του νέου προϊόντος. Επιπλέον, ο συγκεκριμένος κλάδος απαιτεί εξίσου σημαντικές επενδύσεις για την αγορά εγκαταστάσεων παραγωγής και μηχανημάτων, για την πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η δημιουργία χώρου στα

ράφια των καταστημάτων λιανικής, για προσπάθειες μάρκετινγκ, έτσι ώστε να πετύχει η νέα επιχείρηση να αποκτήσει την αναγνωσιμότητα που επιθυμεί αλλά και για την δημιουργία οικονομιών κλίμακας που θα μειώσουν τα συνολικά κόστη. Τέλος, οι κανονιστικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων, την επισήμανση και τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας μπορούν να επηρεάσουν τους νεοεισερχόμενους που διαθέτουν περιορισμένους πόρους. Επομένως, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων φαίνεται να είναι χαμηλή.

2) Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές διαθέτουν μέτριο επίπεδο διαπραγματευτικής δύναμης στον συγκεκριμένο κλάδο. Ενώ μπορεί να υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι προμηθευτές για βασικά προϊόντα όπως το σιτάρι και τα υλικά συσκευασίας, παράγοντες όπως οι καιρικές συνθήκες, η ποιότητα των καλλιεργειών, το κόστος μεταφοράς αλλά και η έλλειψη υποκατάστατων μπορούν να επηρεάσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη, κάνοντάς την ακόμα πιο υψηλή. Από την άλλη βέβαια, το γεγονός πως οι προμηθευτές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο για σημαντικό μέρος των εσόδων τους και δεν προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα μειώνει σημαντικά την διαπραγματευτική τους δύναμη. Η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται ακόμα περισσότερο, λόγω το ότι, οι κατεστημένες εταιρείες δεν έχουν σημαντικό κόστος αλλαγής όταν επιθυμούν να αλλάξουν προμηθευτές. Τέλος, για τους προμηθευτές των επιχειρήσεων που παράγουν μπισκότα και σνακ δεν είναι πολύ εύκολο να ενσωματωθούν προς τα μπρος στον κλάδο, αφού στερούνται της απαραίτητης τεχνογνωσίας, των πόρων και της υποδομής που απαιτείται για να συμμετάσχουν σε μεταποιητικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα σε τομείς με πολύπλοκες διαδικασίες παραγωγής και αυστηρά πρότυπα ποιότητας.

3) Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο φαίνεται να είναι αρκετά υψηλή. Τα τυποποιημένα μπισκότα διατίθενται στην αγορά μέσω του καναλιού FOOD (supermarket, παντοπωλεία κ.α.) και του καναλιού CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών, καντίνες κλπ.). Οι αγοραστές, και συγκεκριμένα οι αλυσίδες supermarket (από τους οποίους προέρχεται το 75%-80% των πωλήσεων των μπισκότων και σνακ), πραγματοποιούν αγορές σε μεγάλους όγκους αλλά έχουν και την δυνατότητα να συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην αναγνωσιμότητα των προϊόντων. Για αυτό το λόγο, έχουν σημαντική επιρροή στις τιμές και τους όρους διαπραγμάτευσης των προϊόντων. Βέβαια, και το γεγονός πως πολλοί αγοραστές διαθέτουν πλέον μπισκότα με το δικό τους

εμπορικό σήμα (private label) αυξάνει ακόμα περισσότερο την πίεση που μπορεί να ασκήσουν στις επιχειρήσεις του κλάδου.

4) Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή των υποκατάστατων είναι σημαντικά υψηλή. Παράγοντες όπως η μεγάλη διαθεσιμότητα άλλων υποκατάστατων που προσφέρουν συγκρίσιμες επιδόσεις με χαμηλότερο κόστος, το χαμηλό κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές και η αντιληπτή ομοιότητα προϊόντων μεταξύ μπισκότων, ψωμιού και άλλων υποκατάστατων επιδρούν αρνητικά στη ζήτησή για τα προϊόντα του κλάδου. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να επιλέξουν άλλες επιλογές σνακ, όπως μπάρες δημητριακών, granola, φρέσκα φρούτα. Επίσης, η πληθώρα τοπικών αρτοποιειών που παρέχουν μοναδικές επιλογές μπισκότων, σε συνδυασμό με την έντονη κλίση των Ελλήνων καταναλωτών προς τα φρέσκα και χειροποίητα προϊόντα, αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

5) Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στον τομέα των τυποποιημένων μπισκότων, ο ανταγωνισμός θεωρείται μέτριος. Αρχικά, ο κλάδος παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με τις δύο κορυφαίες εταιρείες να κατέχουν σημαντικό μερίδιο και συγκεκριμένα το 80% της αγοράς, παράγοντας μια ποικιλία προϊόντων από πολύ γνωστές μάρκες και καλύπτοντας ουσιαστικά ένα πολύ μεγάλο μέρος της εγχώριας αγοράς. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και κάποιες εταιρείες που ασχολούνται με την εισαγωγή τυποποιημένων μπισκότων, αυξάνοντας τη γκάμα των προϊόντων που είναι διαθέσιμες στους Έλληνες καταναλωτές. Επίσης, στα προϊόντα του κλάδου υπάρχει υψηλός βαθμός διαφοροποίησης, πράγμα που μειώνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό, καθώς οι εταιρείες στο κλάδο, έχουν καταφέρει να αποκτήσουν με τα χρόνια τους δικούς τους πιστούς πελάτες χωρίς να είναι σημαντικά ευαίσθητοι στην τιμή. Από την άλλη μεριά όμως, το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς επιβραδύνεται το τελευταίο καιρό αλλά και το ότι υπάρχουν ισχυρά εμπόδια εξόδου, χρηματοοικονομικά και συναισθηματικά, σίγουρα αποτελεί σημάδι αύξησης του ανταγωνισμού.

6) Άλλοι ενδιαφερόμενοι

Στο κλάδο των τροφίμων, υπάρχει μέτρια πίεση/δύναμη από άλλους ενδιαφερόμενους. Αρχικά, οι εθνικές και ρυθμιστικές αρχές, μπορεί να ασκήσουν πιέσεις μέσω της νομοθεσίας και της φορολογίας που επιβάλλουν. Επίσης, αρκετά μεγάλη επιρροή

μπορεί να ασκήσουν και οι τελικοί καταναλωτές με τις απόψεις και τα θέλω τους για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντων αλλά και οι τοπικές κοινότητες και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις σχετικά με τις ηθικές και περιβαλλοντικές πρακτικές που ακολουθούνται από τις εταιρείες του κλάδου.

7) Συμπέρασμα Ανάλυσης

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και συγκεκριμένα, λόγω της χαμηλής απειλής εισόδου από νεοεισερχόμενους, της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, της μέτριας διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της υψηλής απειλής από υποκατάστατα, του μέτριου ανταγωνισμού αλλά και της μέτριας δύναμης που μπορεί να ασκήσουν οι άλλοι ενδιαφερόμενοι ως προς τον κλάδο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η **ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια προς χαμηλή**.

3.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας

3.2.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για τα φαρμακευτικά προϊόντα. Θέματα υγείας που σχετίζονται με το κλίμα όπως αλλεργίες ή άλλα αναπνευστικά προβλήματα που είτε υπάρχουν είτε πρόκειται να εμφανιστούν στο μέλλον, μπορεί να απαιτούν τη λήψη εξειδικευμένων φαρμάκων για την ανακούφιση των συμπτωμάτων. Επιπλέον, σε περιοχές που συμβαίνουν συνεχώς φυσικές καταστροφές (ηφαιστειακές εκρήξεις, σεισμοί, κατολισθήσεις), η ζήτηση για ιατρικά είδη και φαρμακευτικά προϊόντα που έχουν να κάνουν με την θεραπεία των ασθενών είναι ακόμα μεγαλύτερη. Τέλος, η ρύπανση του περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία νέων ασθενειών, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη για την δημιουργία νέων φαρμάκων.

3.2.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST)

1. Πολιτικό Περιβάλλον

- **Κανονιστική συμμόρφωση με τους διεθνείς οργανισμούς ελέγχου:**

Η παγκόσμια φαρμακοβιομηχανία λειτουργεί μέσα σε ένα αυστηρά ρυθμισμένο θεσμικό περιβάλλον με στόχο την προστασία των ανθρώπων, των ζώων και της ποιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να τηρούν αυστηρούς κανονισμούς στις διαδικασίες παρασκευής φαρμάκων, τον ποιοτικό έλεγχο και τα πρότυπα ασφαλείας. Κυβερνητικοί ρυθμιστικοί φορείς, όπως ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) στις Ηνωμένες Πολιτείες και Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) στην Ευρωπαϊκή Ένωση, επιβλέπουν τις διαδικασίες έγκρισης φαρμάκων, τις κλινικές δοκιμές και την τελική πώληση στην αγορά. (European Medicines Agency, 2023)

- **Κυβερνητικές πολιτικές τιμολόγησης:**

Πολιτικές τιμολόγησης των φαρμάκων έχουν δημιουργηθεί από τα κράτη για την εξασφάλιση της οικονομικής προστασίας των πολιτών. Οι πολιτικές αυτές, επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες των φαρμακευτικών εταιρειών, την πρόσβαση στην αγορά και την κερδοφορία τους. Για παράδειγμα στην Ελλάδα, υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές τιμολόγησης για κάθε κατηγορία φαρμάκων που αφορούν τα προϊόντα αναφοράς υπό προστασία, τα προϊόντα αναφοράς

άνευ προστασίας, τα γενόσημα και τα μη-συνταγογραφούμενα φάρμακα (ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ.) (Stochasis, 2021, Κλαδική Μελέτη Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις). Οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να παραμένουν συνεχώς σε εγρήγορση και να ενημερώνονται για το εξελισσόμενο τοπίο των κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίες συχνά υφίστανται ραγδαίες αλλαγές στον κλάδο.

- **Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας για πρωτότυπα φάρμακα:**

Οι πολιτικές αποφάσεις που αφορούν τους νόμους περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας είναι πολύ σημαντικές για τις εταιρείες του κλάδου αφού, τους δίνουν την ικανότητα να προστατεύσουν τις καινοτομίες τους και να διατηρούν την αποκλειστικότητα τους στην αγορά για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με κύριο στόχο να καλύψουν τις δαπάνες που αφορούν τις αρχικές μελέτες και τις κλινικές δοκιμές. Σύμφωνα με το CNN Greece (9 Μαΐου 2023), τα πρωτότυπα φάρμακα στην Ελλάδα καλύπτονται από δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (πατέντα), για 20 χρόνια. Όταν το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ενός φαρμάκου λήγει, μετατρέπεται σε "αρχικό φάρμακο χωρίς δίπλωμα ευρεσιτεχνίας" και η τιμή του πέφτει κατά περίπου 50%. Ο Ελληνικός Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ) είναι υπεύθυνος για την καταχώριση και την επιβολή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα.

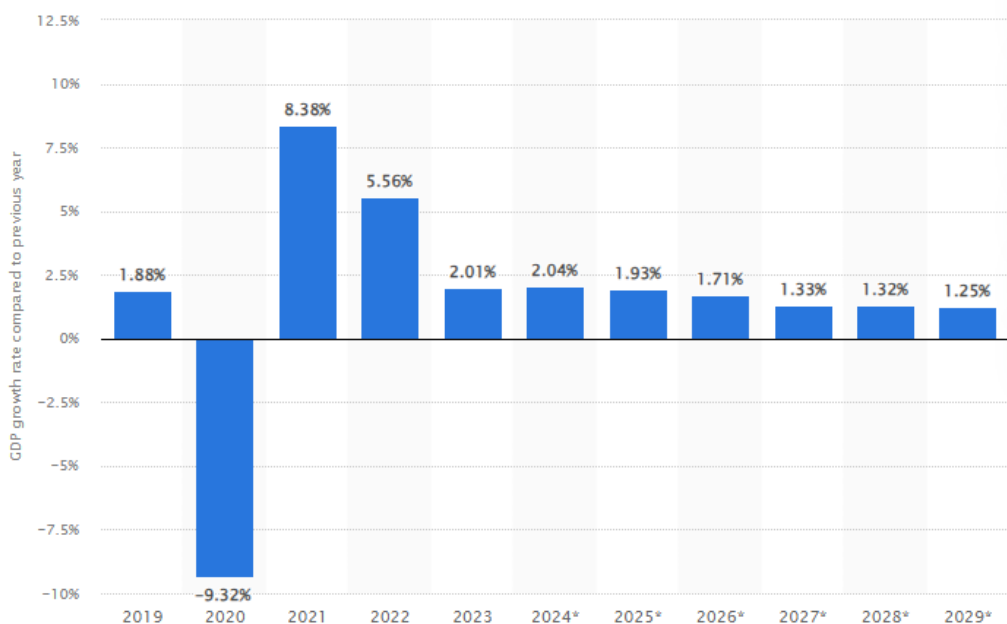
2. Οικονομικό Περιβάλλον

- **Οικονομική Ανάπτυξη(ΑΕΠ):**

Η οικονομική ανάπτυξη επηρεάζει βαθιά τις φαρμακευτικές εταιρείες, διαμορφώνοντας τόσο τη δυναμική της αγοράς όσο και την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Με την οικονομική ανάπτυξη, έρχεται η αύξηση των εισοδημάτων και η αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας, που με την σειρά της οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης για επιπλέον φάρμακα. Η οικονομική ανάπτυξη σε μια χώρα μπορεί επίσης, να προσελκύσει εξειδικευμένους επαγγελματίες και πόρους στον φαρμακευτικό τομέα, ενισχύοντας την τεχνογνωσία και τις τεχνολογικές του ικανότητες. Επιπλέον, το διεθνές εμπόριο και οι επενδυτικές ευκαιρίες που προκύπτουν από την οικονομική ανάπτυξη διευκολύνουν την παγκόσμια επέκταση και συνεργασία, στην οποία οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις βασίζονται πολύ. Τέλος, με την οικονομική ανάπτυξη είναι δυνατόν να αυξηθούν και οι δαπάνες της κυβέρνησης για Έρευνα & Ανάπτυξη στον συγκεκριμένο κλάδο. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την πρόβλεψη του Statista (Διάγραμμα 3.3), η

ελληνική οικονομία θα αναπτύσσεται με μικρότερους ρυθμούς τα επόμενα χρόνια και μέχρι το 2029, κάτι το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει πολλές επιχειρήσεις στην χώρα. Ειδικά, οι φαρμακευτικές εταιρείες ίσως πληγούν παραπάνω λόγω των τεράστιων ποσών που χρειάζονται για Έρευνα & Ανάπτυξη.

Ελλάδα: Πραγματικός ρυθμός αύξησης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) από το 2019 έως το 2029



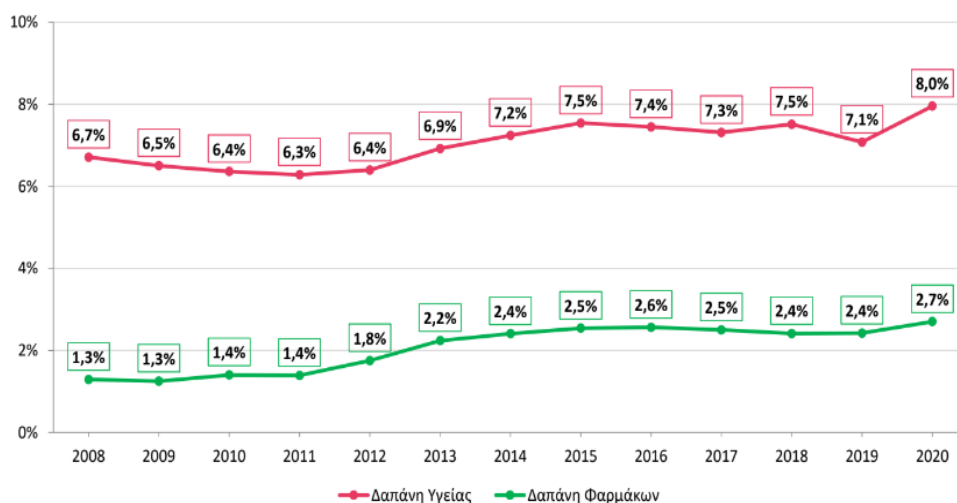
Διάγραμμα 3.3: Πραγματικός ρυθμός αύξησης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) από το 2019 έως το 2029

Πηγή: Statista, 2024

- **Δαπάνες νοικοκυριών για υγειονομική περίθαλψη & φάρμακα:**

Η αύξηση που παρατηρείται στο διάγραμμα 3.4 στις δαπάνες υγείας και φαρμάκων των οικογενειών και η οποία μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση των χρόνιων ασθενειών και η σημαντικότητα πλέον της πρόσληψης αντί της θεραπείας, αποτελεί θετικό σημάδι για την εξέλιξη του κλάδου. Η αύξηση αυτή, μπορεί να παρουσιάσει ευκαιρίες για τις φαρμακευτικές εταιρείες, έτσι ώστε να επεκτείνουν την εμβέλειά τους στην αγορά και να αυξήσουν τους όγκους των πωλήσεων τους, άρα και την κερδοφορία τους.

Συμμετοχή δαπανών υγείας και φαρμάκων στο σύνολο των οικογενειακών δαπανών



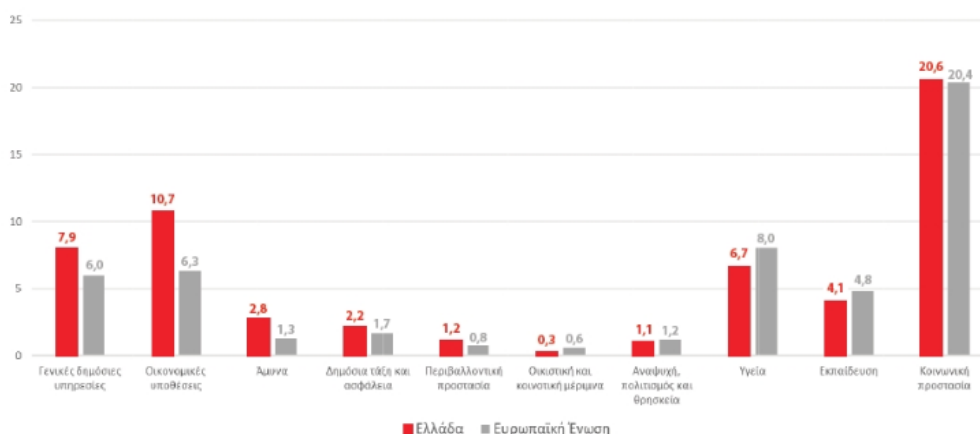
Διάγραμμα 3.4: Συμμετοχή δαπανών υγείας 2008-2020

Πηγή: Stochasis, 2021, Κλαδική Μελέτη για Φαρμακευτικές επιχειρήσεις

● **Κρατικές Δαπάνες για την υγεία:**

Σύμφωνα με την Έρευνα του «ENA Institute for Alternative Policies» (2024), η Ελλάδα φαίνεται να δίνει προτεραιότητα στην εξωτερική και εσωτερική ασφάλεια έναντι της ενίσχυσης στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης. Ο κρατικός προϋπολογισμός για το 2024 αντικατοπτρίζει αυτή την τάση με αξιοσημείωτη αύξηση των αμυντικών δαπανών, σχεδόν διπλάσιο από τον μέσο όρο της ΕΕ. Αυτή η έμφαση στις αμυντικές δαπάνες έρχεται σε βάρος κρίσιμων τομέων όπως η στέγαση, η αναψυχή, ο πολιτισμός, η υγεία και η εκπαίδευση, όπου η Ελλάδα υστερεί σε χρηματοδότηση σε σύγκριση με τους ευρωπαϊκούς ομολόγους της (Διάγραμμα 3.5). Οι αποφάσεις που αφορούν για το που θα κατανεμηθεί το ΑΕΠ της χώρας, κάνει φανερό την προτίμηση χρηματοδότησης για τα μέτρα ασφαλείας έναντι των κοινωνικών και αναπτυξιακών επενδύσεων, κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει με μεγάλο βαθμό την χρηματοδότηση για Έρευνα & Ανάπτυξη των φαρμακοβιομηχανιών.

Λειτουργική ταξινόμηση δαπανών, Ελλάδα και ΕΕ, 2021, % ΑΕΠ



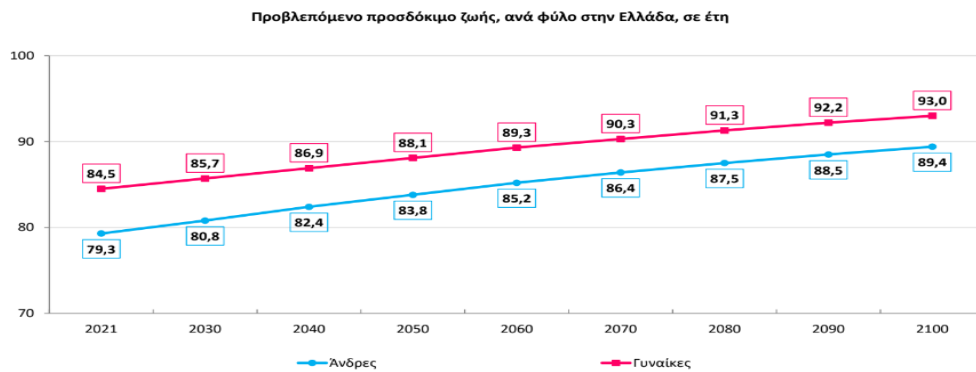
Διάγραμμα 3.5: Λειτουργική ταξινόμηση δαπανών, Ελλάδα και ΕΕ

Πηγή: Keep talking Greece, 2024, "Greece expenditure: More for Defense & Public Order, less for Health & Education"

3. Κοινωνικό Περιβάλλον

● Προσδόκιμο ζωής:

Το προσδόκιμο ζωής των ανθρώπων δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες στις φαρμακευτικές εταιρείες, αφού επηρεάζει τις δαπάνες για την υγεία και τα φάρμακα. Καθώς οι άνθρωποι ζουν περισσότερο και αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας που σχετίζονται με την ηλικία, υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για φάρμακα που σχετίζονται με τη θεραπεία παθήσεων όπως ο διαβήτης, οι καρδιακές παθήσεις και η αρθρίτιδα. Αυτή η τάση απαιτεί σημαντική έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία καινοτόμων θεραπειών που να καλύπτουν τις ανάγκες των ηλικιωμένων ασθενών. Στην Ελλάδα (Διάγραμμα 3.6), το προσδόκιμο ζωής και στα δύο φύλα, ακολουθεί συνεχή αυξητική τάση έως και το 2100. (Stochasis, 2021)



Διάγραμμα 3.6: Προβλεπόμενο προσδόκιμο ζωής ανά φύλο στην Ελλάδα, σε έτη

Πηγή: Stochasis, 2021, Κλαδική Μελέτη για Φαρμακευτικές επιχειρήσεις

● **Μεταβολές στον τρόπο ζωής:**

Η κατάσταση της υγείας των ανθρώπων διαμορφώνεται βαθιά από παράγοντες που αφορούν τον τρόπο ζωής τους όπως το κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ, η διατροφή, το άγχος και η σωματική άσκηση, τα οποία επηρεάζουν τη ζήτηση για φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα. Για παράδειγμα, το χρόνιο στρες συμβάλλει σε διαταραχές της ψυχικής και σωματικής υγείας, αυξάνοντας τη ζήτηση για φαρμακευτικά φάρμακα και παραφαρμακευτικά βοηθήματα χαλάρωσης. Από την άλλη μεριά, η τακτική σωματική άσκηση σχετίζεται την καλή υγεία και ενδυνάμωση, οδηγώντας τους ανθρώπους που ασχολούνται συστηματικά με την άσκηση να αναζητήσουν φαρμακευτικά προϊόντα που υποστηρίζουν τη μυοσκελετική υγεία και βοηθούν στην καλύτερη απόδοση κατά την διάρκεια της άσκησης. Οι τάσεις αυτές στον τρόπο ζωής δημιουργούν πολλές ευκαιρίες με στόχο την κάλυψη των εξελισσόμενων αναγκών των καταναλωτών. (Stochasis, 2021)

● **Τάσεις για διατήρηση της καλής υγείας:**

Η αύξηση της ευαισθητοποίησης για την υγεία και την ευεξία, καθώς και τα προληπτικά μέτρα υγειονομικής περίθαλψης, μπορούν επίσης να επηρεάσουν σημαντικά τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών για φαρμακευτικά προϊόντα. Έτσι, ενδέχεται να παρουσιαστούν ευκαιρίες για τις φαρμακευτικές εταιρείες, οι οποίες έχουν να κάνουν με την δημιουργία νέων φαρμάκων και βιταμινών που ευθυγραμμίζονται με αυτές τις εξελισσόμενες καταναλωτικές τάσεις. Οι σημερινοί καταναλωτές αναζητούν προϊόντα που όχι μόνο θεραπεύουν κάποιες παθήσεις αλλά προάγουν τη συνολική ευεξία και

προλαμβάνουν μελλοντικές παθήσεις. Κατά συνέπεια, οι φαρμακευτικές εταιρείες καλούνται να αναπτύξουν ένα ποικίλο χαρτοφυλάκιο φαρμάκων και συμπληρωμάτων που υποστηρίζουν την πρόληψη διαφόρων παθήσεων και ασθενειών. (Stochasis, 2021)

4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

- **Πρόοδος στην Βιοτεχνολογία:**

Η πρόοδος της βιοτεχνολογίας έχει φέρει σημαντικές βελτιώσεις σε διάφορους τομείς που αφορούν την παρασκευή φαρμάκων. Γενικά, μέσω της βιοτεχνολογίας έχουν βελτιωθεί οι φαρμακευτικές διεργασίες, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών μεθόδων παραγωγής και πιο αποτελεσματικών προϊόντων. Για παράδειγμα, στον τομέα της παραγωγής εμβολίων, οι καινοτομίες της βιοτεχνολογίας έχουν συμβάλει στη δημιουργία νέων και πιο αποτελεσματικών εμβολίων. Τέλος, μέσω της βιοτεχνολογίας διευκολύνεται η προσαρμογή των φαρμάκων ώστε να ευθυγραμμίζονται με μεμονωμένα γενετικά προφίλ, διασφαλίζοντας εξατομικευμένες θεραπείες για διαφορετικές ανάγκες των ασθενών. (Cole, 2022)

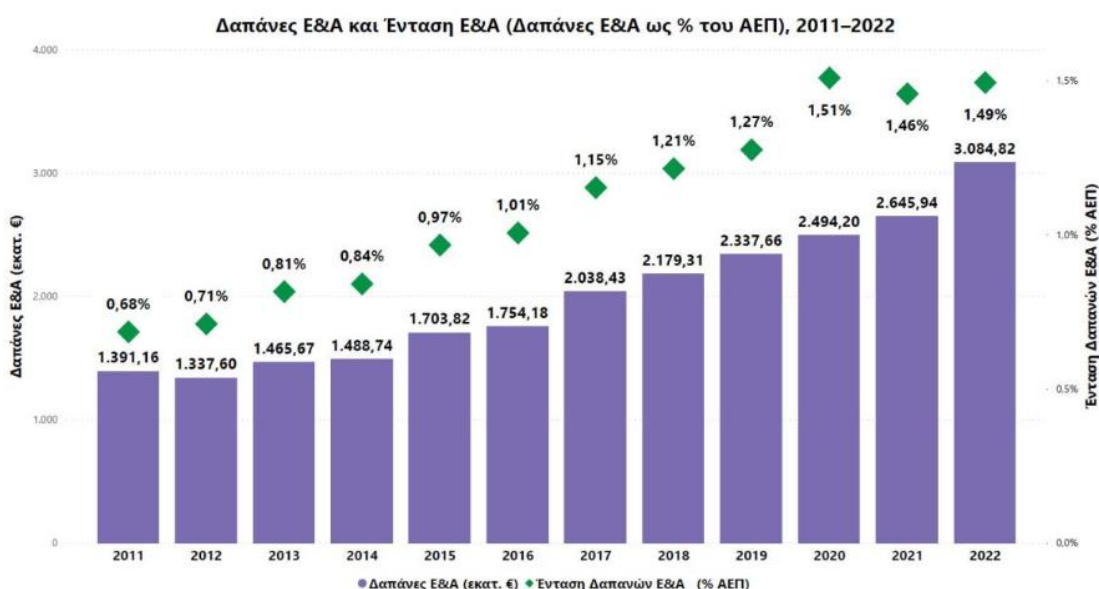
- **Ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης:**

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει απίστευτα στη φαρμακευτική έρευνα και στην ανακάλυψη φαρμάκων που γίνεται από τις εταιρείες του κλάδου. Με τη σύνθεση διαφορετικών συνόλων δεδομένων και τη δημιουργία εικονικού, γραπτού και μοριακού περιεχομένου, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να φέρει επανάσταση σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας των φαρμακοβιομηχανιών. Αξιοποιώντας για παράδειγμα τη φυσική γλώσσα, την ανάλυση εικόνας, τις προβλέψεις χημείας, τις πληροφορίες των ασθενών και άλλα δεδομένα, οι ερευνητές μπορούν να επιταχύνουν την ανακάλυψη νέων φαρμάκων, να κάνουν πιο αποτελεσματικές κλινικές δοκιμές, να πάρουν γρηγορότερες ρυθμιστικές εγκρίσεις και να δημιουργήσουν εσωτερικό υλικό που θα τους χρησιμεύσει για το μάρκετινγκ που θα κάνουν στην συνέχεια. (McKinsey & Company, 2024)

- **Κρατικές δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη:**

Όταν οι κυβερνήσεις κατανέμουν κεφάλαια σε πρωτοβουλίες E&A, οι εταιρείες έχουν πρόσβαση σε πόρους για να υποστηρίξουν τις δικές τους προσπάθειες

E&A, είτε μέσω επιχορηγήσεων, επιδοτήσεων, φορολογικών πιστώσεων είτε μέσω προγραμμάτων άμεσης χρηματοδότησης. Οι φαρμακοβιομηχανίες, θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους, ότι τα προγράμματα E&A που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση συχνά δίνουν προτεραιότητα σε τομείς στρατηγικής σημασίας για το κράτος, όπως η ασφάλεια των τροφίμων, η βιωσιμότητα και η δημόσια υγεία. Πρέπει να σημειωθεί, ότι το 2022 οι δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν για Έρευνα και Ανάπτυξη στην Ελλάδα (Διάγραμμα 3.7) αυξήθηκαν σημαντικά σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, και συγκεκριμένα κατά 16,6% σε σχέση με το 2021. Έτσι, το ποσοστό δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη στην Ελλάδα διαμορφώνεται στο 1,49% του ΑΕΠ το 2022 από 1,46% το 2021. (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2023)



Διάγραμμα 3.7: Δαπάνες E&A ως % του ΑΕΠ 2011-2022

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2023

Στον πίνακα 3.2 παρουσιάζεται συνολικά η **PEST Ανάλυση** της φαρμακοβιομηχανίας με τους κυριότερους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Πίνακας 3.2: PEST Ανάλυση Κλάδου Φαρμακοβιομηχανίας

P	E	S	T
<ul style="list-style-type: none"> - Κανονιστική συμμόρφωση με τους διεθνείς οργανισμούς ελέγχου - Κυβερνητικές πολιτικές τιμολόγησης - Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας για πρωτότυπα φάρμακα 	<ul style="list-style-type: none"> - Οικονομική Ανάπτυξη(ΑΕΠ) - Δαπάνες νοικοκυριών για υγειονομική περίθαλψη & φάρμακα - Κρατικές Δαπάνες για την υγεία 	<ul style="list-style-type: none"> - Προσδόκιμο ζωής - Μεταβολές στον τρόπο ζωής - Τάσεις για διατήρηση της καλής υγείας 	<ul style="list-style-type: none"> - Πρόοδος στην Βιοτεχνολογία - Ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης - Κρατικές δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη

3.2.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση PORTER)

Μέσω του υποδείγματος Porter, θα γίνει η ανάλυση του κλάδου της φαρμακοβιομηχανίας εξετάζοντας τις παρακάτω εξής δυνάμεις: (ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Φαρμακοβιομηχανίας), (Stochasis, 2021, Κλαδική Μελέτη Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις)

1) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η φαρμακευτική βιομηχανία (παραγωγοί φαρμάκων) έχει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω του στενού και αυστηρού θεσμικού πλαισίου αλλά και λόγω των σημαντικών επενδύσεων σε κεφάλαια που απαιτούνται για E&A αλλά και για μηχανήματα, εγκαταστάσεις, και εξειδικευμένο προσωπικό. Βέβαια, και το γεγονός πως πολλές φαρμακευτικές εταιρείες έχουν κατοχυρωμένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για τα φάρμακά τους, δημιουργεί παραπάνω φραγμούς για την είσοδο νέων επιχειρήσεων, αφού τα δικαιώματα αυτά παρέχουν αποκλειστικότητα στην αγορά για κάποιο χρονικό διάστημα και αποτρέπουν τον ανταγωνισμό, επιτρέποντας στις εταιρείες να ανακτήσουν τα ποσά που έχουν επενδύσει σε E&A, διατηρώντας τις τιμές τους. Επομένως, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων φαίνεται να είναι χαμηλή.

2) Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας, οι προμηθευτές διαθέτουν χαμηλό επίπεδο διαπραγματευτικής δύναμης. Αρχικά, οι προμηθευτές (χημικές βιομηχανίες) εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο για σημαντικό μέρος των εσόδων τους, οι κατεστημένες εταιρείες δεν έρχονται αντιμέτωπες με κάποιο σημαντικό κόστος αλλαγής όταν επιθυμούν να αλλάξουν προμηθευτές και οι προμηθευτές δεν προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα, πράγμα που μειώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Από την άλλη όμως, δεν υφίσταται δυνατότητα υποκατάστασης των χημικών συστατικών που αποτελούν πρώτες ύλες για τις φαρμακοβιομηχανίες, οδηγώντας σε αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. Τέλος, για τους προμηθευτές δεν είναι πολύ εύκολο να ενσωματωθούν προς τα μπρος στον κλάδο, αφού στερούνται της απαραίτητης τεχνογνωσίας, των πόρων και κυρίως της υποδομής που απαιτείται για να συμμετέχουν σε διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης.

3) Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο φαίνεται να είναι μέτρια. Οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης, τα νοσοκομεία, και οι κρατικοί φορείς αγοράζουν συχνά φαρμακευτικά προϊόντα σε μεγάλους όγκους. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα μια μικρή ευελιξία στο να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές με τις φαρμακευτικές εταιρείες. Επίσης, αναλόγως με το αν πρόκειται για πρωτότυπα ή γενόσημα φάρμακα κρίνεται εύκολη ή δύσκολη η εναλλαγή μεταξύ προμηθευτών για τους αγοραστές. Προφανώς, όταν υπάρχουν μόνο πρωτότυπα φάρμακα και δεν έχουν αναπτυχθεί άλλα γενόσημα, οι αγοραστές δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Τέλος, το γεγονός πως οι αγοραστές δεν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν καθετοποίηση προς τα πίσω στην παραγωγική διαδικασία, μειώνει ακόμα περισσότερη την διαπραγματευτική τους ισχύ.

4) Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων των υποκατάστατων για τα φάρμακα είναι απολύτως χαμηλή, αφού υποκατάστατα προϊόντα των φαρμάκων δεν υπάρχουν.

5) Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο θεωρείται αρκετά υψηλός, λόγω του μεγάλου αριθμού των ανταγωνιστών (εισαγωγικές και παραγωγικές εταιρείες) και του παρόμοιου μεγέθους τους. Ακόμα, όταν το προϊόν δεν είναι σημαντικά διαφοροποιημένο, όπως συμβαίνει και

με τα φαρμακευτικά προϊόντα, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων είναι αρκετά πιο υψηλή. Βέβαια το γεγονός, ότι και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι αρκετά υψηλά, λόγω της μεγάλης επένδυσης σε εξοπλισμό, μηχανήματα και προσωπικό αλλά και λόγω της μεγάλης προσπάθειας για την δημιουργία συνεργασιών (π.χ. με γιατρούς και νοσοκομεία), οδηγεί ακόμα περισσότερο στην αύξηση του ανταγωνισμού. Από την άλλη μεριά, στην περίπτωση της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας, ο ρυθμός ανάπτυξης παρουσιάζει ανοδική πορεία την τελευταία τριετία 2017-2020 (MEPM: 7,0%), πράγμα που μειώνει τον ανταγωνισμό, αφού η αγορά δεν έχει παρουσιάσει ακόμα ωριμότητα. Έτσι, σε κλάδους που υπάρχουν θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός μειώνεται.

6) Άλλοι ενδιαφερόμενοι

Στη φαρμακοβιομηχανία, ασκείται υψηλή πίεση από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρώτον, οι ρυθμιστικοί φορείς και οι κρατικοί φορείς κατέχουν σημαντική δύναμη μέσω αυστηρών κανονισμών, διαδικασιών έγκρισης και ελέγχων τιμολόγησης. Αυτές οι αρχές κατέχουν κεντρικό ρόλο στη διασφάλιση της ασφάλειας των φαρμάκων προς χρήση αλλά και της συμμόρφωσης με τους νόμους περί καθολικής πρόσβασης σε υγειονομική περίθαλψη και φαρμακευτική αγωγή, κάτι που επηρεάζει άμεσα τις λειτουργίες και την πρόσβαση στην αγορά των φαρμακευτικών εταιρειών. Επιπλέον, οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές οργανώσεις εξετάζουν όλο και περισσότερο το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και κυρίως τις πρακτικές βιωσιμότητας και την ηθική συμπεριφορά των φαρμακευτικών εταιρειών. Οι ανησυχίες σχετικά με τα απόβλητα παραγωγής φαρμάκων, τη ρύπανση και τις πρακτικές δοκιμών σε ζώα ωθούν τις εταιρείες να υιοθετήσουν πιο περιβαλλοντικά υπεύθυνες και κοινωνικά ηθικές πρακτικές. Η αδιαφορία και η έλλειψη αντιμετώπισης αυτών των ανησυχιών από τις φαρμακευτικές μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική βλάβη της φήμης τους.

Συμπέρασμα Ανάλυσης

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και συγκεκριμένα, λόγω της χαμηλής απειλής εισόδου από νεοεισερχόμενους, της μέτριας διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, της χαμηλής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της χαμηλής απειλής από υποκατάστατα, του υψηλού και έντονου ανταγωνισμού αλλά και της σημαντικής/ υψηλής δύναμης που μπορεί να ασκήσουν οι άλλοι ενδιαφερόμενοι ως προς τον κλάδο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η **ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια προς υψηλή**.

3.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας

3.3.1 Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις λειτουργίες των ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν σαν κύρια υπηρεσία τους, την μεταφορά επιβατών. Οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες, όπως οι καταιγίδες και οι ισχυροί άνεμοι, μπορεί να διαταράξουν τα δρομολόγια και να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή ακυρώσεις ταξιδιών, επηρεάζοντας τα ταξιδιωτικά σχέδια και δυνητικά βλάπτοντας τη φήμη της εταιρείας. Επιπλέον, οι θαλασσοταραχές και τα υψηλά κύματα μπορούν να δημιουργήσουν δυσάρεστες συνθήκες πλεύσης για τους επιβάτες, με αποτέλεσμα την δημιουργία ναυτίας ή δυσφορίας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Για να μετριάσουν αυτές τις προκλήσεις, οι ναυτιλιακές εταιρείες πρέπει να παρακολουθούν στενά τις καιρικές και θαλάσσιες συνθήκες και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να διασφαλίσουν την ασφάλεια και την άνεση των επιβατών.

3.3.2 Έμμεσο Εξωτερικό ή Γενικευμένο Περιβάλλον (Ανάλυση PEST)

1. Πολιτικό Περιβάλλον

● Πολιτική Σταθερότητα και διπλωματικές σχέσεις

Η πολιτική σταθερότητα και οι ισχυρές διπλωματικές σχέσεις με τις γειτονικές χώρες είναι απαραίτητες για τη αύξηση της ζήτησης της επιβατηγού ναυτιλίας στην Ελλάδα. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τη δημιουργία και την λειτουργία των θαλάσσιων διαδρομών που συνδέουν τα ελληνικά λιμάνια με προορισμούς σε κοντινές χώρες όπως την Ιταλία, τη Τουρκία και τη Κύπρο. Σύμφωνα με τον οίκο αξιολόγησης DBRS, η Ελλάδα έχει γνωρίσει τα τελευταία χρόνια μια περίοδο πολιτικοοικονομικής σταθερότητας, παρά την πανδημία και την ενεργειακή κρίση, γεγονός που ευνοεί σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη του κλάδου της επιβατηγού ναυτιλίας. Από την άλλη, οι διπλωματικές σχέσεις της χώρας με τους γείτονες της και συγκεκριμένα με την Ιταλία και την Κύπρο θεωρούνται πολύ καλές, αφού οι χώρες συνεργάζονται εδώ και πολλές δεκαετίες σε πολλούς τομείς της οικονομίας ως μέλη της ΕΕ και του NATO αλλά και στο πλαίσιο άλλων διεθνών οργανισμών. Οι σχέσεις της Ελλάδας, από την άλλη μεριά, με την Τουρκία, δεν χαρακτηρίζονται από μεγάλη σταθερότητα. Για παράδειγμα, μεταξύ Μαρτίου του 2022 και Δεκεμβρίου του 2023, η Ελλάδα και

η Τουρκία παρουσίασαν διακυμάνσεις στις διμερείς σχέσεις τους. Ωστόσο, μετά τους σεισμούς στην Τουρκία, και αφού η Ελλάδα εξέφρασε την αλληλεγγύη της στην χώρα, υπήρξε μια αποκλιμάκωση μεταξύ των σχέσεων των δύο χωρών και έτσι ανανεώθηκαν οι διπλωματικές του σχέσεις. Ακολούθησαν συναντήσεις υψηλού επιπέδου μεταξύ ηγετών και υπουργών, με στόχο τη διατήρηση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας και την εφαρμογή ενός οδικού χάρτη για διμερή συνεργασία. (Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Italy, 2024), (Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Cyprus, 2024), (Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Türkiye, 2024)

- **Πλαφόν στις τιμές των ναύλων:**

Στην Ελλάδα, η κυβέρνηση έχει εφαρμόσει ένα ανώτατο όριο στους ναύλους των πλοίων για να εξασφαλίσει προσιτές τιμές τόσο για τους πολίτες όσο και για τους επισκέπτες της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, το πλαφόν αφορά τις τιμές καθαρών ναύλων οικονομικής ή ενιαίας θέσης επιβατών, ιδιωτικής χρήσης επιβατικών (ΙΧΕ) οχημάτων μήκους μέχρι 4,25 μέτρων και ανά μέτρο μήκους φορτηγών (Φ/Γ) οχημάτων, όπου η ελεύθερη τιμολόγηση θεωρείται επικίνδυνη και μπορεί εύκολα να βλάψει το δημόσιο συμφέρον. Στόχος του μέτρου αυτού, είναι να αποτρέψει τις υπερβολικές αυξήσεις τιμών που θα μπορούσαν σε κάθε άλλη περίπτωση να επιβαρύνουν τους επιβάτες και τους τουρίστες, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους αιχμής ή τις περιόδους οικονομικής πίεσης. (Αυτοδιοίκηση, 2015)

- **Κανονισμός International Maritime Organization (IMO) 2020:**

Η συμμόρφωση με τους διεθνείς ναυτιλιακούς νόμους και κανονισμούς, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις λειτουργικές διαδικασίες και το κόστος των επιβατικών ναυτιλιακών εταιρειών. Για παράδειγμα, ο κανονισμός IMO 2020 έχει επιβάλλει από την 1/1/2020 στα πλοία τη χρήση καυσίμου πετρελαίου με περιεκτικότητα σε θείο έως και 0,50% m/m σε περιοχές με μη ελεγχόμενες εκπομπές (ECA-SOx), μειώνοντας τα σημερινά επίπεδα από 3,50% m. /M. Αν και το συγκεκριμένο καύσιμο είναι φιλικό προς το περιβάλλον, η χρήση του συνοδεύεται από μια αξιοσημείωτη αύξηση του λειτουργικού κόστους των πλοίων, αφού κοστίζει συνήθως περίπου 30% περισσότερο από τα συμβατικά καύσιμα βαρέως τύπου. (Τριχιάς, 2019)

2. Οικονομικό Περιβάλλον

● Οικονομική Ανάπτυξη

Η οικονομική ανάπτυξη αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη της ελληνικής επιβατηγού ναυτιλίας, καθώς επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τη ταξιδιωτική ζήτηση. Παράγοντες όπως η αύξηση του ΑΕΠ, και τα επίπεδα ανεργίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του όγκου των επιβατών και των εισιτηρίων. Κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής ανάπτυξης, η ζήτηση για ταξίδια αναψυχής, μεταξύ των ελληνικών νησιών και της ηπειρωτικής χώρας αυξάνεται. Αντίθετα, η οικονομική ύφεση και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας μπορεί να περιορίσουν το διαθέσιμο εισόδημα, οδηγώντας σε μειωμένες δαπάνες για ταξίδια. Έτσι λοιπόν στην Ελλάδα, το γεγονός ότι το ΑΕΠ το 2023 αυξήθηκε στα 220,3 δισ. ευρώ έναντι 206,6 δισ. ευρώ το 2022 και 181,5 δισ. ευρώ το 2021 (Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2020-2023, ΕΛΣΤΑΤ) αλλά και το ότι η ανεργία ακολούθησε πτωτική πορεία το τελευταίο τρίμηνο του 2023 φθάνοντας στο 10,5% από 11,9% που ήταν στο αντίστοιχο διάστημα του 2022, σίγουρα αποτελεί ένα θετικό σημάδι ανάπτυξης για την χώρα αλλά και για την ελληνική επιβατηγό ναυτιλία. (ΕΛΣΤΑΤ: Στο 10,5% η ανεργία το 4ο τρίμηνο του 2023, 2024)

● Τιμές καυσίμων

Οι τιμές των καυσίμων αποτελούν σημαντικό λειτουργικό κόστος για τις εταιρείες του κλάδου. Οι διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου μπορεί να επηρεάσουν το λειτουργικά κόστη και τις τιμές των εισιτηρίων, επηρεάζοντας την οικονομική προσιτότητα των ταξιδιών και τη ζήτηση για υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών. Για παράδειγμα, οι τιμές πετρελαίου Fuel Oil (FO), για ένα συμβατικό πλοίο της ακτοπλοΐας, από τα 600 δολάρια τον τόνο που ήταν το Δεκέμβριο του 2021 άγγιξε στις 21/3/2022 περίπου τα 1.050 ευρώ το τόνο. (Αυξήσεις 10 με 12% στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια από 1ης Απριλίου., 2022) Για το έτος 2022 τα έξοδα καυσίμων αποτελούσαν το 60%-70% του συνολικού κόστους λειτουργίας για τις ακτοπλοϊκές εταιρείες, σε σύγκριση με το τυπικό 30%-35% που ήταν τα προηγούμενα χρόνια. (Βαμβακά, 2022)

- **Πληθωρισμός**

Οι πληθωριστικές διακυμάνσεις ενδέχεται να έχουν και αυτές σημαντικές επιπτώσεις στις ναυτιλιακές εταιρείες, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές των λειτουργικών τους δαπανών. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει υψηλός πληθωρισμός, τα λιμενικά τέλη και το κόστος υποδομής τείνουν να αυξάνονται, αντανακλώντας την ανάγκη των λιμένων να καλύπτουν τα αυξανόμενα έξοδα συντήρησης και λειτουργίας. Επιπλέον, τα υψηλά ποσοστά πληθωρισμού μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένο κόστος συντήρησης για τα πλοία, καθώς οι τιμές για ανταλλακτικά, εξοπλισμό και υπηρεσίες επισκευής εκείνες τις περιόδους τείνουν να αυξάνονται. Στην Ευρώπη μετά την απότομη αύξηση του πληθωρισμού το 2021, παρατηρήθηκε μια σημαντική αποκλιμάκωση αγγίζοντας το 3% τον Ιανουάριο του 2024. Η Ελλάδα ακολουθεί την τάση που υπάρχει και στην Ευρώπη, αφού ο πληθωρισμός έφτασε στο 3,2% τον Ιανουάριο του 2024 από 3,7% τον Δεκέμβριο του 2023 και 7,3% τον Ιανουάριο του 2023. (Στο 3,2% ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Ιανουάριο, στο 2,8% στην Ευρωζώνη, 2024)

3. Κοινωνικό Περιβάλλον

- **Εποχικότητα**

Η εποχικότητα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ζήτηση για μεταφορές επιβατών. Η εποχικότητα οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως οι σχολικές διακοπές και οι ευνοϊκές καιρικές συνθήκες. Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, οι εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας βιώνουν μια αύξηση τόσο στον αριθμό των επιβατών όσο και των οχημάτων, καθώς οι ταξιδιώτες προσπαθούν να επωφεληθούν από τους θερμότερους μήνες για ταξίδια αναψυχής σε νησιά και διάφορες άλλες αποδράσεις.

- **Τουριστική Ανάπτυξη**

Η ανάπτυξη του τουρισμού επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Καθώς ο τουρισμός σε μια χώρα αυξάνεται, υπάρχει συνήθως μια αντίστοιχη αύξηση στον αριθμό των ταξιδιωτών που αναζητούν μεταφορά από και προς δημοφιλείς προορισμούς. Οι εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση των ταξιδιών παρέχοντας υπηρεσίες μεταφοράς που συνδέουν παράκτιες περιοχές, νησιά και λιμάνια. Επιπλέον, η ανάπτυξη του τουρισμού οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη νέων διαδρομών και διευρυμένων δρομολογίων για την κάλυψη των εξελισσόμενων

προτιμήσεων και αναγκών των ταξιδιωτών. Στην Ελλάδα, υπάρχει μια αυξητική τάση στην άφιξη τουριστών από το διεθνές περιβάλλον, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει πολύ θετικά τα κέρδη και την περαιτέρω ανάπτυξη των εταιρειών του κλάδου. Το 2023 συγκεκριμένα, η Ελλάδα υποδέχθηκε συνολικά 32,7 εκατομμύρια διεθνείς επισκέπτες, σημειώνοντας αξιοσημείωτη αύξηση κατά 17,6% σε σύγκριση με το 2022, όταν επισκέφθηκαν τη χώρα 27,8 εκατομμύρια τουρίστες. (BoG: 32.7 Million Travelers Chose Greece in 2023, 2024)

● **Αλλαγές στον τρόπο ζωής**

Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων παίζουν και αυτές σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης και των προτιμήσεων των επιβατών για ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, η τάση για ευεξία μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις υπηρεσίες των επιβατικών εταιρειών, μέσω της προσφοράς ανέσεων και εμπειριών επί του σκάφους, οι οποίες προάγουν τη χαλάρωση, την ευεξία, και την ηρεμία (εγκαταστάσεις σπα, μαθήματα γιόγκας και επιλογές υγιεινής διατροφής). Επιπλέον, οι επιβάτες ανησυχούν όλο και περισσότερο για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ταξιδιωτικών τους επιλογών και αναζητούν εταιρείες μεταφορών που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και τον υπεύθυνο τουρισμό. Αυτή η τάση ενθαρρύνει τις επιβατικές ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες, να μειώσουν το αποτύπωμά τους άνθρακα και να προωθήσουν τις προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος. Επιπλέον, με την αύξηση της τάσης για εξ αποστάσεως εργασία, οι άνθρωποι συνήθως συνδυάζουν τα ταξίδια αναψυχής με τις εργασιακές υποχρεώσεις, αναζητώντας επιλογές μεταφοράς που τους επιτρέπουν να είναι εντάξει και στις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Οι εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας μπορούν να επωφεληθούν από αυτήν την τάση και να αυξήσουν σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών τους, παρέχοντας υπηρεσίες, όπως ειδικούς χώρους εργασίας και πρόσβαση στο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας.

4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

- **Ανάπτυξη του Internet of Things (IoT) και των cloud data:**

Με την χρήση του Διαδικτύου των πραγμάτων (IoT) και την επεξεργασία δεδομένων που «βρίσκονται σε σύννεφο» οι εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την εμπειρία των πελατών τους καθ' όλη την διάρκεια του ταξιδιού. Για παράδειγμα, οι φορητές τεχνολογίες (αισθητήρες και συστήματα cloud) επιτρέπουν στους πελάτες των επιβατικών πλοίων να πραγματοποιούν δραστηριότητες που διευκολύνουν συγκεκριμένες ενέργειες που κάνουν (π.χ. είσοδος στην καμπίνα χωρίς κλειδί). Επιπλέον, οι εταιρείες του κλάδου μπορούν μέσω της δημιουργίας ηλεκτρονικών εφαρμογών να προσφέρουν premium υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα, παράδοση ποτών/φαγητών με ένα κλικ από το κινητό και live chat σε ότι χρειαστούν με το προσωπικό. (The Digital Differentiator For Passenger Ships, 2022)

- **Τεχνητή Νοημοσύνη και Μηχανική Εκμάθηση**

Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης αποτελούν μια απίστευτα καλή ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά και όλη την λειτουργία τους. Αρχικά, αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν στη βελτιστοποίηση της πλοήγησης και της διαδρομής, επιτρέποντας στα σκάφη/πλοία να κινούνται αυτόνομα ή με ελάχιστη επέμβαση του πληρώματος, προσφέροντας με αυτό τον τρόπο περισσότερη αποτελεσματικότητα και ασφάλεια. Δεύτερον, έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν την κατανάλωση καυσίμου και να προτείνουν στρατηγικές για τη μείωση της χρήσης του, βελτιστοποιώντας τη διαχείριση των πόρων και την αποδοτικότητα του κόστους. Τρίτον, μπορούν εύκολα και γρήγορα να εντοπίσουν προβλήματα στις μηχανές και σε όλη την λειτουργία του πλοίου, πριν να είναι πολύ αργά. Τέλος, μέσω της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής εκμάθησης αναλύεται η ροή κυκλοφορίας στα λιμάνια, έτσι ώστε τα πλοία να μπορούν να μετακινούνται με περισσότερη ασφάλεια μειώνοντας τους κινδύνους σύγκρουσης και βελτιώνοντας τη συνολική λειτουργική απόδοση. (How AI Is Changing the Maritime Industry, 2023)

- **Αναβαθμίσεις λιμανιών**

Οι αναβαθμίσεις των λιμανιών μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις ναυτιλιακές εταιρείες ενισχύοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα,

βελτιώνοντας τις εμπειρίες των επιβατών και διευρύνοντας τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με την αυξημένη χωρητικότητα που προκύπτει από αναβαθμισμένες υποδομές, όπως αποβάθρες και τερματικοί σταθμοί, οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να φιλοξενήσουν περισσότερα πλοία και επιβάτες, οδηγώντας σε υψηλότερες δυνατότητες εσόδων και μεγαλύτερη ευελιξία προγραμματισμού. Η καλύτερη προσβασιμότητα που προκύπτει λόγω αναβάθμισης των λιμανιών, διευκολύνει και την πρόσβαση των επιβατών και έτσι ενισχύεται η ελκυστικότητα κάποιου προορισμού. Επιπλέον, οι αναβαθμισμένες λιμενικές εγκαταστάσεις προσφέρουν συχνά σύγχρονες ανέσεις και υπηρεσίες, όπως βελτιωμένες διαδικασίες check-in και άνετους χώρους αναμονής, βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία των επιβατών. Η πρωτοβουλία «Αναβάθμιση Τουριστικών Λιμένων» που εντάσσεται στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (NRSP), στοχεύει στην αναβάθμιση των λιμανιών της χώρας με στόχο την ενίσχυση της οικονομικής ανθεκτικότητας της χώρας. Παρέχει επιδοτήσεις για τη διαφοροποίηση των τουριστικών προϊόντων, την επέκταση της τουριστικής περιόδου, την ανάπτυξη ενεργειακά αποδοτικών υποδομών, τον εξορθολογισμό των κανονισμών και την εισαγωγή νέων συστημάτων διακυβέρνησης για τον τουρισμό. Άλλοι στόχοι αφορούν την ψηφιοποίηση των λιμενικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών και τη διασφάλιση της προσβασιμότητας για όλους τους πολίτες μέσω κατασκευής και περαιτέρω αναβάθμισης των εγκαταστάσεων. (ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ, 2024)

Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζεται συνολικά η **PEST Ανάλυση** με τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας.

Πίνακας 3.3: *PEST Ανάλυση Επιβατηγός Ναυτιλία*

P	E	S	T
<ul style="list-style-type: none"> - Πολιτική Σταθερότητα και Διπλωματία -Ανώτατη τιμή στις τιμές των ναύλων - Κανονισμός International Maritime Organization (IMO) 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - Οικονομική Ανάπτυξη(ΑΕΠ) - Τιμές Καυσίμων - Πληθωρισμός 	<ul style="list-style-type: none"> - Εποχικότητα - Τουριστική Ανάπτυξη - Αλλαγές στον τρόπο ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανάπτυξη του Internet of Things (IoT) και των cloud data - Ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης & Μηχανική Εκμάθηση - Αναβαθμίσεις Λιμανιών

3.3.3 Άμεσο Περιβάλλον ή Κλάδος (Ανάλυση Porter)

Μέσω του υποδείγματος Porter, θα γίνει η ανάλυση του κλάδου της επιβατηγού ναυτιλίας εξετάζοντας τις εξής δυνάμεις: (ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Ελληνική Επιβατηγός Ναυτιλία).

1) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Ο κλάδος της επιβατηγού ναυτιλίας έχει υψηλά εμπόδια εισόδου κυρίως λόγω των υψηλών κεφαλαίων που απαιτούνται για την αγορά πλοίων. Επιπλέον, οι εταιρείες του κλάδου όχι μόνο επωφελούνται συχνά από τις οικονομίες κλίμακας, αλλά διαθέτουν και το πλεονέκτημα της εμπειρίας όσον αφορά τις θαλάσσιες μεταφορές επιβατών, γεγονός που καθιστά ακόμα πιο δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά. Επομένως, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων φαίνεται να είναι **χαμηλή**.

2) Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρουσιάζεται **μέτρια προς χαμηλή** αναλόγως βέβαια και το είδος του προμηθευτή. Οι προμηθευτές καυσίμων έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, αφού συνήθως είναι πολλοί και χωρίς κάποιον ιδιαίτερο βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Επίσης, οι εταιρείες του κλάδου είναι μεγάλες σε μέγεθος και έτσι οι προμηθευτές εξαρτώνται από αυτές για ένα πολύ

σημαντικό μέρος των κερδών τους. Τέλος, οι προμηθευτές καυσίμων δεν έχουν την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα μπρος αφού τους λείπει η τεχνογνωσία και θα χρειαστούν τεράστιες επενδύσεις για την αγορά στόλου. Από την άλλη, οι πάροχοι συντήρησης πλοίων ενδέχεται να έχουν μέτρια διαπραγματευτική ισχύ, λόγω της εξειδικευμένης φύσης των υπηρεσιών τους, του περιορισμένου αριθμού τους αλλά και της δυνατότητας μη εύκολης υποκατάστασης των υπηρεσιών τους.

3) Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο φαίνεται να είναι μέτρια προς χαμηλή. Οι μεμονωμένοι επιβάτες έχουν συνήθως περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη, αφού είναι μικροί σε μέγεθος και στα ελληνικά λιμάνια δεν υπάρχουν πολλές εταιρείες που πραγματοποιούν διαδρομές, δηλαδή ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι μικρός. Παρόλα αυτά, τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour operators έχουν λίγο μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ, αφού συνήθως αγοράζουν μαζί αρκετά εισιτήρια και έτσι καταφέρνουν να διαπραγματευτούν ευνοϊκούς όρους ή εκπτώσεις. Τέλος, οι μεταφορικές εταιρείες έχουν διαπραγματευτική ισχύ αναλόγως του μεγέθους του μεταφορικού της έργου.

4) Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων των υποκατάστατων για τις εταιρείες του κλάδου είναι υψηλή, αφού τα αεροπλάνα, τα τρένα και τα αυτοκίνητα παρέχουν εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς για τους επιβάτες, ειδικά για μικρές έως μεσαίες αποστάσεις ή όταν ο χρόνος είναι κρίσιμος παράγοντας. Σε πολλές περιπτώσεις, η διείδυση στην αγορά low budget αεροπορικών αποτελεί σημαντική απειλή.

5) Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο θεωρείται μέτριος προς χαμηλό. Το γεγονός ότι, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση με τους τρεις μεγαλύτερους ομίλους να καλύπτουν περίπου το 75% της αγοράς, οδηγεί σε χαμηλό ανταγωνισμό. Πιο

συγκεκριμένα, όταν λίγες εταιρείες κυριαρχούν στην αγορά, έχουν συνήθως μεγαλύτερο έλεγχο στις τιμές, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν και έτσι, οι καταναλωτές όχι μόνο έχουν λιγότερες επιλογές αλλά αντιμετωπίζουν και υψηλότερες τιμές. Ακόμα, η διαφοροποίηση των υπηρεσιών μεταφοράς στις εταιρείες του κλάδου, οδηγεί σε ακόμα μικρότερο ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση συνήθως έχει να κάνει με το χρόνο της διαδρομής, τις ώρες επιβίβασης, τις συνδέσεις μεταξύ προορισμών αλλά και τις υπηρεσίες που προσφέρονται εν πλω. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εξόδου και υψηλά σταθερά κόστη, μπορεί να αυξήσει την ένταση του ανταγωνισμού σημαντικά.

6) Άλλοι ενδιαφερόμενοι

Ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι λιμενικές αρχές, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και τα τουριστικά συμβούλια επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες των εταιρειών στον κλάδο. Οι λιμενικές αρχές αρχικά, υπαγορεύουν τους όρους υπό τους οποίους λειτουργούν οι ναυτιλιακές εταιρείες εντός της δικαιοδοσίας τους, ορίζοντας τέλη, επιβάλλοντας κανόνες ασφαλείας και παρέχοντας βασικές καθημερινές υπηρεσίες σε πλοία και εμπορεύματα, όπως πλοήγηση, ρυμούλκηση και φόρτωση/εκφόρτωση, διασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία του λιμένα (Verhoeven, 2010). Επίσης, οι κρατικοί φορείς επιβάλλουν κανονισμούς για την ασφάλεια στη θάλασσα και πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, επηρεάζοντας τις πολιτικές συμμόρφωσης των εταιρειών του κλάδου με συγκεκριμένα πρότυπα. Τέλος, τα τουριστικά συμβούλια συνεργάζονται με ναυτιλιακές εταιρείες για την προώθηση προορισμών, επηρεάζοντας τη ζήτηση επιβατών και τον σχεδιασμό διαδρομών. Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων θεωρείται **μέτρια προς υψηλή**.

Συμπέρασμα Ανάλυσης

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και συγκεκριμένα, λόγω της χαμηλής απειλής εισόδου από νεοεισερχόμενους, της χαμηλής προς μέτριας διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών και των προμηθευτών, της υψηλής απειλής από υποκατάστατα, του χαμηλού προς μέτριου ανταγωνισμού αλλά και της μέτριας προς υψηλής δύναμης που μπορεί να ασκήσουν οι άλλοι ενδιαφερόμενοι ως προς τον κλάδο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η **ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια προς υψηλή**.

3.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- BoG: 32.7 Million Travelers Chose Greece in 2023. (2024, February 21). Ανάκτηση από Greek Travel Pages: [https://news.gtp.gr/2024/02/21/bog-32-7-million-travelers-chose-greece-in-2023/#:~:text=A%20total%20of%2032.7%20million,Bank%20of%20Greece%20\(BoG\)](https://news.gtp.gr/2024/02/21/bog-32-7-million-travelers-chose-greece-in-2023/#:~:text=A%20total%20of%2032.7%20million,Bank%20of%20Greece%20(BoG))
- Cole, E. (2022, January 28). Biotechnology: Application in Pharmaceutical Industry. Ανάκτηση από MYTECHMAG: <https://www.mytechmag.com/biotechnology-application-in-pharmaceutical-industry/>
- Company, M. (2024, January 09). Generative AI in the pharmaceutical industry: Moving from hype to reality. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/generative-ai-in-the-pharmaceutical-industry-moving-from-hype-to-reality#/>
- ENA. (2024, December 05). ENA: Public spending mainly on defense and public order; health and education lagging behind. Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική: <https://www.naftemporiki.gr/english/1583540/ena-public-spending-mainly-on-defense-and-public-order-health-and-education-lagging-behind/>
- European Medicines Agency. (2023). Ανάκτηση από <https://www.ema.europa.eu/en/partners-networks/international-activities/bilateral-interactions-non-eu-regulators/united-states>
- Greece expenditure: More for Defense & Public Order, less for Health & Education. (2024, February 06). Ανάκτηση από Keep Talking Greece:

<https://www.keeptalkinggreece.com/2024/02/06/greece-spending-priorities-defense-health-education/>

- Harkness, L., Robinson, K., Stein, E. & Wu, Winnie. (2023, December 05). How generative AI can boost consumer marketing. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-generative-ai-can-boost-consumer-marketing>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Cyprus. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/cyprus/>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Italy. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/italy/>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Türkiye. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/turkey/>
- How AI Is Changing the Maritime Industry. (2023, April 10). Ανάκτηση από Maritime Training Courses and Programs - MITAGS: <https://www.mitags.org/ai-impact-maritime-industry/>
- Kunal, G. (2023, August 22). Unleashing the Power of Data Analytics in Supply Chain Management with Blockchain. Ανάκτηση από Softobotics: <https://www.softobotics.com/blogs/unleashing-the-power-of-data-analytics-in-supply-chain-management-with-blockchain/>
- PPPs for GDP in 2023: flash estimates now available. (2024, March 26). Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240326-1>
- Statista. (2024). Greece: Real gross domestic product (GDP) growth rate from 2019 to 2029. Ανάκτηση από Statista: <https://www.statista.com/statistics/263605/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-greece/>
- The Digital Differentiator For Passenger Ships. (2022, March 19). Ανάκτηση από Hellenic Shipping News: <https://www.hellenicshippingnews.com/the-digital-differentiator-for-passenger-ships/>
- Verhoeven, P. (2010). A Review of Port Authority Functions: Towards a Renaissance? *Maritime Policy and Management*, 37(3), 247-270

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Ελληνική Επιβατηγός Ναυτιλία
- ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Φαρμακοβιομηχανίες
- ICAP, 2021, Κλαδική Μελέτη Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν – Αλμυρά Σνακ
- Newsroom, C. (2023, Μάιος 09). Τα γενόσημα φάρμακα στην Ελλάδα και πώς επηρεάζουν τον χώρο της Υγείας. Ανάκτηση από CNN Greece: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/361929/ta-genosima-farmaka-stin-ellada-kai-pos-epireazoun-ton-xoro-tis-ygeias>
- Newsroom, N. (2023, Ιούνιος 09). Κάτω του 3% ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Μάιο. Ανάκτηση από newMoney: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/kato-tou-3-o-plithorismos-stin-ellada-ton-maio/>
- STOCHASIS, 2021, Κλαδική Μελέτη Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις
- ANABAΘΜΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ. (2024). Ανάκτηση από Noisis | Σύμβουλοι Ανάπτυξης: <https://www.noisis.gr/aid-schemes/anavathmisi-toyristikon-limenon/>
- Αυξήσεις 10 με 12% στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια από 1ης Απριλίου. (2022, Μάρτιος 27). Ανάκτηση από Αρχιπέλαγος: <https://arxipelagos.gr/%CE%B1%CF%85%CE%BE%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-10-%CE%BC%CE%B5-12-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CF%8A%CE%BA%CE%AC-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B9%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9/>
- Αυτοδιοίκηση. (2015, Μάιος 04). Μειώνονται οι τιμές στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια – Ποιο είναι το νέο πλαφόν (ΦΕΚ). Ανάκτηση από Aftodioikisi: <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/meionontai-oi-times-sta-aktoploika-poio-einai-to-neo-plafon-fek/>
- Βαμβακά, Α. (2022, Ιούνιος 26). Στα ύψη τα ακτοπλοϊκά εισιτήρια λόγω καυσίμων. Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3643297/sta-upsi-ta-aktoploika-eisitiria-logo-kausimon/>
- ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ: Δεκέμβριος 2023, ετήσιος πληθωρισμός 3,5%. (2024, Ιανουάριος 12). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/fcdc91f5-a207-5208-4bfa-10ab5a86a24c>

- Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2020-2023 . (2024, Απρίλιος 22). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/80f5f45c-06ad-093e-4cf6-87ad3525fb8e>
- ΕΛΣΤΑΤ: Στο 10,5% η ανεργία το 4ο τρίμηνο του 2023. (2024, Μάρτιος 07). Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική: <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1609224/elstat-sto-105-i-anergia-to-4o-trimino-toy-2023/>
- Επιτροπή, Ε. (2022, Ιούλιος 26). 8ο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον: Η ΕΕ σκοπεύει να μετρήσει την πρόοδο όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς και κλιματικούς στόχους της Πράσινης Συμφωνίας. Ανάκτηση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή, επίσημος ιστότοπος: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_22_4667
- ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Αύγουστος 2023 . (2023, Οκτώβριος 02). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/68276797-dd98-f61e-4f6f-5886a54ca9fb>
- Η έξυπνη συσκευασία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (2020, Φεβρουάριος 03). Ανάκτηση από All Pack Hellas: <https://www.allpackhellas.gr/arthra/i-exyprni-syskeyasia-os-antagonistiko-pleonektima/>
- Η ηθική κατανάλωση γίνεται mainstream. (2019, Ιανουάριος 04). Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική: <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/4212/i-ithiki-katanolosiginetai-mainstream/>
- Κανονισμός της Ε.Ε 1169. (2011, Οκτώβριος 25). Ανάκτηση από EU law - EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>
- Μαζιάς, Γ. (2023, Οκτώβριος 03). Οικονομία: Η μεγάλη βουτιά της αγοραστικής ικανότητας των Ελλήνων. Ανάκτηση από Οικονομικός Ταχυδρόμος: <https://www.ot.gr/2023/10/03/oikonomia/oikonomia-i-megali-voutia-tis-agorastikis-ikanotitas-ton-ellinon/>
- Περιμένη, Π (2021) Νομοθεσία και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ασφάλεια των τροφίμων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Σαμάρκου, Κ. (2023, Μάιος 23). DBRS: Βλέπει πολιτική σταθερότητα και συνέχεια στην Ελλάδα. Ανάκτηση από Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/562435975/dbrs-vlepei-politiki-statherotita-kai-synecheia-ton-metarrythmiseon-stin-ellada/>
- Στο 1,49% του ΑΕΠ το ποσοστό δαπανών για Έρευνα & Ανάπτυξη στην Ελλάδα. (2023, Νοέμβριος 02). Ανάκτηση από Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης: <https://www.ekt.gr/el/news/29683>

- Στο 3,2% ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Ιανουάριο, στο 2,8% στην Ευρωζώνη. (2024, Φεβρουάριος 22). Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3774163/sto-3-2-o-plithorismos-stin-ellada-ton-ianouario-sto-2-8-stin-eurozoni/>
- Τριχιάς, Μ. (2019, Δεκέμβριος 19). IMO 2020: Η πράσινη πρόκληση στη ναυτιλία. Ανάκτηση από RSM Greece: <https://www.rsm.global/greece/news/imo-2020-i-prasini-proklisi-sti-naytilia>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 4^ο: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

4.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ)

4.1.1 ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. είναι μια 100% ελληνική εταιρεία, με κύρια δραστηριότητα την παραγωγή μπισκότων και αρτοσκευασμάτων (Φρυγανιές, Παξιμάδια, Κριτσίνια, Krispies). Τα τελευταία χρόνια, οι δραστηριότητες της έχουν επεκταθεί και στον κλάδο της αρτοποιίας και συγκεκριμένα στην παραγωγή και διανομή συσκευασμένου ψωμιού σε φέτες αλλά και στις μπάρες δημητριακών όπου έχει καταφέρει να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Η εταιρεία επενδύει σημαντικά στην καινοτομία, αναπτύσσοντας συνεχώς προϊόντα προσαρμοσμένα στις διαφορετικές προτιμήσεις της αγοράς και στις ανάγκες των καταναλωτών. Η αφοσίωση στην καινοτομία και στην περαιτέρω ανάπτυξη είναι εμφανής αφού έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια μεγάλη ποικιλία νέων προϊόντων (π.χ. χωρίς ζάχαρη, χωρίς γλουτένη), τα οποία έχουν προσαρμοστεί στις σύγχρονες καταναλωτικές τάσεις, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα διατροφικών απαιτήσεων και γεύσεων.

Λειτουργώντας 4 εγκαταστάσεις παραγωγής (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλος, Οινόφυτα) και ένα Κέντρο Αποθήκευσης & Διανομής στον Ασπρόπυργο, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. έχει διασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας και την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων της στους καταναλωτές μέσω των λιανοπωλητών με τους οποίους συνεργάζεται. Η συμμόρφωση της εταιρείας στα διεθνή πρότυπα, συμπεριλαμβανομένων των πιστοποιήσεων ISO 9001, ISO 22000 και FSSC 22000, υπογραμμίζει τη δέσμευσή της για τη διασφάλιση της ποιότητας αλλά και την ασφάλεια των τροφίμων.

Τέλος, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. έχει διακριθεί σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις, ενισχύοντας τη φήμη της για αριστεία. Η αφοσίωσή της στη δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας και νοστιμιάς, την έχει κάνει αγαπητή σε γενιές Ελλήνων, κατέχοντας μια αγαπημένη θέση στις καρδιές τους. Σε διεθνές επίπεδο, οι εξαγωγές των προϊόντων της ξεπερνούν τους 4.500 τόνους ετησίως και φτάνουν σε περισσότερες από 60 χώρες σε πέντε ηπείρους. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.8)

4.1.2 Η Ιστορία της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

- Το **1922** η οικογένεια Παπαδοπούλου εγκαθίσταται από την Κωνσταντινούπολη στην Αθήνα, όπου αποφασίζει να διαδώσει την τέχνη του μπισκότου, το οποίο ήταν άγνωστο για την τότε εποχή.
- Το **1931** η οικογένεια αγοράζει τον πρώτο μικρό φούρνο με την μητέρα να ζυμώνει και να ψήνει τα ππι- μπερ μπισκότα και τα παιδιά να τα πωλούν χύμα στους δρόμους.
- Τις χρονιές **1930-1935** κυκλοφορούν για πρώτη φορά τα «Μιράντα», τα «Γεμιστά» και τα «Cream Crackers».
- Το **1938** δημιουργείται το πρώτο μικρό εργοστάσιο στην Αθήνα, στην οδό Θεσσαλονίκης, με ελληνικά μηχανήματα για την αύξηση της παραγωγής.
- Την χρονιά **1957** ανοίγει το πρώτο μεγάλο εργοστάσιο της εταιρείας στην Πέτρου Ράλλη.
- Το **1966** η εταιρεία κατακτά την 93^η θέση για πρώτη φορά ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες.
- Το **1972** δημιουργείται το γνωστό σήμα της εταιρείας.
- Το έτος **1973** αρχίζει την λειτουργία του το δεύτερο μεγάλο εργοστάσιο της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. στην Θεσσαλονίκη
- Το **1979** λανσάρεται το «Carrice» στην ελληνική αγορά, το οποίο θα γίνει και προϊόν με τις περισσότερες πωλήσεις στο εξωτερικό.
- Το **1989** ανοίγει το τρίτο εργοστάσιο στον Βόλο. Το ίδιο έτος, ακολουθεί και η είσοδος της εταιρείας στην κατηγορία των αρτοσκευασμάτων με τα παξιμάδια «Krispies». Μάλιστα, η εταιρεία θεωρείται μια από τις 20 μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες βάση τις πωλήσεις της.
- Το **1996** αρχίζει να λειτουργεί το τέταρτο εργοστάσιο στα Οινόφυτα, όπου εκεί γίνεται η παραγωγή των πρώτων φρυγανιών Παπαδοπούλου. Ταυτόχρονα, λανσάρονται και για πρώτη φορά τα μπισκότα ολικής άλεσης «Digestive».
- Το **2002** φεύγει από την ζωή ο ιδρυτής της εταιρείας Ευάγγελος Παπαδόπουλος.
- Από το **2002 έως και το 2008** διευρύνεται η κατηγορία των αρτοσκευασμάτων με το λανσάρισμα νέων προϊόντων (π.χ. Φρυγανιές Χωριάτικες και Στρογγυλές Φρυγανιές) αλλά και το λανσάρισμα της σειράς , «ΧΩΡΙΣ ΖΑΧΑΡΗ» δίνοντας την δυνατότητα στους καταναλωτές να κάνουν μια πιο ισορροπημένη διατροφή.
- Το **2011** λανσάρονται οι μπάρες δημητριακών «Digestive».
- Το **2013** η εταιρεία επεκτείνεται στην κατηγορία του συσκευασμένου ψωμιού, κατακτώντας σημαντικό μερίδιο αγοράς στην ελληνική επικράτεια.

- Το **2016** λανσάρονται προϊόντα χωρίς γλουτένη για την εξυπηρέτηση και άλλης κατηγορίας καταναλωτών.
- **ΣΗΜΕΡΑ**, η εταιρεία με ισχυρή παρουσία στις 5 ηπείρους έχει δεσμευτεί να δημιουργήσει νέους δρόμους γεύσεων, με στόχο να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, “εκμεταλλευόμενη” τις σύγχρονες διατροφικές τάσεις.

4.1.3 Παραγόμενα Προϊόντα

Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που παράγονται από την ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε αποτελείται από τις ακόλουθες κατηγορίες.

- Μπισκότα (Πτι - μπερ, Μιράντα, Γεμιστά, Cream Crackers, Caprice, Digestive, Μπισκότα βρώμης Παπαδοπούλου, Πολυδημητριακά, Cookies, Pick Crackers)



- Είδη Αρτοποιίας (Γεύση, Χωριανό, Αρχαία Σπορά, Παπαδοπούλου Plus)



- Αρτοσκευάσματα (Φρυγανιές Παπαδοπούλου, Χωριάτικες Φρυγανιές Παπαδοπούλου, Krispies, Κριτσίνια Παπαδοπούλου)



- Μπάρες Δημητριακών (Digestive Bars Παπαδοπούλου)



4.1.4 Πόροι και Ικανότητες

Υλικοί πόροι

Φυσικοί πόροι:

Εγκαταστάσεις: Η Εταιρεία ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε διαθέτει εργοστάσιο στην Αθήνα, εργοστάσιο στην Θεσσαλονίκη, εργοστάσιο στο Βόλο και εργοστάσιο στα Οινόφυτα καθώς και ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής στον Ασπρόπυργο.

- *Εργοστάσιο Αθηνών:* Το εργοστάσιο στην Αθήνα ξεκίνησε την λειτουργία του το 1957, και εκεί υπάρχουν 7 γραμμές παραγωγής που αφορούν τα μπισκότα, τα κριτσίνια και τις μπάρες δημητριακών της εταιρείας. Οι εγκαταστάσεις του εργοστασίου έχουν έκταση 10.000m² και κάθε χρόνο παράγονται και συσκευάζονται στο συγκεκριμένο εργοστάσιο πάνω από 5.000 τόνοι προϊόντων.
- *Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης:* Το εργοστάσιο στην Θεσσαλονίκη ξεκίνησε την παραγωγή μπισκότων το 1973. Έχει έκταση 16.000m² και στις εγκαταστάσεις συμπεριλαμβάνεται και το κέντρο Αποθήκης και Διακίνησης των προϊόντων της εταιρείας, μέσω του οποίου αυτά διακινούνται στον Νομό Θεσσαλονίκης αλλά και

σε όλη τη Βόρειο Ελλάδα. Κάθε χρόνο παράγονται και συσκευάζονται στο συγκεκριμένο εργοστάσιο πάνω από 17.000 τόνοι μπισκότων.

- *Εργοστάσιο Βόλου:* Το Εργοστάσιο στο Βόλο ξεκίνησε να λειτουργεί το 1979 με την παραγωγή των μπισκότων «Carrice», η παραγωγή των οποίων αγγίζουν τους 5.000 τόνους κάθε χρόνο. Έχει έκταση 5.500m² και στις εγκαταστάσεις συμπεριλαμβάνεται και το κέντρο Αποθήκης και Διακίνησης των προϊόντων της εταιρείας, μέσω του οποίου αυτά διακινούνται στον Νομό Μαγνησίας αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής Ελλάδος.
- *Εργοστάσιο Οινοφύτων:* Το εργοστάσιο άρχισε να λειτουργεί το 1996, με 3 γραμμές παραγωγής ψωμιού και αρτοσκευασμάτων, όπου κάθε χρόνο ξεπερνούν τους 20.000 τόνους προϊόντων. Η συνολική κτιριακή έκταση του εργοστασίου είναι 11.500m².
- *Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής Ασπροπύργου:* Το Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής Ασπροπύργου ξεκίνησε την λειτουργία του το 2014, έχει έκταση 23.000m² και αποτελεί το κεντρικό σημείο των Logistics για την εταιρία.

Οχήματα: Η εταιρεία διαθέτει στόλο 64 φορτηγών για την γρήγορη και αποτελεσματική παράδοση των προϊόντων της σε λιανοπωλητές και καταναλωτές σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Μηχανολογικός εξοπλισμός: Τα εργαστήρια είναι εξοπλισμένα με τα πλέον σύγχρονα όργανα ελέγχου όπως μετρητές υγρασίας Karl Fischer, pH-μέτρα, μετρητές ιξώδους, οπτικά διαθλασίμετρα, χρωματομέτρα, συσκευές Rancimat για τον έλεγχο της οξειδωτικής σταθερότητας των λιπαρών συστατικών, φασματομέτρα NIR και Brabender Farinograph, Brabender Extensograph, Brabender Amylograph και Chopin Alveolab για τον έλεγχο των αλεύρων. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. - Η Ποιότητα & η Ασφάλεια των Τροφίμων αποτελεί προτεραιότητά μας, 2021)

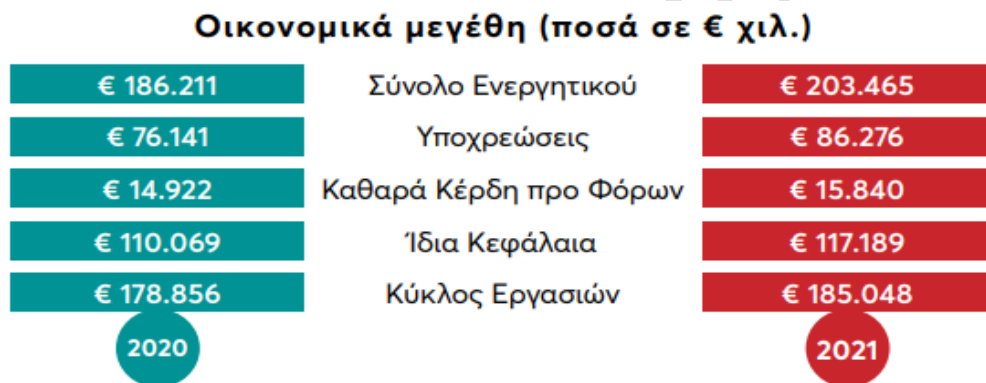
Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε διαθέτει ισχυρούς οικονομικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένου το ύψος των πωλήσεων, των κερδών και των ιδίων κεφαλαίων, τα οποία παρέχουν σταθερότητα και υποστήριξη για τις δραστηριότητές και τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης της εταιρείας. Ενδεικτικά, τα κέρδη προ φόρων το 2021 σημείωσαν αύξηση 5,7% σε σύγκριση με το 2020. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.14)

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας για την οικονομική χρήση του 2021 σε σύγκριση με το έτος 2020.

Πίνακας 4.1: Οικονομικά μεγέθη της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Πηγή: Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., 2021



Όσον αφορά τις μετοχές της Εταιρείας, αυτές είναι ονομαστικές (κοινές & προνομιούχες), ονομαστικής αξίας είκοσι (20) Ευρώ έκαστη και δεν είναι εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.

Άυλοι πόροι

Φήμη: Η ισχυρή φήμη της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. δεν αποτελεί μόνο απόδειξη της εξαιρετικής ποιότητας και γεύσης των προϊόντων της, αλλά αντικατοπτρίζει και την δέσμευση της να παραμείνει μια 100% ελληνική εταιρεία, η οποία νοιάζεται για τα προϊόντα της, τους καταναλωτές, τους εργαζομένους της, την κοινωνία αλλά και το περιβάλλον. Μέσα από προσπάθειες πολλών χρόνων, η εταιρεία έχει καλλιεργήσει ένα ισχυρό αίσθημα πίστης και εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών αλλά και των ανθρώπων που συνεργάζεται, οι οποίοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν την αυθεντικότητα και την αξιοπιστία της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία συνεχίζει να κατέχει

ξεχωριστή θέση στις καρδιές και τα σπίτια των καταναλωτών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, εδραιώνοντας τη θέση της ως αγαπημένη και εμβληματική μάρκα στις κατηγορίες μπισκότων και σνακ.

Τεχνολογικοί πόροι:

Τεχνογνωσία: Ως πρωτοπόρος στον κλάδο της η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. έχει αποκτήσει σημαντική τεχνογνωσία όσον αφορά την αγορά αλλά και κάθε διάσταση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η γνώση που απέκτησε μέσα από χρόνια εμπειρίας για την προμήθεια των πρώτων υλών, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και την αποτελεσματική παράδοση των προϊόντων της σε πελάτες σε όλο τον κόσμο είναι πολύ σημαντική και θεωρείται σημαντικός τεχνολογικός πόρος, αφού δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να προβλέπει τις τάσεις της αγοράς, να προσαρμόζεται γρήγορα στα θέλω των καταναλωτών και να διατηρεί την φήμη της.

Εμπορικό σήμα: Η εταιρεία κατέχει δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συμπεριλαμβανομένου του εμπορικού της σήμα.



Εικόνα 4.1: Εμπορικό σήμα της Παπαδοπούλου Α.Ε.

Πόροι Καινοτομίας:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥΣ Α.Ε. επενδύει σημαντικά στο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, όπου αποτελείται από ένα εξειδικευμένο προσωπικό με σημαντικές ικανότητες. Επιπλέον, συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα με στόχο τη δημιουργία νέων και τη βελτίωση των υπάρχουσών προϊόντων.

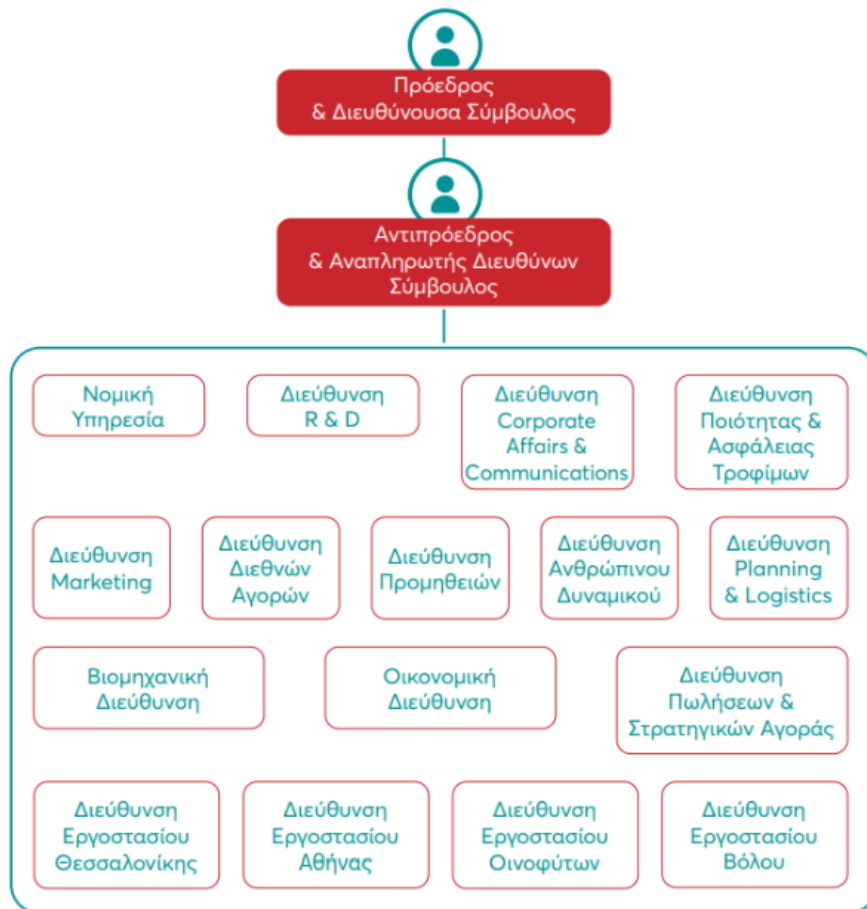
Ανθρώπινοι πόροι:

Η εταιρεία διαθέτει ένα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό (1538 εργαζόμενους το 2021), το οποίο αποτελείται από ανθρώπους που εργάζονται κυρίως στην παραγωγή, στην διανομή, στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ. Η εταιρεία πιστεύει ότι ο πολυτιμότερος πόρος που έχει είναι οι εργαζόμενοι της. Για αυτό το λόγο, έχει δεσμευτεί να καλλιεργήσει

μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, όπου η μάθηση και η ανάπτυξη αποτελούν βασικές αξίες. Μέσω τακτικών εκπαιδευτικών συνεδριών, δίνει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να παραμείνουν μπροστά στις αλλαγές του κλάδου και να έρθουν σε επαφή με τις νέες τεχνολογίες. Επενδύει σημαντικά στους ανθρώπους της, αφού γνωρίζει ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις τους μπορούν να οδηγήσουν την εταιρεία σε συνεχή επιτυχία.

Οργανωτικοί Πόροι:

Δομή: Η οργανωτική δομή της εταιρείας (Διάγραμμα 4.1) είναι ιεραρχική και έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, την λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό, τον συντονισμό αλλά και των έλεγχο των διαφόρων τμημάτων. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται ο Πρόεδρος & η Διευθύνουσα Σύμβουλος, που επιβλέπει τη συνολική κατεύθυνση και στρατηγική της εταιρείας, πιο κάτω είναι ο Αντιπρόεδρος & ο Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος, ενώ ακόμα πιο κάτω βρίσκονται οι Διευθύνσεις των εκάστοτε τμημάτων. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.6)



Διάγραμμα 4.1: Οργανόγραμμα της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Πηγή: Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., 2021, σελ.6

4.1.5 Αλυσίδα Αξίας

Κύριες Δραστηριότητες

Εισερχόμενα Logistics:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. διαχειρίζεται τα εισερχόμενα logistics αγοράζοντας πρώτες ύλες (π.χ. αλεύρι, αυγά, βούτυρο) υψηλής ποιότητας για την παραγωγή μπισκότων, αρτοσκευασμάτων και ψωμιού. Τα εισερχόμενα υλικά υποβάλλονται σε ενδεδειγμένους ποιοτικούς ελέγχους από τα τμήματα ποιότητας & ασφάλειας τροφίμων της εταιρείας, πριν χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή. Εργαστήρια ελέγχου εξοπλισμένα με σύγχρονα όργανα πραγματοποιούν φυσικοχημικούς και οργανοληπτικούς ελέγχους σε πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας.

Λειτουργίες:

Η εταιρεία χρησιμοποιεί διαδικασίες παραγωγής (ζύμωμα, μορφοποίηση, ψήσιμο, γέμιση/επικάλυψη, διαλογή και συσκευασία, αποθήκευση), έχοντας βέβαια και τον κατάλληλο εξοπλισμό για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. εφαρμόζει αυστηρά μέτρα ποιοτικού ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια των εργασιών της για την παρακολούθηση της ποιότητας, της ασφάλειας και της συμμόρφωσης των προϊόντων με τις κανονιστικές απαιτήσεις (ISO 9001, ISO 22000 και FSSC 22000, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης HACCP). Η κάθε γραμμή παραγωγής υφίσταται καθημερινά ενδεδειγμένους ποιοτικούς ελέγχους που διενεργούνται τόσο από χειριστές όσο και από επιθεωρητές ποιότητας, με όλα τα δεδομένα να καταγράφονται άμεσα στο λογισμικό σύστημα της εταιρείας. Τα προϊόντα εγκρίνονται για κυκλοφορία μόνο εφόσον ολοκληρωθούν επιτυχώς όλες οι απαιτούμενοι έλεγχοι και πληρούνται όλες οι προδιαγραφές. Αυτή η σχολαστική διαδικασία διασφαλίζει ότι μόνο προϊόντα που πληρούν τα αυστηρά πρότυπα της εταιρείας θα εγκριθούν για διανομή. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. - Η Ποιότητα & η Ασφάλεια των Τροφίμων αποτελεί προτεραιότητά μας, 2021)

Εξερχόμενα Logistics:

Η εταιρεία διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής που περιλαμβάνει αποθήκες, κέντρα διανομής και μεταφορικά μέσα για την παράδοση των προϊόντων της σε λιανοπωλητές και καταναλωτές σε όλη την Ελλάδα και διεθνώς. Παράλληλα, με ένα δυναμικό σύστημα παραγγελιοληψίας και αναπλήρωσης των καταστημάτων, η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να βελτιστοποιεί τις εξερχόμενες λειτουργίες εφοδιαστικής της, για να εξασφαλίσει την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, να ελαχιστοποιήσει το κόστος

μεταφοράς και να καλύψει τη ζήτηση των πελατών, διατηρώντας παράλληλα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε επενδύει σε καμπάνιες μάρκετινγκ και διαφήμισης για την προώθηση του brand και των προϊόντων της, αλληλεπιδρώντας με τους καταναλωτές μέσω διαφόρων καναλιών, όπως την τηλεόραση και τα ψηφιακά μέσα (Social media). Η εταιρεία έχει κερδίσει το χρυσό βραβείο (Emis Gold) στην ενότητα media και συγκεκριμένα στη κατηγορία Digital Platforms αλλά και με το Grand Emis του συνόλου της κατηγορίας για την καμπάνια των 2πλο γεμιστών «Φουλ του άσσου με το ΤΙΚ ΤΟΚ».

Επίσης, στη συσκευασία αναγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες συμπεριλαμβανομένων των συστατικών, της διατροφικής επισύναψης, των ημερομηνιών λήξης και ανάλωσης αλλά και τυχόν προειδοποιήσεων για αλλεργιογόνα, που προβλέπονται από την ελληνική και από την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Τέλος, η εταιρεία διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πωλήσεων στην Ελλάδα, καλύπτοντας 18.000 καταστήματα σε όλη την χώρα. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.12,53,55)

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση:

Η εταιρεία διατηρεί ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της, παρέχοντας άμεση εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης πελατών για την αντιμετώπιση ερωτημάτων, την επίλυση προβλημάτων και την παροχή βοήθειας σε σχετικά με τα προϊόντα της. Συγκεκριμένα, το 2021 διεκπεραιώθηκαν 890 ερωτήσεις - παράπονα - προτάσεις καταναλωτών για τα προϊόντα της. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.55)

Δραστηριότητες Υποστήριξης

Γενική Διοίκηση:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο (όργανο διακυβέρνησης και εκπροσώπησης της Εταιρείας), το οποίο εκλέγεται από την Γενική Συνέλευση Μετόχων (Ιωάννα Παπαδοπούλου, Ευάγγελο Αργυρόπουλο - Παπαδόπουλο και Κωνσταντίνο Αργυρόπουλο), όπου έχει αρμοδιότητες που αφορούν την συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και τη λήψη αποφάσεων για κάθε εταιρική υπόθεση. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 5 έως 7 μέλη και η επιλογή των μελών γίνεται με βάση την εμπειρία, τις δεξιότητες του κάθε μέλους αλλά και την κάλυψη ενός

συγκεκριμένου εύρους αντικειμένων. Ακόμα, το Διοικητικό Συμβούλιο δεν αποτελείται μόνο από μετόχους αλλά και από άλλα άτομα τα οποία είναι καταξιωμένα στον κλάδο τους και θεωρούνται απολύτως αξιόπιστα. Η διάρκεια θητείας του Δ.Σ. είναι 5ετής (από 18.6.2020 έως 18.6.2025).

Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα παρακάτω:

- Ιωάννα Παπαδοπούλου, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος.
- Ευάγγελος Αργυρόπουλος – Παπαδόπουλος, Αντιπρόεδρος και Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος.
- Κωνσταντίνος Αργυρόπουλος
- Αλέξανδρος Μεταλληνός
- Ανδρέας – Θωμάς Ακάβαλος
- Αικατερίνη Φουντή – Σαριδάκη
- Χρήστος Μπαλάσκας

Η Πρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος, Ιωάννα Παπαδοπούλου και σε περίπτωση απουσίας της, ο Αντιπρόεδρος και Αναπληρωτής Διευθύνοντας Σύμβουλος, Ευάγγελος Αργυρόπουλος-Παπαδόπουλος, έχουν την απόλυτη εξουσία σε οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα. Οι διευθυντές των εργοστασίων και του Κέντρου Διανομής, που διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, διαθέτουν συγκεκριμένες εξουσίες εκπροσώπησης. Πιο συγκεκριμένα, διαχειρίζονται κάθε ζήτημα που προκύπτει με τρίτους και διοικητικές ή δικαστικές αρχές σχετικά με τους τομείς ευθύνης τους. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.26-27)

Προμήθειες:

Η εταιρεία θέτει αυστηρά κριτήρια για την έγκριση των προμηθευτών πρώτων υλών και συσκευασίας. Το πρόγραμμα ελέγχου προμηθευτών, περιλαμβάνει επιτόπιες επιθεωρήσεις των εγκαταστάσεων τους αλλά και συνεχή παρακολούθηση των παραμέτρων ασφάλειας τροφίμων με διαπιστευμένα εξωτερικά εργαστήρια. Αυτό διασφαλίζει ότι μόνο αξιόπιστοι προμηθευτές υπάρχουν στον εγκεκριμένο κατάλογο τους.

Επίσης, συνεργαζόμενη με ένα ποικίλο δίκτυο προμηθευτών (logistics, αναλώσιμα & συντήρηση, πρώτες ύλες, προϊόντα, υλικά συσκευασίας, υπηρεσίες), όπου το 90% από αυτούς προέρχεται από την Ελλάδα, η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση και στην προώθηση των βιώσιμων αρχών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται από τους προμηθευτές, γνωρίζοντας πως με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί η διατήρηση της ποιότητας των

προϊόντων της αλλά και η ικανοποίηση των τελικών χρηστών. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.16)

Τεχνολογική Ανάπτυξη:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. διατηρεί σύγχρονες και άρτια εξοπλισμένες εγκαταστάσεις παραγωγής, επενδύοντας σε τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα με στόχο την ενίσχυση της αποδοτικότητας της παραγωγής. Επίσης, έχει συμμετάσχει σε δύο ερευνητικά προγράμματα (ΕΡΕΥΝΩ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ-ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ) που διοργανώνει η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας με στόχο την αξιοποίηση των α' υλών που παράγονται στην Ελλάδα για την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Έχει ακόμα συμμετέχει στα πρόγραμμα ExploreOpuntia και Funglucan με άλλα δημόσια ελληνικά πανεπιστήμια και επιχειρήσεις για την δημιουργία νέων προϊόντων αλλά και καινοτόμων συστατικών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν γενικά σε τρόφιμα. Μέσω της Έρευνας & Ανάπτυξης στόχος της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. είναι να εξελίξει κάποια προϊόντα που προσφέρει με την βελτίωση της διατροφικής τους σύστασης αλλά και να δημιουργήσει νέες γενιές προϊόντων. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2020, σελ.31)

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. προσλαμβάνει υπαλλήλους με εξειδίκευση σε διάφορους τομείς, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η διασφάλιση ποιότητας, για να υποστηρίξει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Βέβαια, η συνεχής εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, για αυτό όλα τα μέλη του προσωπικού στις Μονάδες Παραγωγής και στο Κέντρο Αποθήκευσης & Διανομής υποβάλλονται σε ετήσια εκπαίδευση, η οποία είναι προσαρμοσμένη στους συγκεκριμένους ρόλους και τις ανάγκες τους. Τα προγράμματα επικεντρώνονται στην ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων που σχετίζονται με τους Κανόνες Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων, την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία, την Εταιρική Υπευθυνότητα στην Πράξη κ.τ.λ.. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης περιλαμβάνουν σεμινάρια εκπαίδευσεων σε πραγματικό χρόνο, από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή εξωτερικούς φορείς.

Επίσης, η εταιρεία προωθεί την ίση μεταχείριση και ευκαιρίες για όλους τους εργαζόμενους, απορρίπτοντας κάθε μορφή διάκρισης. Εξασφαλίζεται ίση αμοιβή για όλα τα μέλη του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η θέση της εργασίας, η εκπαίδευση, η εμπειρία και άλλα ατομικά προσόντα. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, 2021, σελ.43-47)

4.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας

4.2.1 DEMO ABEE

Η φαρμακοβιομηχανία DEMO αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς και εμπορικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, με κύριο σκοπό την ανάπτυξη, παραγωγή και την προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων. Κατέχει το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής ενέσιμων σκευασμάτων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και ένα από τα μεγαλύτερα σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής, παραμένει ο κύριος προμηθευτής των Δημόσιων Νοσοκομείων της χώρας στα ενέσιμα προϊόντα όλων των μορφών για πάνω από μια δεκαετία. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων για τα ελεγχόμενης αποδέσμευσης ενέσιμα. Στον ιδιωτικό τομέα, το χαρτοφυλάκιο της εταιρείας περιλαμβάνει σκευάσματα που συνταγογραφούνται για γενική ιατρική χρήση, καρδιολογικές παθήσεις, ογκολογία, πνευμονολογία, γαστρεντερολογία, ουρολογία, αιματολογία, ρευματολογία, οφθαλμολογία, ιατροτεχνολογικά προϊόντα και συμπληρώματα διατροφής.

Με εστίαση στις εξαγωγές, η DEMO εξυπηρετεί παγκόσμιες αγορές σε όλη την Ευρώπη, την Ασία, την Αφρική, τη Μέση Ανατολή, τη Νότια Αμερική και την Ωκεανία, εξάγοντας το 84% της ετήσιας παραγωγής της. Είναι αναγνωρισμένη διεθνώς ως ένας από τους επίσημους προμηθευτές σε οργανισμούς όπως τα Ηνωμένα Έθνη, τη UNICEF, το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, τους Γιατρούς Χωρίς Σύνορα και του Διεθνούς Ερυθρού Σταυρού.

Η DEMO, με πάνω από 2.700 εγκεκριμένα σκευάσματα σε 85 χώρες και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό άνω των 1.000 εργαζομένων, έχει σαν στόχο να διατηρήσει την ηγετική της θέση και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.10)

4.2.2 Η Ιστορία της DEMO ABEE

- Το **1965** πραγματοποιείται η ίδρυση της εταιρείας.
- Το **1974** κατασκευάζεται και λειτουργεί το 1^ο εργοστάσιο παραγωγής.
- Το **1997** η εταιρεία στρέφεται στην νοσοκομειακή αγορά.
- Το **1998** ξεκινάει η παραγωγή ενέσιμης αντιβίωσης σε πλαστικό περιέκτη.
- Το **2000** ξεκινάει τη λειτουργία του το 2^ο εργοστάσιο παραγωγής.
- Το **2004** κατασκευάζονται τα καινοτόμα εργαστήρια E&A και ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας.
- Το **2006** ξεκινάει την λειτουργία του το 3^ο εργοστάσιο παραγωγής της εταιρείας.
- Το **2008** δημιουργεί η εταιρεία παράρτημα στην Θεσσαλονίκη, για την παρουσία και τον καλύτερο έλεγχο των προϊόντων της στη Βόρεια Ελλάδα.
- Το **2013**, η εταιρεία στρέφεται στην αγορά της Κίνας, όπου και δημιουργεί τα πρώτα της γραφεία στην χώρα.
- Το **2015**, η εταιρεία ιδρύει την πρώτη της θυγατρική στην Γερμανία, την GmbH Γερμανίας.
- Το **2019** ξεκινάει η λειτουργία του 4^{ου} εργοστασίου της εταιρείας.
- Το **2021** αρχίζει το Επενδυτικό Πλάνο της DEMO για τις χρονιές 2021-2027, με την δημιουργία και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων της εταιρείας εντός και εκτός Αττικής.
- Το **2022** ξεκινάει την λειτουργία του το νέο Κέντρο R&D στη Θεσσαλονίκη και οι εργασίες για την δημιουργία 4 μονάδων παραγωγής στην Τρίπολη.

4.2.3 Παραγόμενα Προϊόντα

Το χαρτοφυλάκιο της DEMO αποτελείται από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:

- **Νοσοκομειακή Αγορά:** Οροί μεγάλου & μικρού όγκου, Αντιβιώσεις, Μη Β-Λακτάμες, Κεφαλοσπορίνες, Καρβαπενέμες, Πενικιλίνες, Αντιικά, Στείρα διαλύματα, Αναισθητικά / Αναλγητικά, Ογκολογικά, Εντατικής Θεραπείας Παρεντερικής διατροφής, Γαστροπροστασίας, Αιματολογικά, Πνευμονολογικά, Κεντρικού Νευρικού Συστήματος (ΚΝΣ), Ιατρικές συσκευές / Αντλίες έκχυσης, Νεφρολογικά.

- **Συνταγογραφούμενα φάρμακα που αφορούν τις κατηγορίες :** Παθολογία, Καρδιολογία, Αιματολογία / Ογκολογία, Πνευμονολογία, Γαστρεντερολογία, Ουρολογία, Ρευματολογία.
- **Συμπληρώματα διατροφής για:** Ήπαρ, Ουροποιητικό σύστημα, Παραγωγικό βήχα, Βελτίωση του λιπιδαιμικού προφίλ, Διατήρηση φυσιολογικών επιπέδων γλυκόζης στο αίμα.
- **Ιατροτεχνολογικά προϊόντα:** Προϊόντα τεχνητού νεφρού, Διαλύματα φακών επαφής, Διαλύματα περιποίησης οφθαλμού, Spray για τους ιούς του κοινού κρυολογήματος, Επουλωτικό spray για ανοιχτές πληγές, Στείρο διάλυμα έκπλυσης για τοπική χρήση, Στείρο νερό έκπλυσης twist-off, Χλωριούχο Νάτριο 0,9% twist-off για εκπλύσεις, Διαλύματα έκπλυσης για μύτη, μάτια και αυτιά.
- **Νεφρική Φροντίδα:** Η DEMO πρωτοπορεί στην παραγωγή προϊόντων αιμοκάθαρσης, με την κυκλοφορία της πρώτης σειράς λύσεων αιμοκάθαρσης. Με βάση αυτή την επιτυχία, η εταιρεία επέκτεινε τις προσφορές της το 1997 διανέμοντας κορυφαία ιατροτεχνολογικά προϊόντα (μηχανήματα αιμοκάθαρσης τελευταίας τεχνολογίας, φίλτρα, βελόνες αγγειακής πρόσβασης, καθετήρες, αιμοστατικούς επιδέσμους και γραμμές αίματος).

(DEMO ABEE - Company Profile, 2022)

4.2.4 Πόροι και Ικανότητες

Υλικοί πόροι

Φυσικοί πόροι:

Εγκαταστάσεις : Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στη βιομηχανική περιοχή της Αθήνας, με γραφεία και αποθήκες και στη Θεσσαλονίκη ενώ το τελευταίο επιχειρηματικό της βήμα είναι η δημιουργία παραγωγικού hub στη Βιομηχανική Περιοχή της Τρίπολης, έργο που αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2027. Η DEMO ABEE κατέχει τη μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής ενέσιμων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την πρώτη μονάδα παραγωγής πλαστικής αμπούλας στην Ελλάδα.

- **Αθήνα:** Εντός της Αττικής, στο Κρυονέρι, οι εγκαταστάσεις της DEMO καλύπτουν 66.000 τετραγωνικά μέτρα και στεγάζουν τέσσερις μονάδες. Αυτές οι μονάδες

αποτελούνται από πέντε κτίρια που στεγάζουν τις γραμμές παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο, τα κέντρα Έρευνας & Ανάπτυξης, αποθήκες και διοικητικά γραφεία. Με συνολικά 33 γραμμές παραγωγής και 33 γραμμές συσκευασίας, η DEMO έχει εδραιωθεί ως ηγέτης στο ελληνικό φαρμακευτικό κλάδο.

- **Θεσσαλονίκη:** Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας στη Θεσσαλονίκη καλύπτουν μια συνολική έκταση περίπου 5.750 τ.μ. Πιο συγκεκριμένα, τα γραφεία του Τμήματος Πωλήσεων Βόρειας Ελλάδας καλύπτουν 1.432 τ.μ., το κεντρικό Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής εκτείνεται σε 1.429 τ.μ. και το Κέντρο Έρευνας & Ανάπτυξης, αποτελείται από δύο ορόφους με συνολική κάλυψη 2.887 τ.μ. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.24). Μέσα στο κέντρο E&A της εταιρείας, στεγάζονται 13 εργαστήρια εξοπλισμένα με τεχνολογία αιχμής αλλά και 34 ακόμα βοηθητικοί χώροι, με στόχο την ενίσχυση των ερευνητικών προσπαθειών της εταιρείας, δίνοντας βάση στην ανάπτυξη τελικών φαρμάκων και ενεργών πρώτων υλών - για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Επιπλέον, το κέντρο προωθεί τη συνεργασία με την Πανεπιστημιακή Κοινότητα στεγάζοντας δύο ειδικούς εργαστηριακούς χώρους στη Θεσσαλονίκη, και διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο την διεξαγωγή νέων ερευνητικών έργων.

Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Η DEMO ABEE διαθέτει ισχυρούς οικονομικούς πόρους, και ειδικά από το 1996 που η εταιρεία αποφάσισε να εστιάσει στη νοσοκομειακή αγορά, έχει έναν πολύ εντυπωσιακό κύκλο εργασιών. Το 2000, ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ήταν στα €18.000.000, ποσό που αυξήθηκε στα € 90.000.000 το 2008, με ρυθμό ανάπτυξης δηλαδή μεγαλύτερο του 20%. Σήμερα ο κύκλος εργασιών της DEMO είναι στα €207.000.000. Επίσης, η εταιρεία από το 2021 έως το 2027 έχει προβεί σε μια μεγάλη επένδυση που ξεπερνά τα €60.000.000, γεγονός που αποδεικνύει την ισχυρή οικονομική δύναμη της εταιρείας, η οποία μπορεί να στηρίξει την συγκεκριμένη πρωτοβουλία. Με αυτή την επένδυση η εταιρεία θα ενισχύσει την υποδομή της και τις δυνατότητες παραγωγής της, βελτιώνοντας κατά πολύ την ανταγωνιστική της θέση. (DEMO ABEE - Οικονομικά Στοιχεία, 2022)

Τέλος, όσον αφορά το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αυτό ανερχόταν κατά το έτος 2021 σε € 31.908.992 και διαιρούταν σε 10.890.441 ονομαστικές μετοχές των € 2,93.

Αυλοι πόροι

Φήμη: Η DEMO έχει δημιουργήσει ισχυρή φήμη στη φαρμακοβιομηχανία, που χαρακτηρίζεται από τη δέσμευση της στην καινοτομία, στην αξιοπιστία και την ηγετική θέση που κατέχει στην αγορά. Με την εισαγωγή των αντιβιοτικών για πρώτη φορά σε πλαστικές συσκευασίες στη Ελλάδα αλλά και την εφαρμογή προηγμένων τεχνικών, η DEMO έχει ανέβει πολύ ψηλά στον κλάδο της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας. Ως ο μεγαλύτερος παραγωγός φαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα και μεγαλύτερος παραγωγός ενέσιμων σκευασμάτων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, η ηγετική θέση και φήμη της DEMO στην αγορά είναι αδιαμφισβήτητη. Επιπλέον, ο ρόλος της ως ο κύριος προμηθευτής των Δημόσιων Νοσοκομείων της χώρας έχει βοηθήσει πολύ στην δημιουργία της καλής φήμης που έχει η εταιρεία. Τέλος, αναγνωρισμένη διεθνώς ως αξιόπιστος προμηθευτής σε αναγνωρισμένους οργανισμούς όπως τα Ηνωμένα Έθνη και το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η φήμη της DEMO εκτείνεται πολύ πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Τεχνολογικοί πόροι:

Τεχνογνωσία/ Τεχνολογικοί πόροι: Η DEMO αξιοποιεί προηγμένους τεχνολογικούς πόρους και την τεχνογνωσία της για να προωθήσει την καινοτομία και την αριστεία στις δραστηριότητές της. Από την πρωτοπορία στη χρήση πλαστικών συσκευασιών για αντιβιοτικά έως την υιοθέτηση άλλων προηγμένων τεχνολογιών παραγωγής, η DEMO έχει αποκτήσει σημαντική γνώση για την φαρμακευτική βιομηχανία.

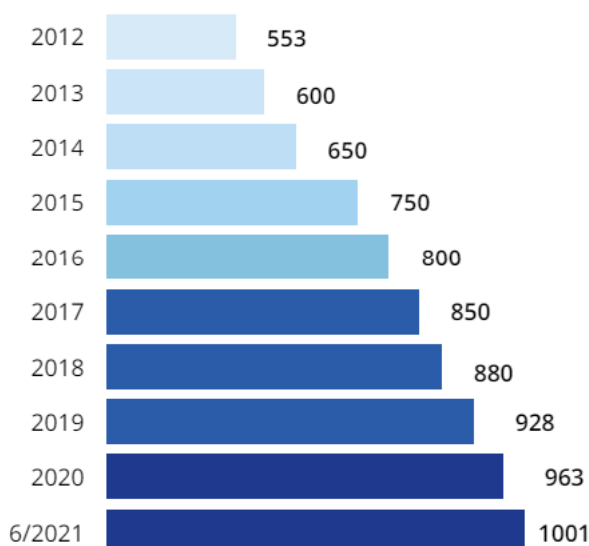
Εμπορικό σήμα: Η εταιρεία κατέχει δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συμπεριλαμβανομένου του εμπορικού της σήμα.



Εικόνα 4.2: Εμπορικό σήμα της DEMO ABEE

Ανθρώπινοι πόροι:

Στη DEMO, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του οργανισμού, συμβάλλοντας καθοριστικά στην ανάπτυξη και στη διατήρηση της εξέχουσας θέσης της εταιρείας ως μίας από τις κορυφαίες φαρμακευτικές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η εταιρεία επενδύει ενεργά στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελείται κυρίως από επιστήμονες στο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης και παραγωγής φαρμάκων, στοχεύοντας να καλλιεργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όχι μόνο ασφαλές αλλά και ευνοϊκό για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Κάθε χρόνο ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται ακόμα περισσότερο στην εταιρεία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.2, αφού δημιουργούνται συνεχώς καινούργιες θέσεις εργασίας λόγω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων και των εγκαταστάσεων της εταιρείας.



Διάγραμμα 4.2: Ανθρώπινο Δυναμικό DEMO ABEE 2012-2021

Πηγή: Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, DEMO ABEE 2020, σελ.51

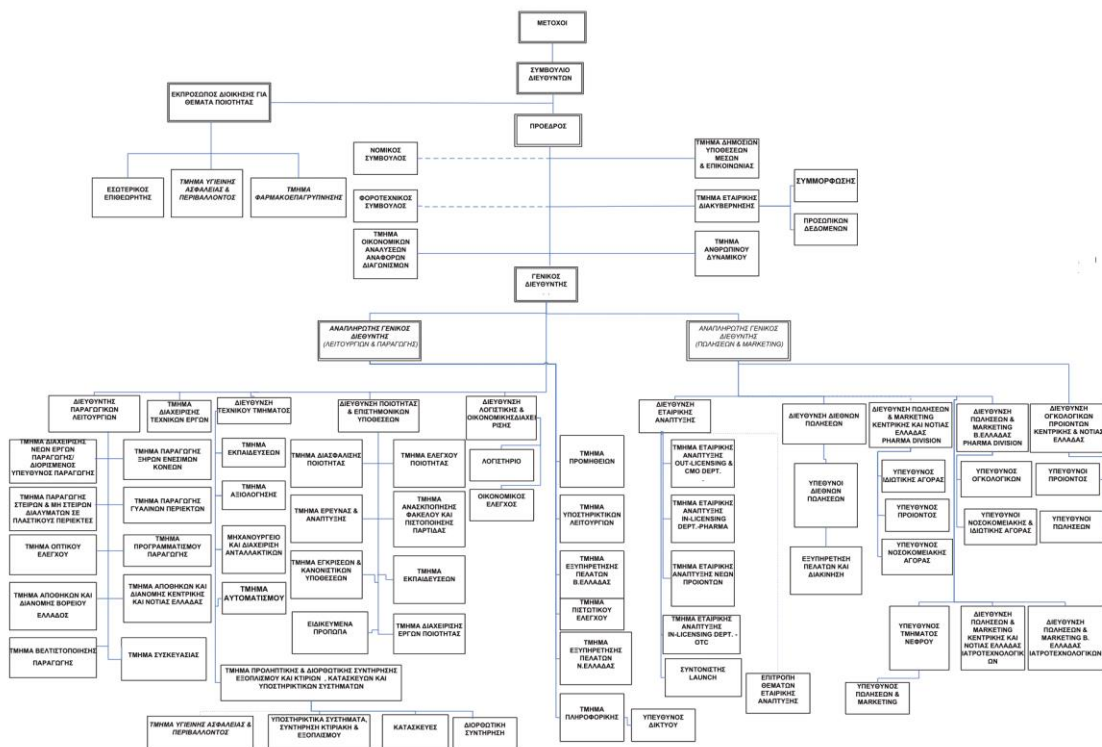
Πόροι Καινοτομίας:

Προκειμένου να διατηρήσει η εταιρεία την ηγετική της θέση και στο μέλλον, το Διοικητικό Συμβούλιο δίνει μεγάλη έμφαση και επενδύει σημαντικά στην καινοτομία, με στόχο την ανάπτυξη δραστικών πρώτων υλών, βιο-ομοειδών φαρμακευτικών προϊόντων, και 25 νέων γενόσημων φαρμακευτικών προϊόντων κάθε χρόνο στην παγκόσμια αγορά. Οι επενδύσεις σε σύγχρονα κέντρα έρευνας και ανάπτυξης στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη αλλά και σε επιστήμονες, ενισχύουν σημαντικά τη θέση της εταιρείας στο κλάδο και της

δίνουν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.36)

Οργανωτικοί Πόροι:

Δομή: Η DEMO ακολουθεί μια matrix οργανωτική δομή (Διάγραμμα 4.3), όπου υπάρχουν περισσότερες από μία γραμμές διαχειριστών αναφοράς. Για παράδειγμα, ο Γενικός Διευθυντής δίνει αναφορά όχι μόνο στον Πρόεδρο αλλά και στον Φοροτεχνικό Σύμβουλο, το Νομικό Σύμβουλο, στο τμήμα Οικονομικών Αναλύσεων/ Αναφορών/ Διαγωνισμών, στο τμήμα Δημόσιων Υποθέσεων/ Μέσων & Επικοινωνίας, στο τμήμα Εταιρικής Διακυβέρνησης και στο τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού.



Διάγραμμα 4.3: Οργανόγραμμα της DEMO ABEE

Πηγή: Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, DEMO ABEE, 2019

4.2.5 Αλυσίδα Αξίας

Κύριες Δραστηριότητες

Εισερχόμενα Logistics:

Τα εισερχόμενα logistics για τη DEMO περιλαμβάνουν τη διαχείριση (παραγγελία, προμήθεια, μεταφορά και αποθήκευση) πρώτων υλών (RM), υλικού πρωτογενούς συσκευασίας (PPM), υλικού δευτερογενούς συσκευασίας (SPM), τον ποιοτικό τους έλεγχο αλλά και την εντολή παραγωγής και έκδοσης κατάστασης Υλικών Κατασκευής (BOM) και κατάστασης Υλικών Συσκευασίας (BOM). Επιπλέον, η εταιρεία εφαρμόζει αυστηρά μέτρα ποιοτικού ελέγχου για την επαλήθευση της ακεραιότητας και της συμμόρφωσης των εισερχόμενων υλικών με τα ρυθμιστικά πρότυπα. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.26)

Λειτουργίες:

Η παραγωγή των προϊόντων της DEMO ακολουθεί την εξής πορεία: Εφόσον ληφθούν οι πρώτες ύλες και το υλικό πρωτογενούς συσκευασίας μπορεί να ξεκινήσει η παραγωγή. Αρχικά, γίνεται επιβεβαίωση του βάρους των πρώτων υλών, της ποσότητας του υλικού πρωτογενούς συσκευασίας (PPM), και μετά ακολουθεί η προετοιμασία, η πλήρωση/λυοφιλοποίηση και η τελική αποστείρωση αν απαιτείται, με στόχο την διάθεση ημιέτοιμων προϊόντων. Στη συνέχεια, της διαδικασίας γίνεται επιβεβαίωση ποσότητας του υλικού δευτερογενούς συσκευασίας (SPM), ο οπτικός έλεγχος, η ανίχνευση διαρροών, η επισήμανση και η συσκευασία μπαίνει σε χαρτοκιβώτια, σε κούτες ή σε παλέτες αν απαιτείται. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας υπάρχουν συνεχείς έλεγχοι και ειδικό ποιοτικό έλεγχοι. Τέλος, ο υπεύθυνος της παραγωγής επιβεβαιώνει τον ποιοτικό έλεγχο που έχει γίνει ώστε να μπορεί το τελικό προϊόν να φύγει προς διάθεση στον τελικό χρήστη. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.26)

Εξερχόμενα Logistics:

Τα εξερχόμενα logistics για την DEMO περιλαμβάνουν τον αποτελεσματικό συντονισμό της επεξεργασίας των παραγγελιών, της αποθήκευσης και της αποστολής των φαρμακευτικών προϊόντων στους πελάτες. Οι παραγγελίες επεξεργάζονται προσεκτικά, με τα προϊόντα να επιλέγονται από το απόθεμα και να αποστέλλονται χρησιμοποιώντας κατάλληλους μεθόδους μεταφοράς και λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες όπως τη ευαισθησία του προϊόντος αλλά και τη θερμοκρασία που θα πρέπει διατηρηθεί το κάθε φάρμακο κατά την μεταφορά. Επίσης, το τμήμα Αποθηκών της εταιρείας αποτελείται από

εγκαταστάσεις που είναι εξοπλισμένες με σύγχρονα μέσα και τελευταίας τεχνολογίας ρομποτικά συστήματα, με στόχο τον συνεχή εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.42)

Επίσης, το Τμήμα Διεθνών Πωλήσεων της DEMO συνεργάζεται στενά με μεγάλους παγκόσμιους προμηθευτές για να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων της σε όλες τις χώρες, δίνοντας προτεραιότητα στην έγκαιρη παράδοση. Αξιοποιώντας ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών και αντιπροσώπων, η DEMO είναι σε θέση να παρέχει ανώτερες υπηρεσίες στους πελάτες της, ανεξάρτητα από το μέρος που εδρεύουν οι συνεργάτες της. Τέλος, διατηρώντας κέντρα διανομής στην Ελλάδα (Αθήνα & Θεσσαλονίκη), θυγατρική στην Γερμανία και γραφεία στην Κίνα, η εταιρεία προσπαθεί να βελτιστοποιήσει την διαδικασία διαχείρισης αποθεμάτων για να καλύψει τη ζήτηση των πελατών. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.17)

Μάρκετινγκ και πωλήσεις:

Το Μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, κυρίως στο διεθνές τοπίο, γίνονται μέσω του τμήματος Διεθνών Πωλήσεων της DEMO ABEE, το οποίο έχει πλούσια ιστορία συμμετοχής σε αναγνωρισμένους παγκόσμιους διαγωνισμούς που διοργανώνονται από φημισμένους οργανισμούς παγκοσμίως, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας, η Διεθνής Επιτροπή του Ερυθρού Σταυρού, τα Υπουργεία Υγείας και διάφορες κρατικές και τοπικές υπηρεσίες σε όλες τις ηπείρους (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.17). Επίσης, μέσα από ειδικό επιστημονικό υλικό και εκπαιδεύσεις, η εταιρεία προσπαθεί να ενημερώνει και να προωθεί στους επαγγελματίες στον χώρο της υγείας για τα προϊόντα που διαθέτει.

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση:

Η DEMO παρέχει ανοιχτή γραμμή εξυπηρέτησης/επικοινωνίας για τους πελάτες της σε Ελλάδα και Εξωτερικό, σε 24ωρη βάση, στοχεύοντας με αυτό το τρόπο στην παροχή πληροφοριών για όλα τα προϊόντα της. Επίσης, η εταιρεία χρησιμοποιεί ηλεκτρονική πλατφόρμα για την καταγραφή των ερωτημάτων των πελατών της, πράγμα που έχει μειώσει πολύ τον χρόνο διεκπεραίωσης και διαχείρισης των ερωτημάτων αλλά και την χρήση άλλων γραπτών μέσων επικοινωνίας, όπως τα emails, σε σχέση με το παρελθόν, στοχεύοντας έτσι στην καλύτερη και πιο έγκαιρη εξυπηρέτηση τους. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.60)

Δραστηριότητες Υποστήριξης

Γενική Διοίκηση:

Το Διοικητικό Συμβούλιο της DEMO ABBE, που λαμβάνει τις στρατηγικές και όλες τις σημαντικές αποφάσεις για την ανάπτυξη της εταιρείας αποτελείται από τους:

- Σταύρος Δέμος, Πρόεδρος
- Δημήτρης Δέμος, Διευθύνων Σύμβουλος DEMO ABEE και Αντιπρόεδρος της Πανελληνίας Ένωσης Φαρμακοβιομηχανίας (ΠΕΦ)
- Στέλλα Δέμου και Ιωάννα Δέμου, Αναπληρώτριες Διευθύνοντες Σύμβουλοι

Επίσης, μεγάλο ενδιαφέρον στην δομή της εταιρείας παρουσιάζονται και τα τμήματα που αναλύονται στην συνέχεια:

- **Ιατρικό Τμήμα:** Η ομάδα του Ιατρικού Τμήματος, που αποτελείται από 6 επιστήμονες υγείας (ιατρούς, επιστημονικούς συμβούλους και κλινικούς φαρμακοποιούς), παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Ρόλος της ομάδας είναι να λαμβάνει πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για επιστημονικά θέματα, να παρέχει επιστημονική γνώση στους επαγγελματίες υγείας και στο κοινό και να προσφέρει επιστημονική υποστήριξη σε όλα τα τμήματα της εταιρείας σχετικά με την ανάπτυξη προϊόντων, τη χρήση και την ασφάλεια. Το τμήμα αναπτύσσει επίσης, επιστημονικό υλικό ειδικά για το τμήμα εξαγωγών και παρέχει ενδεδειγμένη ιατρική εκπαίδευση σε νέες προσλήψεις. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.60)
- **Τμήμα Εξειδικευμένων Ρυθμιστικών Υποθέσεων:** Το τμήμα ιδρύθηκε το 2005, και αποτελείται από 21 στελέχη που είναι αφοσιωμένα στην υποβολή εγγράφων και εγκρίσεων για τις ρυθμιστικές αρχές παγκοσμίως. Η συμμετοχή της εταιρείας σε εθνικές (national), αμοιβαίες (MRP) και αποκεντρωμένες (DCP) διαδικασίες καταχώρισης έχουν αναδείξει το τμήμα Εξειδικευμένων Ρυθμιστικών Υποθέσεων, ως ένα από τα πιο ανταγωνιστικά μέσα στην εταιρεία. Επιπλέον, μια εξειδικευμένη ομάδα παρακολουθεί τις κανονιστικές αλλαγές, ενεργώντας άμεσα σε περίπτωση αλλαγών σε τοπικές απαιτήσεις / προδιαγραφές. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.36)

- **Τμήμα Φαρμακοεπαγρύπνησης:** Το τμήμα αυτό της εταιρείας, λειτουργεί ανεξάρτητα για να επιβλέπει και να αξιολογεί το προφίλ ασφάλειας των φαρμακευτικών προϊόντων που διακινούνται παγκοσμίως. Πρωταρχικός στόχος του είναι να παρακολουθεί και να αξιολογεί τη σχέση κινδύνου-οφέλους των προϊόντων, κάνοντας ταυτόχρονα προσπάθειες για μετριασμό των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με τη χρήση τους, δίνοντας έτσι προτεραιότητα στην ασφάλεια των ασθενών. Το τμήμα, αποτελούμενο από 9 επιστήμονες με εξειδίκευση στη βιολογία, βιοχημεία και την κλινική φαρμακευτική, είναι καλά εξοπλισμένο για την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των διαδικασιών φαρμακοεπαγρύπνησης. Είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ισχυρού συστήματος φαρμακοεπαγρύπνησης που συμμορφώνεται με τις κανονιστικές απαιτήσεις. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.62)
- **Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου:** Για την DEMO ABEE, η ποιότητα των προϊόντων θεωρείται ύψιστης σημασίας. Για αυτό, μέσω σημαντικών επενδύσεων στον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων παραγωγής και του Τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου, στόχος της εταιρείας είναι η πλήρης συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας (GMPs, GDPs, ISO 9001:2008, ISO 13485:2003, DY8/1348/04). Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου επικεντρώνεται στον λεπτομερή σχεδιασμό νέων τομέων παραγωγής, την συνεχή αξιολόγηση διαδικασιών και τον έλεγχο των κρίσιμων προμηθευτών/συνεργατών, προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων. Απαρτίζεται από έμπειρους επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων και περιλαμβάνει 5 ανεξάρτητες ομάδες που ασχολούνται με τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη συμμόρφωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της εταιρείας. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2020, σελ.40)

Προμήθειες:

Η DEMO ABEE διαχειρίζεται ένα ποικιλόμορφο δίκτυο με περισσότερους από 1.000 ενεργούς προμηθευτές, που αποτελούνται κυρίως από ελληνικές εταιρείες για την προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, χημικών προϊόντων, φαρμάκων, εξοπλισμού και την μίσθωση υπηρεσιών. Μέσω μιας σχολαστικής διαδικασίας επιλογής και αξιολόγησης προμηθευτών, η DEMO ABEE προσπαθεί να βελτιώσει την απόδοσή της σε θέματα ποιότητας, κόστους και βιώσιμης ανάπτυξης. Τέλος, η εταιρεία δίνει

μεγάλη έμφαση στην δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της, με στόχο την διατήρηση της αποτελεσματικότητας κατά μήκος όλης της αλυσίδας εφοδιασμού της. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.64)

Τεχνολογική Ανάπτυξη:

Η DEMO δίνει μεγάλη βαρύτητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της, με κύριο στόχο την μελλοντική της ανάπτυξη. Για αυτό, η εταιρεία επενδύει σημαντικά ποσά στην αναβάθμιση των υποδομών, των ενεργειών των εργαλείων που θα στηρίξουν το ψηφιακό μετασχηματισμό της, υπεύθυνο για τον οποίο είναι το τμήμα IT & SAP της εταιρείας αλλά και η Διεύθυνση Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι πιο πρόσφατες πρωτοβουλίες για την τεχνολογική ανάπτυξη της εταιρείας, αφορούν την: (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2021, σελ.50-51)

- αναβάθμιση των IT υποδομών του Κέντρου Έρευνας & Ανάπτυξης και Διανομής Βορείου Ελλάδος, μέσω της αναβάθμισης του δικτύου τηλεπικοινωνιών με οπτική ίνα και της ένταξης του κέντρου στο SAP ERP.
- ενίσχυση των κεντρικών IT υποδομών της εταιρείας, με την εγκατάσταση νέων firewalls σε Αθήνα & Θεσσαλονίκη, μέσω της επέκτασης της κάλυψης Wi-Fi με ενιαίο δίκτυο τελευταίας τεχνολογίας access points.
- ανάπτυξη των δυνατοτήτων Data Analytics-Business Intelligence της εταιρείας, με την δημιουργία Data Dashboards με στόχο την ανάλυση των οικονομικών δεδομένων, των πωλήσεων, IT και της απόδοσης της παραγωγής αλλά και με την ανάπτυξη προβλεπτικών μοντέλων δεδομένων και μηχανικής μάθησης (Predictive models-Machine Learning) με στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που έχει φέρει η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence)

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

Η DEMO ABEE δίνει προτεραιότητα σε ολοκληρωμένα προγράμματα εισαγωγής και κατάρτισης για τους υπαλλήλους της, καλύπτοντας πτυχές όπως η δομή της εταιρείας, η υγεία και η ασφάλεια και οι κανόνες ορθής παρασκευαστικής πρακτικής. Επίσης, δίνεται έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση, με επενδύσεις σε μεταπτυχιακά προγράμματα και σε διάφορα άλλα εκπαιδευτικά μαθήματα και σεμινάρια. Η εταιρεία σέβεται τους εργαζομένους της και θέλει να συνεισφέρει στη εξέλιξη και ανάπτυξη τους,

προσφέροντας επιπρόσθετα οφέλη όπως ασφάλιση υγείας, ασφάλιση ζωής και ατυχήματος, μπόνους απόδοσης και γυναικολογικές εξετάσεις στους εργαζομένους και τις συζύγους τους. Επιπλέον, η εταιρεία, διαθέτει πλήρως εξοπλισμένες ιατρικές εγκαταστάσεις, όπου πραγματοποιούνται τακτικές εξετάσεις και έλεγχοι ασφάλειας για την υποστήριξη ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. (DEMO ABEE., Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, 2019, σελ.43-45)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

4.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας

4.3.1 ATTICA GROUP

Ο Όμιλος ATTICA είναι ο μεγαλύτερος ναυτιλιακός όμιλος στην Ελλάδα, αφού διαθέτει αξιόλογη παρουσία σε όλη τη Μεσόγειο, λαμβάνοντας την 3η θέση όχι μόνο σε μέγεθος ομίλου αλλά και στόλου. Στο ευρύτερο περιβάλλον της Ευρώπης, ο όμιλος ATTICA βρίσκεται μεταξύ των 10 μεγαλύτερων ναυτιλιακών ομίλων. Κύρια λειτουργία του ομίλου είναι η παροχή θαλασσίων μεταφορών για επιβάτες και φορτηγά στη Ανατολική Μεσόγειο, προσφέροντας ένα εκτεταμένο δίκτυο εσωτερικών και διεθνών δρομολογίων και συνδέοντας 60 διαφορετικούς προορισμούς σε τέσσερις χώρες μέσω 76 λιμανιών.

Φημισμένες μάρκες του ομίλου είναι η “Blue Star Ferries”, η “Hellenic Seaways” και η “Anek Lines” που πραγματοποιούν δρομολόγια στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στις Κυκλάδες, στα Δωδεκάνησα, στα νησιά του Βορειοανατολικού Αιγαίου, στον Σαρωνικό, στις Σποράδες και στην Κρήτη αλλά και η “Superfast Ferries”, που πραγματοποιεί δρομολόγια στο εξωτερικό και συγκεκριμένα μεταξύ Ελλάδας και Ιταλίας. Επιπλέον, ο όμιλος συμμετέχει με ποσοστό 49% στην εταιρεία ‘AFRICA MOROCCO LINK’ (AML), η οποία πραγματοποιεί δρομολόγια μεταξύ Μαρόκου και Ισπανίας. Τέλος, η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, με την υποστήριξη της Marfin Investment Group Holdings S.A. (MIG) και τα γραφεία της βρίσκονται στην Καλλιθέα, στην Αττική. (Attica Group, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 9-12)

4.3.2 Η Ιστορία της ATTICA GROUP

- Το **1918**, ιδρύεται η “Γενική Εταιρεία Εμπορίου και Βιομηχανίας Ελλάδας”, μέσα από την οποία θα δημιουργηθεί ο όμιλος ATTICA.
- Το **1924**, η εταιρεία εισάγεται στο χρηματιστήριο Αθηνών.
- Το **1992**, η εταιρεία αλλάζει ιδιοκτησιακό καθεστώς και επωνυμία σε «Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε.», και μετέπειτα μετονομάζεται «Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε. Συμμετοχών».
- Το **1993** ο όμιλος ιδρύει τη θυγατρική «Αττική Ναυτιλιακή Α.Ε.», που έπειτα μετονομάζεται σε «Superfast Ferries Ναυτιλιακή Α.Ε.».
- Το **1995**, ξεκινούν για πρώτη φορά οι μεταφορές επιβατών του ομίλου με τα Superfast I και Superfast II στη γραμμή Πάτρα και Ανκόνα στην Ιταλία.

- Το **1998** ξεκινάει η επέκταση των γραμμών του ομίλου με τη γραμμή Πάτρας-Ηγουμενίτσας και Μπάρι.
- Το **1999** η εταιρεία εξαγοράζει τις «Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε.» που έπειτα μετονομάζεται σε «Blue Star Ferries».
- Το **2001** η εταιρεία, επεκτείνει τις δραστηριότητες της στη Βαλτική Θάλασσα, με γραμμή μεταξύ Γερμανίας και Φινλανδίας.
- Το **2002**, η εταιρεία μπαίνει σε μια νέα αγορά με την έναρξη γραμμής στη Βόρεια Θάλασσα, μεταξύ Σκωτίας και Βελγίου.
- Το **2005**, γίνεται και άλλη επέκταση δραστηριοτήτων από τον όμιλο με την είσοδο στην αγορά των RoRo και με την αγορά και δρομολόγηση 2 πλοίων RoRo μεταξύ Γερμανίας και Φινλανδίας.
- Το **2007**, ο όμιλος Marfin Investment Group (MIG) αγοράζει το μεγαλύτερο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου του ομίλου ATTICA.
- Το **2008**, η εταιρεία αποφασίζει να πουλήσει τα πλοία RoRo και να αποχωρήσει γενικά από την αγορά της Βαλτικής και της Βόρειας Θάλασσας.
- Τα έτη **2011-2014**, χαρακτηρίζονται από την κοινοπραξία του ομίλου, και συγκεκριμένα της θυγατρικής του της «Superfast» με την «ANEK Lines» στις γραμμές για Ανκόνα και Ηράκλειο και Μπάρι - Βενετία - Χανιά.
- Το **2016**, η εταιρεία εισέρχεται σε μια νέα αγορά και συγκεκριμένα σε αυτή της Αφρικής – Ευρώπης με την ίδρυση της Africa Morocco Link. Ταυτόχρονα γίνεται και η μεταφορά των κεντρικών γραφείων σε νέα διεύθυνση αλλά και η όλη αναδιοργάνωση της οργανωτικής δομής του Ομίλου.
- Μέσα στα έτη **2017- 2019**, ο όμιλος καταφέρνει να εξαγοράσει το 100% της «Hellenic Seaways», διευρύνοντας το χαρτοφυλάκιο του με περισσότερα δρομολόγια και προορισμούς.
- Το **2021**, ο όμιλος έρχεται σε συμφωνία για την κατασκευή 3 υπερσύγχρονων πλοίων τύπου Aero Catamaran ενώ ταυτόχρονα μπαίνει σε μια τελείως διαφορετική αγορά με την ίδρυση της εταιρείας Attica Blue Hospitality Μονοπρόσωπη Α.Ε. («Attica Blue Hospitality»), με δραστηριοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Τέλος, το **2022** ο όμιλος, παραλαμβάνει και δρομολογεί τα 3 υπερσύγχρονα πλοία τύπου Aero Catamaran στις γραμμές του Αργοσαρωνικού ενώ επιτυγχάνεται και συμφωνία με πιστωτές και μετόχους της «ANEK Lines» για την συγχώνευση της μέσω απορρόφησης από τον Όμιλο.

4.3.3 Πόροι και Ικανότητες

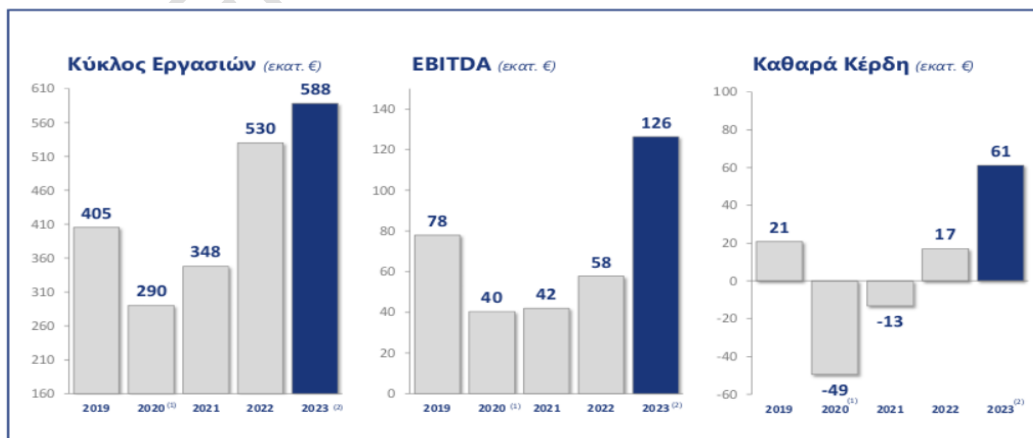
Υλικοί πόροι

Φυσικοί πόροι:

Ο στόλος του Ομίλου αριθμεί περίπου 40 υπερσύγχρονα επιβατηγά - οχηματαγωγά πλοία και ταχύπλοα, που προσφέρουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών μεταφοράς σε επιβάτες, ΙΧ και φορτηγά. Για παράδειγμα, η «Superfast Ferries» διαθέτει 6 πλοία, η «Blue Star Ferries» 11 πλοία, η «Hellenic Seaways» 15 πλοία, η «Anek Lines» 7 πλοία και η «Africa Morocco Link» έχει στην κατοχή της 2 πλοία. (Attica Group - Ο Στόλος Μας, 2022)

Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Ο όμιλος διαθέτει ισχυρούς οικονομικούς πόρους όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4, συμπεριλαμβανομένου το ύψος του κύκλου εργασιών, του EBITDA και των καθαρών κερδών. Το 2020-2021 βέβαια, η μείωση που παρατηρείται στα καθαρά κέρδη του ομίλου είναι απολύτως λογική λόγω της μείωσης των θαλάσσιων μεταφορών εξαιτίας του COVID-19. Παρόλα αυτά από το 2022 και μετά, φαίνεται να αυξάνονται τα καθαρά κέρδη στα 17 εκ. και μάλιστα για το 2023 προβλεπόταν να τριπλασιασθούν, ξεπερνώντας τα 60 εκ., μετά και την ενοποίηση του ομίλου με την «ANEK Lines». Η STRIX Holdings L.P. κατέχει το 25,4% της ATTICA και έμμεσα το 61,3% μέσω της θυγατρικής της MIG Shipping S.A.



Διάγραμμα 4.4: Συνοπτικά οικονομικά μεγέθη της ATTICA GROUP

Πηγή: Συνοπτικά Οικονομικά Μεγέθη, ATTICA GROUP, 2023

Αυλοι πόροι

Φήμη:

Η φήμη και η αξιοπιστία της επωνυμίας του ομίλου ATTICA, αποτελούν το θεμέλιο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών. Με φήμη που έχει αποκτηθεί μετά από χρόνια παροχής αξιόπιστων, ασφαλών και άνετων ταξιδιωτικών εμπειριών, η ATTICA GROUP έχει αποκτήσει την πίστη και την εμπιστοσύνη από τους πελάτες της. Η δέσμευση του ομίλου στην ασφάλεια, που αποδεικνύεται από την αυστηρή τήρηση των πρωτοκόλλων ασφαλείας, τις επενδύσεις σε σύγχρονα πλοία και την ολοκληρωμένη και συνεχή εκπαίδευση του πληρώματος, ενισχύει περαιτέρω τη θέση της, ως αξιόπιστου ομίλου στις μεταφορές επιβατών.

Τεχνολογικοί πόροι:

Τεχνογνωσία: Η ATTICA με 29 χρόνια εμπειρίας, έχει σαν κύριο περιουσιακό στοιχείο τη γνώση και τη τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών. Η πληθώρα εξειδικευμένων γνώσεων στις ναυτιλιακές λειτουργίες, στα logistics, στη συντήρηση πλοίων, στην εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και στην δραστηριοποίηση της σε Μεσόγειο και Αδριατική αποτελεί παράδειγμα ισχυρής γνώσης. Επίσης, το γεγονός ότι η ATTICA αποτελεί την πρώτη Ελληνική εταιρία που επέκτεινε τις δραστηριότητες της πέραν των Ελληνικών χωρικών υδάτων και συγκεκριμένα στις θάλασσες της Βαλτικής και της Βόρειας Θάλασσας, αποτελεί μεγάλο προνόμιο για αυτή. Η γνώση αυτή δίνει τη δυνατότητα στην ATTICA να αντιμετωπίσει διάφορες καταστάσεις που ενδέχεται να προκύψουν από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, να καινοτομήσει και να διατηρήσει την ηγετική της θέση στις θάλασσες της Ελλάδας και της Μεσογείου.

Εμπορικό σήμα: Η εταιρεία κατέχει δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών σημάτων των brands της.



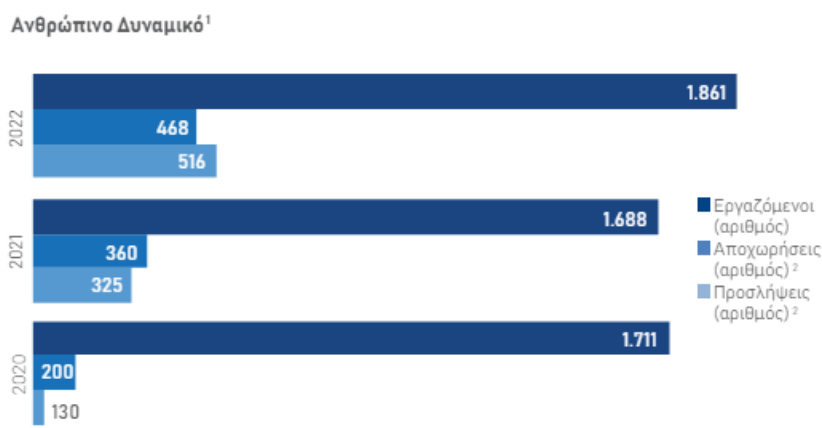
Εικόνα 4.3: Εμπορικά σήματα της ATTICA GROUP

Πόροι Καινοτομίας:

Κατά τη διάρκεια της εικοσαετούς θητείας του στον ναυτιλιακό τομέα, ο όμιλος έφερε επανάσταση στον σχεδιασμό πλοίων και πλέον πρωτοστατεί παγκοσμίως στην κατασκευή πλοίων τύπου RO/PAX, με τη δημιουργία 28 πλοίων σε κορυφαία ναυπηγεία σε όλη την Ευρώπη, τη Νότια Κορέα και την Αυστραλία, τηρώντας τα υψηλότερα πρότυπα του κλάδου. Επιπλέον, έχει σχεδιάσει πλήρεις λιμενικές υποδομές, που περιλαμβάνουν αποβάθρες, γέφυρες που συνδέουν το πλοίο με τη ξηρά, τερματικούς σταθμούς και εγκαταστάσεις check-in σε ελληνικά και ευρωπαϊκά λιμάνια, διευκολύνοντας τις διαδικασίες επιβίβασης επιβατών και διακίνησης οχημάτων. (Attica Group - Προφίλ Ομίλου, 2024)

Ανθρώπινοι πόροι:

Η ATTICA GROUP αναγνωρίζει τον ζωτικό ρόλο των εργαζομένων, στην μέχρι τώρα επιτυχία της και επενδύει σημαντικά στην περαιτέρω εξέλιξη τους. Συγκεκριμένα, το 2022 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.5, ο όμιλος απασχολούσε 1861 εργαζομένους, με σημαντικό ποσοστό από αυτούς να εργάζονται μέσα στα πλοία και στην εξυπηρέτηση πελατών, ενώ το ίδιο έτος προέβη σε 500 περίπου νέες προσλήψεις, αριθμός που είναι αρκετά αυξημένος συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια, και συγκεκριμένα με το 2020 και το 2021. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διακυμάνσεις στα επίπεδα των εργαζομένων λόγω εποχιακών παραγόντων, με αύξηση κατά 28,2% στους εργαζομένους την άνοιξη και το καλοκαίρι σε σύγκριση με τους φθινοπωρινούς και χειμερινούς μήνες. (ATTICA GROUP, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 62)

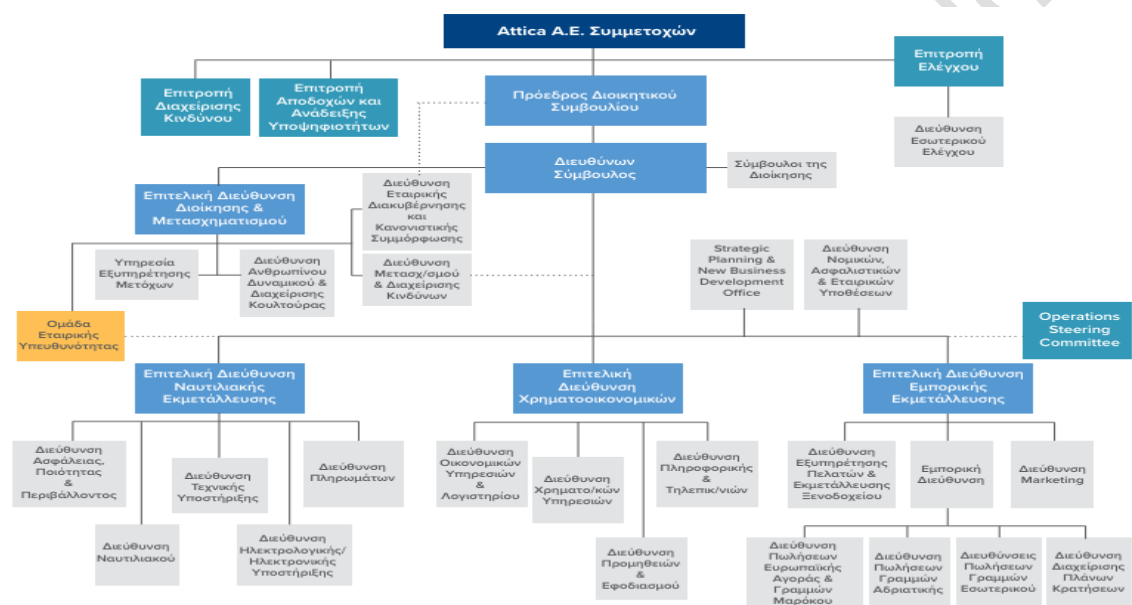


Διάγραμμα 4.5: Ανθρώπινο Δυναμικό ATTICA GROUP 2020-2021-2022

Πηγή: Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, ATTICA GROUP, 2022, σελ. 62

Οργανωτικοί Πόροι

Δομή: Ο όμιλος (Διάγραμμα 4.6) ακολουθεί μια matrix οργανωτική δομή. Για παράδειγμα, οι επιτελικές διευθύνσεις της Ναυτιλιακής Εκμετάλλευσης, των Χρηματοοικονομικών και της Εμπορικής Εκμετάλλευσης δεν δίνουν αναφορά μόνο στο Διευθύνων Σύμβουλο αλλά και στο γραφείο του Στρατηγικού Σχεδιασμού & Επιχειρηματικής Ανάπτυξης και στην Διεύθυνση Νομικών, Ασφαλιστικών και Εταιρικών Υποθέσεων. (ATTICA GROUP, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 12)



Διάγραμμα 4.6: Οργανόγραμμα της ATTICA GROUP

Πηγή: Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, ATTICA GROUP, 2022, σελ.12

4.3.4 Αλυσίδα Αξίας

Κύριες Δραστηριότητες

Εισερχόμενα Logistics:

Τα εισερχόμενα logistics για τον Όμιλο ATTICA περιλαμβάνουν τη διαχείριση των πελατών, των πόρων και προμηθειών που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών. Τα εισερχόμενα logistics, είναι όλες οι λειτουργίες που συμβαίνουν πριν τη παροχή της υπηρεσίας μεταφοράς στους επιβάτες, δηλαδή ο σχολαστικός σχεδιασμός των δρομολογίων και των συχνοτήτων για την κάλυψη των

αναγκών των πελατών. Η εταιρεία διαχειρίζεται τον στόλο της, διασφαλίζοντας ότι τα πλοία διατηρούνται καλά, λειτουργούν με αυστηρή τήρηση των κανονισμών ασφαλείας και έχουν όλα τα απαραίτητα εφόδια και προμήθειες που ενδέχεται να χρειαστούν οι επιβάτες κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους.

Λειτουργίες:

Οι λειτουργίες αφορούν κυρίως την διαδικασία μετακίνησης των επιβατών στους προορισμούς που επιθυμούν. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά εργασιών όπως, ο συντονισμός του πληρώματος και ο χειρισμός επιβατών από την αναχώρηση έως την άφιξη στα καθορισμένα λιμάνια. Η ΑΤΤΙCΑ διασφαλίζει ότι τα πλοία της λειτουργούν σύμφωνα με προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα, τηρώντας τους κανονισμούς ασφαλείας και τα πρότυπα του κλάδου καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού. Το επιχειρησιακό προσωπικό επιβλέπει τις διαδικασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης, διαχειρίζεται τις υπηρεσίες επί του πλοίου και αντιμετωπίζει τυχόν λειτουργικές προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη μεταφορά. Επίσης, στις λειτουργίες περιλαμβάνονται και άλλες υπηρεσίες εν πλω, όπως η παροχή φαγητού, ψυχαγωγίας και διαμονής στους πελάτες.

Εξερχόμενα Logistics:

Οι εξερχόμενες δραστηριότητες αφορούν όλες εκείνες τις διαδικασίες που εμπλέκονται στη φάση άφιξης των επιβατών στο τελικό προορισμό τους. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη διαδικασία συντονισμού για την ομαλή αποβίβαση των επιβατών, οχημάτων και φορτίου από το πλοίο στο λιμάνι προορισμού. Η ΑΤΤΙCΑ GROUP στοχεύει με το εκπαιδευμένο προσωπικό της, να ελαχιστοποιήσει τους χρόνους αποβίβασης, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική εμπειρία των επιβατών και πελατών της.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις:

Το Marketing και οι προσπάθειες πωλήσεων για την ΑΤΤΙCΑ GROUP, περιλαμβάνουν μια σειρά από στρατηγικές που στοχεύουν στην προώθηση των υπηρεσιών μεταφοράς, στην προσέλκυση πελατών και στην ενίσχυση της προβολής των brands. Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα κανάλια και τακτικές για να προσεγγίσει το κοινό-στόχο της και να αυξήσει τις πωλήσεις, όπως για παράδειγμα τη διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις καμπάνιες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και παραδοσιακά κανάλια μάρκετινγκ, όπως τις έντυπες διαφημίσεις και την τηλεόραση. Επίσης, μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων, εφαρμογών για κινητά, κεντρικών αντιπροσώπων και λιμενικών πρακτόρων, οι πελάτες μπορούν να κάνουν κράτηση εισιτηρίων και να έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες. Ο Όμιλος ΑΤΤΙCΑ διαθέτει επίσης δύο κεντρικά συστήματα

κρατήσεων με πάνω από 10.000 on-line συνδέσεις ταξιδιωτικών γραφείων. Κύριος στόχος του ομίλου όσον αφορά την διαφήμιση, είναι να διασφαλίσει ότι το επικοινωνιακό υλικό είναι δίκαιο, νόμιμο, ειλικρινές και αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα, αποφεύγοντας τα στερεότυπα. Τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων επιβλέπουν την ορθότητα των μηνυμάτων και των διαφημίσεων, ενώ αποφεύγεται η χρήση κειμένων, ήχων ή εικόνων που προωθούν στερεότυπα. Ακόμα, οι ιστοσελίδες των brands του ομίλου έχουν σχεδιαστεί για να είναι προσβάσιμες σε άτομα με ειδικές ανάγκες, ενώ δεν προσφέρονται προϊόντα/υπηρεσίες μέσα στα πλοία, που είναι απαγορευμένα ή υπό έλεγχο σε κάποια άλλη ξένη αγορά. Τέλος, ο όμιλος θεωρεί πολύ σημαντική τη συμμόρφωση με την επισήμανση αλλεργιογόνων στα τρόφιμα που πωλούνται μέσα στα πλοία, και απαιτεί από τους προμηθευτές του, να υπάρχουν σαφείς πληροφορίες για τα αλλεργιογόνα συστατικά στις συσκευασίες των τροφίμων τους. (Attica Group, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 18,85)

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση:

Η ATTICA GROUP διατηρεί ένα ισχυρό σύστημα επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων τηλεφωνικών κέντρων, διευθύνσεων email και διαδικτυακών πλατφορμών, για την άμεση ανταπόκριση στα ερωτήματα των πελατών για πληροφορίες πριν και μετά την πώληση. Συγκεκριμένα, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που διαθέτει ο όμιλος είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των σχολίων και των ηλεκτρονικών μηνυμάτων των πελατών και για την άμεση απάντησή τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι ο όμιλος δίνει αρκετά μεγάλη σημασία στην έγκαιρη επικοινωνία με τους πελάτες της, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ακυρώσεων ή καθυστερήσεων στα προγραμματισμένα δρομολόγια. Αυτό γίνεται μέσω ποικίλων μέσων, συμπεριλαμβανομένων των ιστοσελίδων των θυγατρικών του, SMS ή Viber μηνυμάτων, των λιμενικών αντιπροσώπων, των κοινωνικών δικτύων, τηλεφωνικών κλήσεων, του ραδιοφώνου, και άλλων διαφόρων δημοσιογραφικών και ενημερωτικών ιστοσελίδων. Η εταιρεία διασφαλίζει ότι οι πελάτες ενημερώνονται έγκαιρα για τυχόν αλλαγές και προβλήματα, προκειμένου να αποφευχθεί η περαιτέρω αναστάτωση και ανασφάλεια. (ATTICA GROUP, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 85)

Δραστηριότητες Υποστήριξης

Γενική Διοίκηση:

Η ATTICA GROUP δείχνει έντονη δέσμευση στην εφαρμογή του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για το στρατηγικό

προσανατολισμό και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική του Ομίλου, διασφαλίζει την τήρηση των αρχών και των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης, που υποστηρίζεται στη λειτουργία του από την Επιτροπή Ελέγχου, την Επιτροπή Αποδοχών και Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων και την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 3 - 11 μέλη (φυσικά ή νομικά πρόσωπα), που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων με τριετή θητεία, και ο ρόλος τους είναι να διαχειρίζονται τις σχέσεις της εταιρείας με τους Κοινωνικούς Εταίρους του Ομίλου, οι οποίες εξετάζονται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αυτά που εκλέγουν τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΑΤΤΙCΑ αποτελείται από τους:

- Κυριάκος Μάγειρας, Πρόεδρος/ Εκτελεστικό Μέλος
- Λουκάς Παπάζογλου, Αντιπρόεδρος/ Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Παναγιώτης Δικαίος, Δ/νων Σύμβουλος & Αναπληρωτής Προέδρου/ Εκτελεστικό Μέλος
- Ηλίας Τρίγκας, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Ιωάννης Βογιατζής, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Ευστράτιος Χατζηγιάννης, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Μαρία Σαρρή, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

Προμήθειες:

Στον τομέα των προμηθειών, η ΑΤΤΙCΑ GROUP έχει να διαχειριστεί μια μεγάλη ποικιλία πόρων κυρίως για τις θαλάσσιες δραστηριότητες αλλά και για τις υποδομές των γραφείων της. Τα πλοία του Ομίλου ΑΤΤΙCΑ απαιτούν προμήθειες και άλλες υπηρεσίες για τη διατήρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, της ασφάλειας και της άνεσης των επιβατών. Πιο συγκεκριμένα, οι προμήθειες της εταιρείας περιλαμβάνουν καύσιμα για την τροφοδοσία των σκαφών, ανταλλακτικά, μηχανήματα και εξοπλισμό για τους κινητήρες και για άλλα ενσωματωμένα συστήματα, τρόφιμα, ποτά, είδη πρώτης ανάγκης και ότι άλλο χρειάζεται για την κάλυψη των αναγκών και της άνεσης των επιβατών στο πλοίο. Επίσης, η ασφάλεια είναι πρωταρχικής σημασίας στις θαλάσσιες μεταφορές. Για αυτό το λόγο, η ΑΤΤΙCΑ GROUP προμηθεύεται μια σειρά από εξοπλισμό ασφαλείας, όπως σωσίβια, πυροσβεστήρες, φωτιστικά έκτακτης ανάγκης και άλλα απαραίτητα εργαλεία ασφαλείας για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους ναυτιλιακούς κανονισμούς και πρότυπα.

Τεχνολογική Ανάπτυξη

Η δέσμευση του ομίλου για την τεχνολογική ανάπτυξη είναι εμφανής σε όλες τις θαλάσσιες δραστηριότητές του, με έμφαση στην ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών κρατήσεων και εφαρμογών για κινητές συσκευές, όπως τα www.bluestarferries.com και www.superfast.com, οι επιβάτες μπορούν εύκολα να προγραμματίσουν τα ταξίδια τους και να έχουν πρόσβαση σε ταξιδιωτικές πληροφορίες. Ακόμα, με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών εισιτηρίων και καρτών επιβίβασης για τις γραμμές εσωτερικού, ο όμιλος έχει απλοποιήσει σημαντικά τη διαδικασία επιβίβασης για τους επιβάτες. Επίσης, μέσω της προσθήκης υπερσύγχρονων πλοίων Aero Catamaran, τα ταξίδια έχουν γίνει πιο άνετα, ακόμη και σε δύσκολες θαλάσσιες και καιρικές συνθήκες, ενώ παράλληλα η εξυπηρέτηση επιβατών με μειωμένη κινητικότητα έχει γίνει ακόμα πιο εύκολη. Τέλος, για την περαιτέρω υποστήριξη των πελατών της, η ΑΤΤΙCΑ χρησιμοποιεί μηχανισμούς υποστήριξης πελατών με γνώμονα την τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένων τηλεφωνικών κέντρων και διαδικτυακών chatbots. (ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 87)

Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

Η ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ επιδεικνύει αφοσίωση στην δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ισορροπημένου περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους της, εξασφαλίζοντας την ευημερία τους σε πλοία και γραφεία. Με διαφανή συστήματα αμοιβών και έμφαση στην ίση μεταχείριση, η εταιρεία προωθεί τη δικαιοσύνη και την ισότητα. Παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της γλωσσικής εκπαίδευσης, μαθημάτων υγείας και ασφάλειας και άλλων εξειδικευμένων προγραμμάτων σε ναυτιλιακούς και διοικητικούς τομείς. Με εκπαιδεύσεις που αφορούν την πρόληψη της ρύπανσης και πρώτες βοήθειες, η ΑΤΤΙCΑ διασφαλίζει ότι το εργατικό της δυναμικό είναι εξοπλισμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζεται. Τέλος, ο όμιλος για να ικανοποιήσει και να ανταμείψει τους εργαζομένους του, παρέχει δωρεάν εισιτήρια και γεύματα στα πλοία, εκπτώσεις στα εισιτήρια για συγγένειας Α' βαθμού, διευρυμένη ομαδική ασφάλιση σε συζυγούς και παιδιά, χριστουγεννιάτικες επιταγές για κάθε παιδί των εργαζομένων του έως 14 ετών, υποστήριξη για συμμετοχή σε μεταπτυχιακά, αλλά και την παροχή φαγητού και έκτακτης οικονομικής βοήθειας για θέρμανση. Με αυτές τις πρωτοβουλίες ο όμιλος, επιδεικνύει σταθερή δέσμευση στην ανάπτυξη και στην εκπαίδευση των εργαζομένων του, καθιστώντας τον έναν από τους καλύτερους εργοδότες στη ναυτιλιακή βιομηχανία. (ΑΤΤΙCΑ GΡΟUΡ, 2022, Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, σελ. 70-74)

4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ATTICA GROUP(2022), Απολογισμός Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ανάκτηση από ATTICA GROUP: https://attica-group.com/images/corporate-responsibility/2023/CR_Report_Attica_Group_2022_Greek_v5-Website.pdf
- ATTICA GROUP- Ο Στόλος Μας. (2022). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%83-%CE%BC%CE%B1%CF%83.html>
- ATTICA GROUP- Προφίλ Ομίλου. (2024). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%8C%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82-attica/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85.html>
- ATTICA GROUP- Συνοπτικά Οικονομικά Μεγέθη. (2023). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CF%8E%CE%BD/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%>
- DEMO ABEE - Company Profile. (2022). Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/company-profile/>
- DEMO ABEE (2021), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO_AnnualReport2021.pdf
- DEMO ABEE (2020), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO_Annual_Report_2020_GR-Main.pdf
- DEMO ABEE (2019), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO-Annual-Report-2019-GR-low.pdf>

- DEMO ABEE - Οικονομικά Στοιχεία. (2022). Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/el/financial-info/>
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (2021), Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης. Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: https://papadopoulou.gr/wp-content/themes/papadopoulou-theme/flipbooks/anaptiksi_2021/#p=1
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (2020), Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης. Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: https://papadopoulou.gr/wp-content/themes/papadopoulou-theme/flipbooks/anaptiksi_2020/
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ- Η Ποιότητα & η Ασφάλεια των Τροφίμων αποτελεί προτεραιότητά μας. (2021). Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: <https://papadopoulou.gr/article/i-poiotita-kai-i-asfaleia-ton-trofimon-apotelei-proteraiotita-mas/>

Κεφάλαιο 5^ο: Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (SWOT)

5.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ)

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Δυνάμεις

- Η μεγάλη **ποικιλία προϊόντων** αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, αφού μπορεί να ικανοποιήσει μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς-στόχου αναλόγως των διαφορετικών προτιμήσεων και έτσι, να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Το **ισχυρό brand name** που έχει δημιουργήσει μεταξύ των καταναλωτών αλλά και των ανθρώπων που συνεργάζεται, βοηθάει στην δημιουργία πίστης και αναγνώρισης της αυθεντικότητας και της αξιοπιστίας της εταιρείας.
- Το **εμπορικό σήμα** της εταιρείας, αποτελεί σίγουρα μεγάλη δύναμη για αυτή, αφού είναι από όλους τους καταναλωτές γνωστό.
- Το **εκτεταμένο δίκτυο διανομής** που περιλαμβάνει αποθήκες, κέντρα διανομής και μεταφορικά μέσα για την παράδοση των προϊόντων σε λιανοπωλητές και καταναλωτές σε όλη την Ελλάδα και διεθνώς, αποτελεί σημαντική δύναμη, αφού τα προϊόντα εθεάθη συνεχώς διαθέσιμα για τους καταναλωτές.
- Η εταιρεία διαθέτει ένα από τα **μεγαλύτερα δίκτυα πωλήσεων** στην Ελλάδα, καλύπτοντας 18.000 καταστήματα σε όλη την χώρα.
- Η εταιρεία αποτελεί **ηγέτη στον κλάδο** και κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς, πράγμα που υποδηλώνει την ανταγωνιστική ισχύ και την ικανότητα της να αντέξει στις πιέσεις του περιβάλλοντος.
- Η εταιρεία διαθέτει **ισχυρούς οικονομικούς πόρους**, συμπεριλαμβανομένου το ύψος των πωλήσεων, των κερδών και των ιδίων κεφαλαίων, τα οποία παρέχουν σταθερότητα και υποστήριξη για τις δραστηριότητές και τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης της εταιρείας.
- Ο **σύγχρονος εξοπλισμός** της εταιρείας βοηθάει στην εξοικονόμηση χρόνου κατά την παραγωγική διαδικασία, στην δημιουργία οικονομιών κλίμακας, μειώνοντας ακόμα περισσότερο το οικονομικό κόστος και στον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό έλεγχο των προϊόντων.

Αδυναμίες

- Τα προϊόντα της εταιρείας έχουν **υψηλότερες τιμές** από τους ανταγωνιστές, πράγμα που θα μπορούσε να οδηγήσει σε λιγότερες πωλήσεις και ευαισθησία στους καταναλωτές κατά τις περιόδους ύφεσης της οικονομίας.

Ευκαιρίες

- Ο **σύγχρονος τρόπος ζωής**, που χαρακτηρίζεται από τους γρήγορους ρυθμούς ζωής και τις παρατεταμένες ώρες εργασίας, οδηγεί στην ζήτηση για γρήγορα και βολικά σνακ που δεν απαιτούν καμιά ιδιαίτερη προετοιμασία.
- Η αξιοσημείωτη αύξηση στην αναζήτηση **βιολογικών, φυσικών και πιο υγιεινών εναλλακτικών τροφών** από τους καταναλωτές, δημιουργούν ανάγκες για τρόφιμα με χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά και ζάχαρη, με φυτικές ίνες, με βρώμη ή χωρίς γλουτένη.
- Οι στάσεις για **περιβαλλοντική και ηθική υπευθυνότητα**, οδηγούν στην υποστήριξη εταιρειών τροφίμων που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τις ηθικές πρακτικές σε όλη την αλυσίδα αξίας τους.
- Με την άνοδο των **Social media**, οι εταιρείες τροφίμων έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διαδώσουν γρήγορα νέες τάσεις που αφορούν συγκεκριμένα φαγητά και σνακ αλλά και να προσεγγίσουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς στόχου τους.
- Η χρήση των τεχνολογιών που αφορούν την **ανάλυση δεδομένων, το blockchain, την τεχνητή νοημοσύνη και την μηχανική μάθηση**, οδηγεί τις εταιρείες στην συνεχή παρακολούθηση των προϊόντων τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, αφού επωφελούνται από την παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο, από την καλύτερη ανάλυση των τάσεων και προτιμήσεων των καταναλωτών αλλά και από την δημιουργία πιο εξατομικευμένων καμπανιών μάρκετινγκ.
- Η χρήση των **έξυπνων συσκευασιών καινοτομίας** αποτελεί σημαντική ευκαιρία, αφού παρατείνει τη διάρκεια ζωής των προϊόντων, βελτιώνει την ποιότητα και την ασφάλειά τους και παρέχει πολύτιμες πληροφορίες στους καταναλωτές, αυξάνοντας την αφοσίωση τους.

Απειλές

- Η **κλιματική αλλαγή**, οι διακυμάνσεις στη θερμοκρασία, τα επίπεδα διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα και η εμφάνιση ακραίων καιρικών φαινομένων αποτελούν σημαντικές απειλές για τις αποδόσεις και την ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούν οι εταιρείες του κλάδου.
- Ο **υψηλός πληθωρισμός** στα τρόφιμα, οδηγεί σε αυξήσεις στις τιμές των τελικών προϊόντων, πράγμα που θα μπορούσε να αποτελεί σημαντική απειλή, αφού η ζήτηση του προϊόντος που παράγει η εταιρεία θεωρείται ελαστική, και είναι εύκολο να επηρεαστεί από μια αύξηση των τιμών.
- Η **χαμηλή αγοραστική δύναμη** των Ελλήνων, οδηγεί σε μειωμένες σπατάλες για μη βασικά αγαθά, όπως τα μπισκότα και τα σνακ.
- Η **υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**, έχει σημαντική επιρροή στις τιμές και τους όρους διαπραγμάτευσης των προϊόντων.
- Η **υψηλή απειλή από υποκατάστατά**, επιδρά αρνητικά στην ζήτηση των προϊόντων του κλάδου.

5.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας

DEMO ABEE

Δυνάμεις

- Το **εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο** της εταιρείας για φάρμακα που αφορούν διάφορες παθήσεις, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, αφού δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να προσεγγίσει πολλές και διαφορετικές αγορές, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις αλλά και τα κέρδη της.
- Σημαντική δύναμη της DEMO είναι το μέγεθος των **εκτάσεων/ εργοστασίων** που κατέχει, αφού συγκεκριμένα διαθέτει το μεγαλύτερο εργοστάσιο παραγωγής ενέσιμων σκευασμάτων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και ένα από τα μεγαλύτερα σε παγκόσμιο επίπεδο, που της δίνουν την δυνατότητα να παράγει σημαντικές ποσότητες φαρμάκων, με στόχο να καλύψει γρήγορα ένα μεγάλο μέρος της αγοράς σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.
- Κύρια δύναμη της εταιρείας είναι η διεθνής αναγνώριση της, ως ένας από τους **επίσημους προμηθευτές** φαρμάκων σε οργανισμούς όπως τα Ηνωμένα Έθνη, τη UNICEF, το Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, τους Γιατρούς Χωρίς Σύνορα και

του Διεθνούς Ερυθρού Σταυρού, γεγονός που συμβάλει στην ενίσχυση της αξιοπιστία της.

- Οι **υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής** αλλά και οι **εξειδικευμένοι επιστήμονες/ εργαζόμενοι**, ενισχύουν σημαντικά τη θέση της εταιρείας στην επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη και της δίνουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς με αυτό το τρόπο εξασφαλίζεται η αποτελεσματική και ακριβής παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων με τα υψηλότερα πρότυπα ασφάλειας και αποτελεσματικότητας.
- Η DEMO κατέχει την θέση του **μεγαλύτερου παραγωγού φαρμακευτικών** προϊόντων στην Ελλάδα, πράγμα που οδηγεί στην περαιτέρω ενίσχυση της οικονομικής της αξίας.
- Η **ισχυρή οικονομική δύναμη** της DEMO και ο συνεχώς αυξανόμενος κύκλος εργασιών της, της επιτρέπει να κάνει πρόσθετες επενδύσεις που θα βοηθήσουν στην αυτονομία και στην μελλοντική ανάπτυξη της.
- Η εταιρεία κατέχει **ισχυρή φήμη** στη ελληνική και διεθνής φαρμακοβιομηχανία, λόγω το ότι όχι μόνο αποτελεί τον κύριο προμηθευτή των Δημόσιων Νοσοκομείων της Ελλάδας αλλά και γιατί έχει προβεί με τα χρόνια σε σημαντικές καινοτομίες, με πιο σημαντική την εισαγωγή των αντιβιοτικών και ηλεκτρολυτών για πρώτη φορά σε πλαστικές συσκευασίες στη Ελλάδα.
- Η DEMO διαθέτει **ένα ισχυρό τμήμα Διεθνών Πωλήσεων**, που συνεργάζεται στενά με μεγάλους παγκόσμιους προμηθευτές για να διασφαλίσει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων της σε όλες τις χώρες στις οποίες εξάγει τα προϊόντα της.
- Τα **εξειδικευμένα τμήματα της εταιρείας**, όπως το Ιατρικό τμήμα, το Φαρμακοεπαγρύπνησης, το τμήμα Εξειδικευμένων Ρυθμιστικών Υποθέσεων και το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου, αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, αφού επιτυγχάνεται καλύτερη και πιο έγκαιρη διαχείριση των περίπλοκων ζητημάτων που μπορούν να συμβούν σε έναν τέτοιο κλάδο, όπως αυτό της φαρμακοβιομηχανίας.
- Δύναμη της εταιρείας αποτελεί η **εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού** σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της, πράγμα που όχι μόνο μειώνει τον χρόνο διεκπεραίωσης κάποιων διαδικασιών αλλά και ελαχιστοποιεί τα λάθη που μπορεί

να συμβούν σε όλη την διαδικασία αξίας της εταιρείας, οδηγώντας έτσι σε εξοικονόμηση σημαντικού οικονομικού κόστους.

- Η εταιρεία αποτελεί έναν από τους **καλύτερους εργοδότες** στη Ελλάδα, λόγω της προσπάθειας και της αφοσίωσης που δείχνει στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και στην παροχή πρόσθετων υπηρεσιών για τους εργαζομένους του.

Αδυναμίες

- Σημαντικές αδυναμίες δεν έχουν βρεθεί κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας.

Ευκαιρίες

- Οι αλλαγές στο **κλίμα και στο φυσικό περιβάλλον**, ενδέχεται να δημιουργήσουν νέες παθήσεις, και έτσι να αυξηθεί η ζήτηση για την δημιουργία νέων φαρμάκων με στόχο την αντιμετώπιση των συμπτωμάτων.
- Η **αύξηση του προσδόκιμου ζωής** δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για τις φαρμακευτικές εταιρείες, με την δημιουργία νέων φαρμάκων που απευθύνονται στις παθήσεις των μεγαλύτερων ηλικιών.
- Οι **μεταβολές στον τρόπο ζωής** (κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ, η διατροφή, το άγχος και η σωματική άσκηση), δημιουργούν ευκαιρίες και αυξάνουν την ζήτηση για φάρμακα που να καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες.
- Οι **τάσεις για διατήρηση της καλής υγείας**, δημιουργούν ανάγκες για νέα προϊόντα/φάρμακα που όχι μόνο θεραπεύουν αλλά και προλαμβάνουν διάφορες παθήσεις.
- Η **χρήση της βιοτεχνολογίας αλλά και της τεχνητής νοημοσύνης** αποτελούν σημαντική ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου καθώς βοηθούν στην έρευνα, στην ανακάλυψη νέων φαρμάκων και στην παρασκευή τους, μειώνοντας τον χρόνο που χρειάζεται αλλά και το επιπλέον κόστος που θα προκύψει.

Απειλές

- Οι **κυβερνητικές πολιτικές τιμολόγησης**, μπορούν να επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες των φαρμακευτικών εταιρειών, την πρόσβαση στην αγορά και την κερδοφορία.

- Οι **κρατικές δαπάνες για την υγεία υπολείπονται** σε σχέση με την δαπάνη για κοινωνική προστασία, για οικονομικές υποθέσεις και για γενικές δημόσιες υπηρεσίες.
- Αρκετά **έντονος ανταγωνισμός** στον κλάδο.
- **Μη διαφοροποίηση** στα γενόσημα φάρμακα.

5.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας

ATTICA GROUP

Δυνάμεις

- Ο Όμιλος ATTICA έχει καθιερωθεί ως κορυφαίος παίκτης στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών, γνωστός για την ποιότητα και την αξιοπιστία των υπηρεσιών του.
- Ο Όμιλος διαθέτει ένα **εκτεταμένο δίκτυο** εσωτερικών και διεθνών δρομολογίων, συνδέοντας 60 διαφορετικούς προορισμούς σε τέσσερις χώρες μέσω 76 λιμανιών, γεγονός που του επιτρέπει να έχει πρόσβαση σε ένα πολύ μεγάλο μέρος της αγοράς.
- Ο Όμιλος βρίσκεται ανάμεσα στους **3 μεγαλύτερους ομίλους** στην Μεσόγειο και στους 10 μεγαλύτερους στην Ευρώπη όσον αφορά το μέγεθος του αλλά και το μέγεθος του στόλου που κατέχει.
- Με **ισχυρή οικονομική θέση** και ιστορικό σταθερών επιδόσεων, απολαμβάνει την χρηματοοικονομική σταθερότητα, που του επιτρέπει να επενδύσει στον εκσυγχρονισμό του στόλου και να επιδιώξει και άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης με σιγουριά.
- Με 29 χρόνια εμπειρίας, ο Όμιλος έχει σαν κύριο περιουσιακό στοιχείο τη **γνώση και τη τεχνογνωσία** που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών και συγκεκριμένα στις θάλασσες της Μεσογείου, της Βαλτικής, και της Βόρειας Θάλασσας.
- Οι δραστηριότητες του Ομίλου χαρακτηρίζονται από την **καινοτομία** και την **προσαρμογή** στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και στις προτιμήσεις των καταναλωτών, αφού πρωτοστατεί παγκοσμίως στην κατασκευή πλοίων τύπου RO/PAX και έχει σχεδιάσει πλήρεις λιμενικές υποδομές, που περιλαμβάνουν αποβάθρες, γέφυρες που συνδέουν το πλοίο με τη ξηρά,

τερματικούς σταθμούς και εγκαταστάσεις check-in σε ελληνικά και ευρωπαϊκά λιμάνια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του.

- Διαθέτει **ισχυρό σύστημα επικοινωνίας**, για την άμεση ανταπόκριση στα ερωτήματα των πελατών για πληροφορίες πριν και μετά την πώληση.
- Τα **εμπορικά σήματα** των θυγατρικών του εταιρειών είναι πολύ γνωστά και αμέσως τα συνδέει κάποιος με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο όμιλος.
- Ο Όμιλος διαθέτει **υπερσύγχρονα πλοία** που έχουν κάνει τα ταξίδια πιο άνετα, παρά τις δύσκολες θαλάσσιες και καιρικές συνθήκες αλλά και την εξυπηρέτηση των επιβατών με μειωμένη κινητικότητα ακόμα πιο εύκολη.
- Ο Όμιλος αποτελεί έναν από τους **καλύτερους εργοδότες** στη Ελλάδα, λόγω της προσπάθειας και της αφοσίωσης που δείχνει στην εκπαίδευση, ανάπτυξη και επιβράβευση των εργαζομένων του.

Αδυναμίες

- Οι **υψηλές τιμές στους ναύλους του** Ομίλου θα μπορούσε να αποτελεί σημαντική αδυναμία για την εταιρεία, αφού η ζήτηση των υπηρεσιών του θεωρείται αρκετά ελαστική, και η οποία ενδέχεται να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το οικονομικό κόστος.

Ευκαιρίες

- Η **ανάπτυξη του τουρισμού** οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη νέων διαδρομών και διευρυμένων δρομολογίων για την κάλυψη των εξελισσόμενων προτιμήσεων και αναγκών των ταξιδιωτών.
- Οι **αλλαγές στον τρόπο ζωής** (ευεξία, εξ αποστάσεως εργασία, περιβαλλοντικές προσπάθειες) μπορεί να αποτελέσουν σημαντική ευκαιρία για τις εταιρείες του κλάδου, έτσι ώστε να βελτιώσουν την εμπειρία πελάτη και να προσφέρουν σχετικές υπηρεσίες.
- Με τις **νέες τεχνολογίες** (τεχνητή νοημοσύνη, μαθησιακή μάθηση, το διαδίκτυο των πραγμάτων), οι εταιρείες στον κλάδο μπορεί να βελτιώσουν σημαντικά την εμπειρία των πελατών του καθ' όλη την διάρκεια του ταξιδιού, να βελτιστοποιήσουν τις διαδρομές, να παρακολουθήσουν την κατανάλωση καυσίμου στα πλοία και να εντοπίσουν προβλήματα πριν δημιουργηθούν.

- Οι επενδύσεις στις λιμενικές εγκαταστάσεις μπορεί να προσφέρουν ευκαιρίες στις εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας, έτσι ώστε να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους, αφού δημιουργούνται σύγχρονες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, οι οποίες θα κάνουν ακόμα πιο άνετη και γρήγορη όλη τη διαδικασία μεταφοράς επιβατών.

Απειλές

- Οι **δυσμενείς καιρικές συνθήκες**, όπως οι καταιγίδες και οι ισχυροί άνεμοι, μπορεί να διαταράξουν τα δρομολόγια και να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή ακυρώσεις ταξιδιών, αλλά και να οδηγήσουν σε δυσάρεστες συνθήκες πλεύσης.
- Το **πλαφόν στις τιμές των ναύλων**, μπορεί να μειώσει την κερδοφορία των εταιρειών του κλάδου.
- Οι **διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου** μπορεί να επηρεάσουν το κόστος των καυσίμων, τα λειτουργικά κόστη και τις τιμές των εισιτηρίων, επηρεάζοντας δυνητικά την οικονομική προσιτότητα των ταξιδιών και τη ζήτηση για τις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών.
- Τα **υψηλά ποσοστά πληθωρισμού** μπορούν να διογκώσουν σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα για τις εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας, επηρεάζοντας την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.
- Η **εποχικότητα** αποτελεί σημαντική απειλή καθώς μειώνει την ζήτηση για την συγκεκριμένη υπηρεσία μεταφοράς κατά τους χειμερινούς μήνες.
- Τα **υποκατάστατα** αποτελούν σημαντική απειλή, αφού τα αεροπλάνα, τα τρένα και τα αυτοκίνητα παρέχουν εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς για τους επιβάτες, ειδικά για μικρές έως μεσαίες αποστάσεις ή όταν ο χρόνος είναι κρίσιμος παράγοντας.

Κεφάλαιο 6^ο: Διαμόρφωση Στρατηγικής

6.1 Κλάδος Τροφίμων (Μπισκότα, Σνακ)

6.1.1 Αποστολή της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Αποστολή της εταιρείας αποτελεί: “ η συνεχής ανάπτυξη της δραστηριότητας της μέσω επενδύσεων σε καινοτόμα υψηλής προϊόντα, σεβόμενη τις απαιτήσεις των καταναλωτών και με στόχο την συνεχή ικανοποίηση τους και την δημιουργία αξίας για τους εργαζομένους, τους συνεργάτες, τους μετόχους και για την κοινωνία”. (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε, 2021, Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, σελ.10)

6.1.2 Σκοποί/Στόχοι της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Οι σκοποί/στόχοι της εταιρείας, με ορόσημο το 2025 καλύπτουν διάφορους τομείς, τονίζοντας τη δέσμευση της για βιωσιμότητα, καινοτομία προϊόντων, περιβαλλοντική ευθύνη, υγεία και ασφάλεια στην εργασία, ακεραιότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα, σωστή διακυβέρνηση και συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία μέχρι το 2025 έχει σαν στόχο: (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε, 2021, Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης, σελ. 24)

- ❖ να επανασχεδιάσει τις συσκευασίες και να μεταβεί στην αντικατάσταση όλων των εύκαμπτών πολυστρωματικών πλαστικών υλικών συσκευασίας με ανακυκλώσιμα μονοστρωματικά υλικά.
- ❖ να αξιολογήσει τις συσκευασίες και να καθορίσει ένα πρόγραμμα για την αντικατάσταση ή την κατάργηση όλων των πλαστικών υλικών συσκευασίας.
- ❖ να ενσωματώσει ένα ποσοστό από ανακυκλωμένα υλικά που αφορούν τις δευτερογενείς και τριτογενείς συσκευασίες των προϊόντων.
- ❖ να παρακολουθεί τις τάσεις και εξελίξεις σχετικά με την δυνατότητα χρήσης ανακυκλωμένων υλικών σε υλικά που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα.
- ❖ να αναπτύξει μια νέα γενιά προϊόντων, να βελτιστοποιήσει την διατροφική σύσταση συγκεκριμένων προϊόντων, να αναθεωρήσει τις μερίδες και να προωθήσει την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με τις υγιεινές διατροφικές συνήθειες.
- ❖ να αποκτήσει πιστοποίηση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO 14001 σε όλους τους χώρους/ εγκαταστάσεις έως το 2023.

- ❖ να αποκτήσει πιστοποίηση συστημάτων διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία κατά ISO 45001 σε όλες τις εγκαταστάσεις.
- ❖ να αναπτύξει έναν Κώδικα Προμηθευτών εντός του 2022.
- ❖ να επικυρώσει τον Κώδικα Δεοντολογίας από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας εντός του 2022.
- ❖ να παρέχει προγράμματα κατάρτισης και ευαισθητοποίησης στους εργαζομένους για την αειφορία, ενισχύοντας μια κουλτούρα βιωσιμότητας για τα έτη 2022-2023.
- ❖ να εφαρμόσει πρωτοβουλίες/ προγράμματα ανάπτυξης ταλέντων που επικεντρώνονται στη στοχευμένη και ουσιαστική εκπαίδευση από το 2022 έως το 2025.

6.1.3 Στρατηγικές της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η εταιρεία Παπαδοπούλου Α.Ε έχει χρησιμοποιεί τρεις βασικές στρατηγικές κατεύθυνσης και συγκεκριμένα ανάπτυξης κατά την διάρκεια λειτουργίας της.

Πρώτη στρατηγική είναι αυτή της **ανάπτυξης προϊόντων**. Η εταιρεία, κατέχοντας στο χαρτοφυλάκιο της εδραιωμένα brands στην αγορά προσπαθεί συνεχώς να προσθέτει νέα χαρακτηριστικά σε αυτά, να κάνει επεκτάσεις στις προϊόντικές της γραμμές και να αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα για την υφιστάμενη αγορά. Για παράδειγμα, η εταιρεία ξεκινώντας την παραγωγή της με τα γνωστά κλασικά μπισκότα «Μιράντα», δημιούργησε στην συνέχεια νέα προϊόντα ως εξέλιξη του πρώτου αυτού προϊόντος, όπως τα Μιράντα με 30% λιγότερη ζάχαρη, με κακάο & σοκολάτα, με αλεύρι ολικής άλεσης, γάλα & ασβέστιο και με επικάλυψη σοκολάτας γάλακτος. Επίσης, τα πολυαγαπημένα για πολλούς «Carpice», ξεκίνησαν αρχικά με γεύση κρέμας φουντουκιού & κακάο, αλλά πλέον κάποιος καταναλωτής μπορεί να τα βρει στην αγορά και με γεύση μαύρης σοκολάτας, με γεύση βανίλια, με γεύση Carruccino αλλά και με 30% λιγότερη ζάχαρη. Ένα άλλο παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος, είναι τα «Cream Crackers». Τα «Cream Crackers» λανσαρίστηκαν πρώτη φορά με κανονικό σιτάρι και αργότερα η εταιρεία επέκτεινε την κατηγορία αυτή και με άλλα υλικά. Έτσι δημιουργήθηκαν τα «Cream Crackers» με σίκαλη ολικής, χωρίς ζάχαρη, πολύσπορα, με χαρούπι και αυτά με κριθάρι, βρώμη και β-γλυκάνη. Γενικά, η εταιρεία στην κατηγορία των μπισκότων αυτή τη στιγμή κατέχει 16 brands, όπου το κάθε brand έχει και τις δικές

του υποκατηγορίες όσον αφορά τις πρώτες ύλες και τις γεύσεις. Στην κατηγορία των αλμυρών & κράκερς, η εταιρεία επίσης έχει αυτή τη στιγμή 4 διαφορετικά brands.

Μια ακόμα στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία είναι αυτή της **συσχετισμένης διαφοροποίησης**. Η εταιρεία ξεκινώντας από τον κλάδο των μπισκότων και των αλμυρών σνακ, σιγά σιγά επεκτάθηκε και σε δύο ακόμα κλάδους, τον κλάδο των αρτοσκευασμάτων, και στον κλάδο του συσκευασμένου ψωμιού. Αυτοί οι κλάδοι συνδέονται ως προς την αλυσίδα αξίας με τον κύριο κλάδο της εταιρείας (μπισκότα), αφού υπάρχουν σημαντικές ομοιότητες στην τεχνολογία, στις μεθόδους παραγωγής, στις πρώτες ύλες και στις μεθόδους προώθησης τους. Οι πιο συχνοί λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η μεταφορά ικανοτήτων, η μείωση του κόστους, οι οικονομίες κλίμακας και η αύξηση της δύναμης τους στην αγορά. Γενικά, η συγκεκριμένη στρατηγική επιλέγεται όταν μια εταιρεία δει σημαντικές προοπτικές σε μια άλλη αγορά και θέλει να κάνει διασπορά του κινδύνου, αλλά και να μην εξαρτάται μόνο από μια δραστηριότητα ή μια προϊοντική κατηγορία. (Παπαδάκης, 2018, σελ. 204-207)

Τρίτη στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία, είναι αυτή της **ανάπτυξης της αγοράς**. Με την συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να ακολουθηθεί, με το να επεκταθεί η εταιρεία σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή να πλησιάσει πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, η εταιρεία έχει αναπτύξει προϊόντα «χωρίς γλουτένη» για να μπορέσει να προσελκύσει άτομα που πάσχουν από κοιλιοκάκη, δηλαδή έχουν δυσανεξία στη γλουτένη. Επίσης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει και τα μπισκότα «Μιράντα» για βρέφη, σε μια προσπάθεια να προσεγγίσει και αυτή την αγορά. Τέλος, η εταιρεία μέσω της στρατηγικής διεθνοποίησης των εξαγωγών σε 65 χώρες του κόσμου, προσπαθεί να επεκτείνει ακόμα περισσότερο την αγορά της και να αναπτυχθεί.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η εταιρεία έχει επιλέξει στρατηγικά να εφαρμόσει μια στρατηγική διαφοροποίησης. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στο να προσφέρει μοναδικά και καινοτόμα προϊόντα που να ξεχωρίζουν από αυτά των ανταγωνιστών τους. Έτσι με τα χρόνια, έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την πίστη των καταναλωτών. Οι πελάτες της συνδέσουν το όνομα της εταιρείας με την αριστεία, την ποιότητα και την καινοτομία, κάνοντας πιο πιθανό να επιλέξουν τα προϊόντα Παπαδοπούλου Α.Ε. έναντι αυτών των ανταγωνιστών της, ακόμη και όταν έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα. Η εταιρεία, εστιάζοντας σε χαρακτηριστικά που έχουν απήχηση στο κοινό-στόχο τους, δεν έχει μόνο καλλιεργήσει την αφοσίωση

των πελατών της, αλλά έχει επιλέξει να ακολουθήσει και μια στρατηγική τιμολόγησης βασισμένη στις πιο υψηλές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, για να δείξει την ποιότητα των προϊόντων της.

6.2 Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας

6.2.1 Αποστολή της DEMO ABEE

Αποστολή της εταιρείας αποτελεί “η διατήρηση της ηγετικής θέσης της στην ελληνική φαρμακευτική αγορά, ενώ παράλληλα στόχος της είναι να καθιερωθεί ακόμα περισσότερο ως μια από τις μεγαλύτερες παραγωγικές εταιρείες ενέσιμων φαρμάκων σε παγκόσμια κλίμακα”. (DEMO,2021, Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ.11)

6.2.2 Σκοπός/Στόχοι της DEMO ABEE

Ο πρωταρχικός σκοπός της εταιρείας είναι να συμβάλει στη βελτίωση της ζωής των ασθενών παγκοσμίως παρέχοντας καινοτόμα, υψηλής ποιότητας φαρμακευτικά προϊόντα. Μέσω ενός στρατηγικού επενδυτικού σχεδίου διάρκειας έξι ετών (2021-2027) και συνολικού ύψους 356 εκατομμυρίων ευρώ, η εταιρεία στοχεύει να αξιοποιήσει την ταχεία ανάπτυξή της στην παγκόσμια αγορά γενοσήμων προϊόντων και να ενισχύσει περαιτέρω τη διεθνή της παρουσία, επενδύοντας σε υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις, προηγμένες τεχνολογίες και στην επέκταση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της.

Συγκεκριμένα για το 2022, η εταιρεία επικεντρώθηκε και έθεσε τους εξής στόχους όσον αφορά τα παρακάτω: (DEMO,2021, Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ.83)

- ❖ Επέκταση αγοράς: Είσοδος σε τέσσερις(4) νέες αγορές με ταυτόχρονη ενίσχυση της παρουσίας σε υπάρχουσες.
- ❖ Πρόοδος στην Χημεία: Ανάπτυξη 14 νέων χημικών μορίων.
- ❖ Πρόοδος στην φαρμακευτική: Ανάπτυξη πέντε (5) νέων δραστικών φαρμακευτικών ουσιών για πρώτη φορά.
- ❖ Επενδύσεις σε υποδομές: Επένδυση σε νέες παραγωγικές μονάδες στο Κρουονέρι, τον Άγιο Στέφανο και τη ΒΙ.ΠΕ Τρίπολης για ενίσχυση της παραγωγικής ικανότητας και της αποδοτικότητας κόστους.
- ❖ Βελτιστοποίηση κόστους: Συνεχής έλεγχος του κόστους με περαιτέρω εξορθολογισμό των διαδικασιών.

- ❖ Έργα Επέκτασης: Ολοκλήρωση της κατασκευής της 4ης παραγωγικής μονάδας στο Κρυονέρι.
- ❖ Ενίσχυση Εγκαταστάσεων E&A: Διασφάλιση πλήρους λειτουργικότητας των εγκαταστάσεων Έρευνας και Ανάπτυξης Χημικών Μορίων και Πρώτων Υλών στη Θεσσαλονίκη.
- ❖ Είσοδος στον κλάδο της Βιοτεχνολογίας: Έναρξη της συγκρότησης εργαστηρίου και ομάδας έρευνας και ανάπτυξης με επίκεντρο τα μονοκλωνικά αντισώματα.

6.2.3 Στρατηγικές της DEMO ABEE

Επιχειρησιακές στρατηγικές

Μια από τις κυριότερες στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία είναι αυτή της **ανάπτυξης προϊόντων**. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων της DEMO περιστρέφεται γύρω από την καινοτομία και την ανταπόκριση σε διαφορετικές ανάγκες της αγοράς, που καλύπτουν τους τομείς της νοσοκομειακής αγοράς, της συνταγογράφησης, της ιατροτεχνολογίας και των συμπληρωμάτων διατροφής. Με αυξημένες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η DEMO επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη των υπαρχουσών γραμμών.

Επίσης, η πρωτοβουλία της DEMO να επενδύσει στην έρευνα και ανάπτυξη πρώτων υλών, ιδιαίτερα ενεργών φαρμακευτικών συστατικών (Active Pharmaceutical Ingredients/ APIs), αλλά και στη παραγωγή τους αποτελεί μια στρατηγική κίνηση **κάθετης ολοκλήρωσης** προς τα πίσω. Με τη δημιουργία μιας ειδικής ομάδας στο Νέο Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης στη Θεσσαλονίκη, η DEMO στοχεύει να μειώσει την εξάρτησή της από προμηθευτές που βρίσκονται σε τρίτες χώρες και σε χώρες της Ασίας για βασικές πρώτες ύλες. Αυτή η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης όχι μόνο ενισχύει τον έλεγχο της DEMO στην αλυσίδα αξίας της, αλλά ενισχύει και την αυτάρκεια της. (DEMO,2021, Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ.38)

Τρίτη στην σειρά στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία, είναι αυτή της **ανάπτυξης της αγοράς**, η οποία περιλαμβάνει την διεθνή στρατηγική της επέκτασης και ανάπτυξης της εταιρείας μέσω εξαγωγών σε 96 χώρες σε όλο τον κόσμο, όπου σε 85 εξ αυτών εξάγει δικά της επώνυμα σκευάσματα. Αξιοσημείωτο είναι ότι, οι εξαγωγές αποτελούν το 84% της παραγωγής της. Επίσης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει γραφεία στην Κίνα και μια θυγατρική στην Γερμανία (DEMO GmbH Γερμανίας) για καλύτερο έλεγχο των αγορών αυτών.

Τέλος, η είσοδος της DEMO στον τομέα της βιοτεχνολογίας αντιπροσωπεύει μια στρατηγική **σχετικής διαφοροποίησης**, που ευθυγραμμίζεται στενά με την υπάρχουσα τεχνογνωσία και τις δυνατότητές της στη φαρμακευτική βιομηχανία. Επεκτείνοντας την παραγωγή της σε βιομοειδή φάρμακα, η DEMO αξιοποιεί τις γνώσεις της για την ανάπτυξη και την παραγωγή φαρμάκων που θα την βοηθήσουν μελλοντικά να αναπτυχθεί και να αυξήσει την αξία και τα κέρδη της ως εταιρεία. Η δημιουργία της πρώτης μονάδας βιοτεχνολογικών φαρμάκων στην Αττική, ενός υπερσύγχρονου εργαστηρίου E&A και μιας ειδική Ακαδημίας Βιοτεχνολογίας, ενισχύει περαιτέρω τη δέσμευση της DEMO να ενσωματώσει τη βιοτεχνολογία στις δραστηριότητές της. (DEMO,2021, Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση, σελ.39)

Επιχειρηματική Στρατηγική

Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας περιστρέφεται γύρω από τη διαφοροποίηση, εστιάζοντας στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων υψηλής ποιότητας και στην προώθηση καινοτόμων λύσεων για την ανακούφιση από χρόνιες ασθένειες. Δίνοντας έμφαση στην ανώτερη ποιότητα των προϊόντων, η εταιρεία στοχεύει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές και να προσελκύσει πελάτες που δίνουν προτεραιότητα στην αριστεία. Οι επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη αλλά και η προώθηση καινοτόμων προϊόντων ενισχύει περαιτέρω τη στρατηγική διαφοροποίησής της, καθώς επιδιώκει να προσφέρει μοναδικές λύσεις που καλύπτουν χρόνιες ιατρικές ανάγκες. Συνοπτικά, η πρωταρχική έμφαση στην ποιότητα και την καινοτομία ευθυγραμμίζει τη στρατηγική της εταιρείας με την διαφοροποίηση, τοποθετώντας την ως ηγέτη στη φαρμακευτική βιομηχανία.

6.3 Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας

6.3.1 Αποστολή της ΑΤΤΙCΑ GROUP

Αποστολή της εταιρείας είναι το να γίνει “ένας Διεθνής Ναυτιλιακός Όμιλος που προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς με καινοτόμα πλοία υψηλής αισθητικής. Οι δραστηριότητες του Ομίλου δημιουργούν σημαντική αξία για τους μετόχους και τους εργαζόμενους, και λειτουργούν προς όφελος των συνεργατών, των τοπικών κοινωνιών αλλά και του περιβάλλοντος”. (ΑΤΤΙCΑ GROUP, 2022, Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας, σελ.16)

6.3.2 Σκοπός/ Στόχοι της ATTICA GROUP

Οι σκοποί/στόχοι της εταιρείας, μέχρι το 2023 περιστρέφονται γύρω από την βελτίωση της επίδοσης της εταιρείας σε θέματα που έχουν να κάνουν με την Υπεύθυνη & Βιώσιμη Ανάπτυξη των πελατών, των προμηθευτών, της κοινωνίας αλλά και των εργαζομένων. (ATTICA Group,2022, Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας, σελ. 43-112)

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία όσον αφορά την εταιρική διακυβέρνηση έχει σαν στόχο εντός του 2023 να:

- ❖ βελτιώσει τη συνολική επίδοση της σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης κατά 13%.
- ❖ βελτιώσει την επίδοση της σχετικά με την διοίκηση θεμάτων Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης κατά 11%.
- ❖ βελτιώσει την επίδοση της όσον αφορά την Υπεύθυνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη για τους Μετόχους κατά 10%.
- ❖ διεξάγει διαδικασία διαβούλευσης με τους κοινωνικούς εταίρους για την Υπεύθυνη και Βιώσιμη Ανάπτυξη.
- ❖ παρακολουθήσει τους δείκτες Αναφοράς Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης, χρησιμοποιώντας το Εργαλείο Business Intelligence.
- ❖ παρέχει εκπαίδευση στο Κώδικα Δεοντολογίας & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς στο 25% των κατώτερων πληρωμάτων και στο 100% των Αξιωματικών.
- ❖ διεξάγει μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης με παρόμοιους οργανισμούς (ομότιμους οργανισμούς).

Στόχοι της εταιρείας για το 2023 όσον αφορά την κοινωνική διάσταση είναι να:

- ❖ βελτιώσει τις επιδόσεις της σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης στην Κοινότητα κατά 22%.
- ❖ βελτιώσει τις επιδόσεις της σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης σχετικά με τους προμηθευτές κατά 31%.
- ❖ εφαρμόσει ένα πρόγραμμα εθελοντισμού που θα συμμετέχει τουλάχιστον το 5% των υπαλλήλων γραφείου.
- ❖ στηρίξει το έργο που κάνουν κοινωνικοί οργανισμοί και ΜΚΟ.

- ❖ εκτελέσει 5 μη εμπορικές κοινωνικές δράσεις ετησίως, αποκλειστικά για κοινή ωφέλεια.
- ❖ αναπτύξει μια διαδικασία για την αξιολόγηση σημαντικών προμηθευτών σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (π.χ. ανθρώπινα δικαιώματα, προστασία του περιβάλλοντος).

Στόχοι της εταιρείας για το 2023 όσον αφορά τους εργαζόμενους είναι να:

- ❖ βελτιώσει την επίδοση της σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης σχετικά με τους Εργαζόμενους κατά 7%.
- ❖ συμπεριλάβει κριτήρια απόλυσης των εργαζομένων γραφείων που είναι γνωστά, στον Κανονισμό Εργασίας ή στον Κανονισμό Δεοντολογίας & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.
- ❖ υλοποιήσει 15ήμερες ενημερώσεις των εργαζομένων σε θέματα ευεξίας και υγιεινού τρόπου ζωής (π.χ. κάπνισμα, διατροφή, άσκηση, ψυχική υγεία).

Στόχοι της εταιρείας για το 2023 όσον αφορά τους πελάτες είναι να:

- ❖ βελτιώσει την επίδοση της σε θέματα Υπεύθυνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης σχετικά με τους Πελάτες κατά 9%.
- ❖ τηρήσει τα προγραμματισμένα δρομολόγια στο σύνολο των προορισμών σε ποσοστό άνω του 75%.
- ❖ ενθαρρύνει την συμμετοχή των ταξιδιωτών σε δράσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα για τις τοπικές κοινωνίες

Στόχοι της εταιρείας για το 2023 όσον αφορά το περιβάλλον είναι να:

- ❖ αυξήσει τις επιδόσεις της ως προς την Περιβαλλοντική Υπευθυνότητα και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη κατά 8%.
- ❖ μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ανά ναυτικό μίλι (kg eCO₂/nm) κατά 1% σε σύγκριση με το 2019 το 2023, κατά 4% το 2025, κατά 10% το 2028 και κατά 14% μέχρι το 2030.
- ❖ εγκαταστήσει συστήματα scrubber σε 2 πλοία για μείωση των εκπομπών.
- ❖ μειώσει την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας στα γραφεία ανά εργαζόμενο κατά 5%.

- ❖ μειώσει την κατανάλωση ρεύματος στα γραφεία ανά τετραγωνικό μέτρο κατά 7%.
- ❖ μειώσει τη κατανάλωση νερού στα πλοία ανά επιβάτη κατά 2% σε σύγκριση με το 2019.
- ❖ αυξήσει το ποσοστό ανακυκλωμένου ή θαλασσινού νερού που χρησιμοποιείται κατά 10%.
- ❖ παρέχει εκπαίδευση στο 100% των οδηγών εταιρικών οχημάτων σχετικά με την ασφαλή και οικονομική οδήγηση.
- ❖ εκπαιδεύσει το 100% των υπαλλήλων γραφείου σε περιβαλλοντικά θέματα.

6.3.3 Στρατηγικές της ATTICA GROUP

Επιχειρησιακή Στρατηγική

Κύρια στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί ο Όμιλος είναι αυτή της **οριζόντιας ολοκλήρωσης**. Ο Όμιλος έχει προβεί σε εξαγορές επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας και οι οποίες παρέχουν ακριβώς την ίδια υπηρεσία. Για παράδειγμα ο όμιλος το 1999 εξαγόρασε την εταιρεία «Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε.» και άλλαξε την επωνυμία της σε «Blue Star Ferries». Επίσης, προέβη και στην εξαγορά της Hellenic Seaways το 2017-2019, ενώ το 2023 εξαγόρασε την Anek Lines, μετά την κοινοπραξία που είχε πραγματοποιηθεί τα έτη 2011-2014 για τις γραμμές Ανκόνα-Ηράκλειο και Μπάρι-Βενετία-Χανιά. Κύριοι στόχοι με τις εξαγορές και κοινοπραξίες, είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων και η αύξηση των οικονομιών κλίμακας που ενδέχεται να οδηγήσουν μελλοντικά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνήθως, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε εξαγορές όταν έχουν τους πόρους και τις ικανότητες να εντάξουν ομαλά μια νέα επιχείρηση στο δυναμικό τους αλλά και όταν ξέρουν πως οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές έχουν οικονομικά προβλήματα, αλλά παρόλα αυτά υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου. (Παπαδάκης, 2018, σελ.200)

Μια ακόμα στρατηγική που έχει χρησιμοποιήσει η εταιρεία στα τόσα χρόνια λειτουργίας της είναι αυτή της **ανάπτυξης αγοράς**. Η εταιρεία ξεφεύγοντας από τις ελληνικές θάλασσες, προσπάθησε να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό. Το 2001 ξεκίνησε την δραστηριοποίηση της στην Βαλτική Θάλασσα με γραμμή που συνδέει την Γερμανία με την Φινλανδία ενώ το 2002 στη Βόρεια Θάλασσα μεταξύ Σκωτίας και Βελγίου. Επίσης, το 2016 ο όμιλος εισέρχεται στην αγορά της Αφρικής – Ευρώπης με την ίδρυση της θυγατρικής, Africa Morocco Lines.

Ο Όμιλος έχει προχωρήσει και σε δύο ακόμα στρατηγικές ανάπτυξης την συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Πιο συγκεκριμένα, το 2005 ο όμιλος αποφασίζει να επεκτείνει τις δραστηριότητες του στην αγορά των RoRo με την δρομολόγηση 2 πλοίων RoRo μεταξύ Γερμανίας και Φιλανδίας. Τα RoRo πλοία, συντομογραφία του roll-on-roll-off, χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά διαφόρων τύπων φορτίου, όπως οχήματα, εξοπλισμό εξόρυξης, φορτηγά, λεωφορεία, βάρκες και γεωργικά μηχανήματα σε όλη τη θάλασσα. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης θεωρείται **συσχετισμένη διαφοροποίηση**, αφού ο όμιλος έχοντας σημαντικές γνώσεις πάνω στη μεταφορά επιβατών αποφάσισε να επεκταθεί σε μια παρόμοια δραστηριότητα. (What is RoRo shipping?, 2023)

Από την άλλη, το 2021 ο όμιλος προχώρησε στην ίδρυση της εταιρείας Attica Blue Hospitality Μονοπρόσωπη Α.Ε. («Attica Blue Hospitality»), η οποία δραστηριοποιείται στον τουριστικό κλάδο. Αυτή η στρατηγική, αποτελεί ένα παράδειγμα **ασυσχέτιστης διαφοροποίησης** αφού οι κύριοι κλάδοι δεν συσχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν αυτή τη στρατηγική γιατί είτε θεωρούν ότι η είσοδος σε άλλες ασυσχέτιστες δραστηριότητες μπορεί να τους φέρει πολλές επενδυτικές ευκαιρίες, είτε γιατί έχουν πλεόνασμα σε κεφάλαια που αδυνατούν να επενδύσουν στο κλάδο τους, είτε για να κάνουν διασπορά του κινδύνου αλλά και λόγω των μεγάλων και προσωπικών φιλοδοξιών των στελεχών για να δημιουργήσουν κάτι μεγαλύτερο. (Παπαδάκης, 2018, σελ 210-211)

Τέλος, ο όμιλος εκτός από τις στρατηγικές ανάπτυξης που έχει ακολουθήσει, το 2008 ακολούθησε και μια στρατηγική περισυλλογής και συγκεκριμένα αυτή της **αποεπένδυσης**, με την πώληση των πλοίων RoRo και την ταυτόχρονη έξοδο από την αγορά της Βαλτικής και της Βόρειας Θάλασσας.

Επιχειρηματική Στρατηγική

Η ανταγωνιστική στρατηγική του Ομίλου ATTICA είναι αυτή της διαφοροποίησης, αφού επικεντρώνεται στην παροχή αξιόπιστων, ασφαλή και πελατοκεντρικών ακτοπλοϊκών υπηρεσιών στην περιοχή της Μεσογείου. Δίνοντας έμφαση στην ασφάλεια, την άνεση και την γρήγορη μεταφορά επιβατών, η ATTICA GROUP στοχεύει στο να διαφοροποιηθεί αισθητά από τους ανταγωνιστές της. Ο σύγχρονος στόλος του ομίλου αλλά και οι υπηρεσίες που προσφέρει κατά την διάρκεια του ταξιδιού, μπορούν εύκολα να προσφέρουν μια ανώτερη ταξιδιωτική εμπειρία στους πελάτες. Προτεραιότητα του ομίλου αποτελεί η συνεχής βελτιστοποίηση των γραμμών, ο εκσυγχρονισμός του στόλου και κυρίως η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών για να ανταποκρίνεται ακόμα πιο

αποτελεσματικά στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς αλλά και για να διατηρήσει την ισχυρή ανταγωνιστική θέση που έχει στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών.

6.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- What is RoRo shipping? (2023, December 21). Ανάκτηση από Höegh Autoliners: <https://www.hoeghautoliners.com/news/what-is-ro-ro-shipping>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ATTICA GROUP (2022), Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας. Ανάκτηση από Attica Group: https://attica-group.com/images/corporate-responsibility/2023/CR_Report_Attica_Group_2022_Greek_v5-Website.pdf
- DEMO ABEE (2021), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO_AnnualReport2021.pdf
- Παπαδάκης, Β. 2018, “Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων”, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Ψυχογιός
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε (2021), Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης. Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: https://papadopoulou.gr/wp-content/themes/papadopoulou-theme/flipbooks/anaptiksi_2021/

Κεφάλαιο 7^ο: Συγκριτική Ανάλυση

7.1 Συγκριτική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

7.1.1 Συγκριτική Ανάλυση Φυσικού Περιβάλλοντος

Η κλιματική αλλαγή αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τις εταιρείες σε όλους τους υπό μελέτη κλάδους και συγκεκριμένα στο Κλάδο των Τροφίμων, της Φαρμακοβιομηχανίας και της Επιβατηγού ναυτιλίας. Στον κλάδο των τροφίμων, οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται προέρχονται από κλάδους όπως η γεωργία και η κτηνοτροφία, που επηρεάζονται σημαντικά από τις αλλαγές στο κλίμα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ανησυχίες σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα των καλλιεργειών. Στον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας, οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον επηρεάζουν τη ζήτηση για φάρμακα, τα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας που σχετίζονται με το κλίμα, όπως αναπνευστικές παθήσεις και αλλεργίες. Στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών, οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα λειτουργίας και ασφάλειας, επηρεάζοντας την εκτέλεση των δρομολογίων και τη φήμη των εταιρειών. Συνολικά, το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά και τους τρεις κλάδους, οι οποίοι θα πρέπει να δώσουν αρκετή προσοχή στην παρακολούθησή του.

7.1.2 Σύγκριση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον στο κλάδο των Τροφίμων (Μπισκότα), της Φαρμακοβιομηχανίας, και της Επιβατηγού Ναυτιλίας παρουσιάζει σημαντικά κοινά σημεία. Αρχικά, και οι τρεις κλάδοι υπόκεινται σε εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς, που επηρεάζουν διάφορες πτυχές των λειτουργιών των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτούς. Οι ρυθμιστικοί φορείς θέτουν συγκεκριμένα πρότυπα, επηρεάζοντας τις απαιτήσεις συμμόρφωσης των εταιρειών και την πρόσβαση τους στην αγορά. Επίσης, η πολιτική σταθερότητα είναι απαραίτητη και στους τρεις κλάδους για την μελλοντική επιβίωση και την ανάπτυξη των εταιρειών.

Παρόλα αυτά, η φύση και το πεδίο εφαρμογής των κανονισμών διαφέρουν μεταξύ των κλάδων, όπως είναι λογικό. Στο κλάδο των μπισκότων/ τροφίμων, οι κανονισμοί περιλαμβάνουν πρότυπα ασφάλειας & υγιεινής τροφίμων, απαιτήσεις επισήμανσης και

πρωτοβουλίες που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος. Στον κλάδο των φαρμακευτικών προϊόντων, οι κανονισμοί επικεντρώνονται στις εγκρίσεις φαρμάκων, στους ελέγχους τιμολόγησης και την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Τέλος, στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας, οι κανονισμοί αφορούν την ασφάλεια στη θάλασσα, την προστασία του περιβάλλοντος και την τιμολόγηση των ναύλων.

Οικονομικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον, και οι τρεις κλάδοι επηρεάζονται από σημαντικούς μακροοικονομικούς παράγοντες όπως η αύξηση του ΑΕΠ και ο πληθωρισμός. Οι οικονομικές διακυμάνσεις μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτηση για μπισκότα, φαρμακευτικά προϊόντα και ταξίδια επιβατών, επηρεάζοντας τα έσοδα και την κερδοφορία των εταιρειών του κλάδου. Επιπλέον, και οι τρεις κλάδοι είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές που αφορούν τα επίπεδα του διαθέσιμου εισοδήματος και στο ποσοστό ανεργίας των καταναλωτών. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι καταναλωτές συνήθως οδηγούνται σε μειωμένες δαπάνες για σνακ, για υγειονομική περίθαλψη και ταξίδια αναψυχής.

Παρόλα αυτά, η φύση της ζήτησης των αγαθών/ υπηρεσιών στους κλάδους αυτούς διαφέρει σημαντικά. Στον τομέα των μπισκότων/ τροφίμων, η ζήτηση χαρακτηρίζεται ως ελαστική, αφού δεν αποτελούν τα συγκεκριμένα προϊόντα βασικό αγαθό και για αυτό η ζήτηση συνήθως εξαρτάται από τις προσπάθειες μάρκετινγκ και τις στρατηγικές τιμολόγησης των παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων του κλάδου. Στα φαρμακευτικά προϊόντα, η ζήτηση για προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης είναι σχετικά ανελαστική, λόγω της ιατρικής αναγκαιότητας και των συνταγογραφούμενων θεραπειών, ενώ η ζήτηση για την επιβατηγό ναυτιλία είναι εξίσου αρκετά ελαστική όπως και στην περίπτωση των μπισκότων, αφού επηρεάζεται από τα διαθέσιμα εισοδήματα και τις τιμές.

Κοινωνικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, η αύξηση της συνείδησης για την διατήρηση της καλής υγείας αλλά και οι αλλαγές στο τρόπο ζωής επηρεάζουν τα πρότυπα ζήτησης και τις προτιμήσεις των καταναλωτών και στους τρεις κλάδους. Πιο συγκεκριμένα, οι στάσεις της κοινωνίας απέναντι στην υγεία, την ευεξία, τον ελεύθερο χρόνο και την περιβαλλοντική και ηθική υπευθυνότητα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και τη ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Από την άλλη, κάποιοι άλλοι κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάζουν άμεσα και ευθέως έναν συγκεκριμένο κλάδο αλλά ενδέχεται να επηρεάσουν και άλλους απλά σε πιο μικρό βαθμό. Για παράδειγμα, η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να επηρεάζει κατά κύριο λόγο τον τομέα της επιβατηγού ναυτιλίας, αλλά μπορεί να έχει και έμμεσες επιρροές στη ζήτηση των προϊόντων των άλλων δύο κλάδων (μπισκότα/φάρμακα), αφού όσο αυξάνεται ο πληθυσμός μιας χώρας συμπεριλαμβανομένου και του τουρισμού, αυξάνεται και η συνολική αγορά. Το ίδιο ισχύει και με τον παράγοντα της εποχικότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι αρκετά φανερός αυτός ο παράγοντας στην ζήτηση για τον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας αλλά και οι άλλοι δύο κλάδοι ενδέχεται να παρουσιάζουν κάποιο είδος εποχικότητας. Για παράδειγμα, η ζήτηση για μπισκότα τείνει να αυξάνεται κατά τις γιορτές και να μειώνεται το καλοκαίρι, αφού παρουσιάζονται και άλλα υποκατάστατα, όπως το παγωτό, ενώ η ζήτηση για συγκεκριμένα φάρμακα ενδέχεται να αλλάζει και αυτή, αφού για παράδειγμα οι άνθρωποι τείνουν να παίρνουν περισσότερο σκευάσματα βιταμίνης D κατά τους χειμερινούς μήνες, όταν δηλαδή δεν υπάρχει αρκετή ηλιοφάνεια.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον, και οι τρεις κλάδοι επηρεάζονται από τις ραγδαίες εξελίξεις στις ψηφιακές τεχνολογίες, αφού η τεχνολογία τους επιτρέπει για παράδειγμα να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους, μειώνοντας τον χρόνο διεκπεραίωσης και το επιπλέον κόστος κάποιων διεργασιών. Από τις φαρμακευτικές εταιρείες που βελτιστοποιούν τις διαδικασίες ανακάλυψης και παρασκευής φαρμάκων έως τους κατασκευαστές μπισκότων/τροφίμων που εφαρμόζουν αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής και τις εταιρείες επιβατηγού ναυτιλίας που χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες για κρατήσεις εισιτηρίων, η τεχνολογία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και στην κάλυψη των εξελισσόμενων προσδοκιών των καταναλωτών.

Πιο συγκεκριμένα στα φαρμακευτικά προϊόντα, οι τεχνολογικές εξελίξεις επικεντρώνονται σε τομείς όπως η βιοτεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη, με στόχο την ανάπτυξη νέων και την βελτίωση των ήδη υπάρχοντων φαρμάκων. Στον τομέα των μπισκότων/τροφίμων, οι τεχνολογικές εξελίξεις περιστρέφονται γύρω από καινοτομίες στην συσκευασία, την ανάλυση δεδομένων, την τεχνητή νοημοσύνη και την μαθησιακή μάθηση, με στόχο την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, της ασφάλειας των προϊόντων, την παράταση της διάρκειας ζωής τους αλλά και την ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών. Τέλος, οι εταιρείες της επιβατηγού ναυτιλίας επενδύουν σε τεχνολογίες, όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων, τη

τεχνητή νοημοσύνη και την μηχανική μάθηση, με στόχο την βελτίωση της ασφάλειας, της άνεσης και της ψυχαγωγίας των ταξιδιωτών αλλά και των διαδικασιών κράτησης και συλλογής δεδομένων για εξατομικευμένες προσπάθειες μάρκετινγκ. Στον τεχνολογικό περιβάλλον, παράγοντες όπως οι κρατικές δαπάνες για υγειονομική περίθαλψη και οι αναβαθμίσεις σε υποδομές λιμανιών, επηρεάζουν αποκλειστικά το εκάστοτε κλάδο.

7.1.3 Σύγκριση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στους κλάδους των μπισκότων/τροφίμων, φαρμακευτικών προϊόντων και της επιβατηγού ναυτιλίας, μπορούν να εντοπιστούν σημαντικές ομοιότητες και διαφορές στην ανάλυση των 5+1 Δυνάμεων του PORTER.

Απειλή από Νεοεισερχόμενους

Αρχικά, η απειλή των νεοεισερχόμενων και στους τρεις κλάδους είναι αρκετά χαμηλή. Ο κλάδος των τροφίμων/ μπισκότων αντιμετωπίζει υψηλά εμπόδια εισόδου, κυρίως λόγω της μακρόχρονης αφοσίωσης των πελατών σε γνωστά brands, τους αυστηρούς κυβερνητικούς κανονισμούς για την ασφάλεια των τροφίμων αλλά και την πρόσβαση των εταιρειών στα κανάλια διανομής. Τα φαρμακευτικά προϊόντα αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω των αυστηρών κανονισμών και των εκτεταμένων απαιτήσεων σε E&A, ενώ ο κλάδος της επιβατηγού ναυτιλίας απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου για στόλο και κανονιστική συμμόρφωση.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν διαφέρει σημαντικά μεταξύ των κλάδων. Στον τομέα των μπισκότων/τροφίμων, οι προμηθευτές έχουν γενικά χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη λόγω της διαθεσιμότητας πολλών προμηθευτών αλλά και της σημαντικής τους εξάρτησης από τον κλάδο για ένα μεγάλο μέρος των εσόδων τους. Στα φαρμακευτικά προϊόντα, οι προμηθευτές έχουν επίσης χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ, αφού όχι μόνο εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο για σημαντικό μέρος των εσόδων τους, αλλά και δεν προσφέρουν πολύ διαφοροποιημένα προϊόντα (χημικά στοιχεία). Στην επιβατηγό ναυτιλία, οι προμηθευτές έχουν μέτρια έως χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ, αναλόγως το είδος του προμηθευτή. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές καυσίμων συνήθως είναι πολλοί και χωρίς κάποιον ιδιαίτερο βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων τους, πράγμα που μειώνει της διαπραγματευτική τους ισχύ ενώ από την άλλη, οι συντηρητές πλοίων ενδέχεται να έχουν μέτρια

διαπραγματευτική ισχύ, λόγω της εξειδικευμένης φύσης των υπηρεσιών τους και του περιορισμένου αριθμού τους.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διαφέρει σημαντικά μεταξύ των κλάδων. Στον κλάδο των μπισκότων/τροφίμων, οι έμποροι λιανικής έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, αφού πραγματοποιούν αγορές σε μεγάλους όγκους και έχουν την δυνατότητα να συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην αναγνωσιμότητα των προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο των φαρμάκων θεωρείται μέτρια, αφού μπορεί από την μία οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης, τα νοσοκομεία και οι κρατικοί φορείς να αγοράζουν συχνά φαρμακευτικά προϊόντα σε μεγάλους όγκους, πράγμα που οδηγεί σε αύξηση της αγοραστικής τους δύναμης, αλλά στην περίπτωση που υπάρχουν μόνο πρωτότυπα φάρμακα και δεν έχουν αναπτυχθεί άλλα γενόσημα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται. Στην επιβατηγό ναυτιλία, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται μέτρια προς χαμηλή. Το γεγονός ότι οι επιβάτες είναι μικροί σε μέγεθος και στα ελληνικά λιμάνια δεν υπάρχουν πολλές εταιρείες που πραγματοποιούν διαδρομές, δηλαδή ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμός, οδηγεί σε χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη. Από την άλλη όμως, τα ταξιδιωτικά γραφεία ίσως παρουσιάσουν μια μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη λόγω του μεγάλου όγκου εισιτηρίων που αγοράζουν.

Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή των υποκατάστατων είναι αρκετά υψηλή για τον κλάδο των μπισκότων/τροφίμων (ανταγωνίζεται σε άλλα σνακ και κυρίως με τα φρέσκα μπισκότα από τους φούρνους) και την επιβατηγό ναυτιλία (ανταγωνίζεται σε εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς, όπως τα αεροπορικά ταξίδια και τα οδικά ταξίδια), αφού υπάρχουν μια πληθώρα από υποκατάστατα και πολλές φορές η πρόσβαση σε αυτά είναι ευκολότερη, πιο οικονομική και χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ποιότητα. Τα φαρμακευτικά προϊόντα από την άλλη αντιμετωπίζουν χαμηλή απειλή, αφού σημαντικά υποκατάστατα δεν υπάρχουν.

Ένταση του Ανταγωνισμού

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό και οι τρεις κλάδοι αντιμετωπίζουν διαφορετικούς βαθμούς ανταγωνισμού. Στο κλάδο των τροφίμων, ο ανταγωνισμός θεωρείται μέτριος. Από την μια, το γεγονός ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση, οι επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν αρκετά διαφοροποιημένα προϊόντα και έχουν αποκτήσει με τα χρόνια την πίστη και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις μάρκες

οδηγεί σε μείωση του ανταγωνισμού. Από την άλλη, το γεγονός ότι η αγορά βρίσκεται σε ωρίμανση και υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό. Στα φαρμακευτικά προϊόντα, ο ανταγωνισμός είναι έντονος λόγω των πολλών και παρόμοιων εταιρειών, της μη υψηλής διαφοροποίησης των φαρμάκων αλλά και λόγω των μεγάλων εμποδίων εξόδου που αφορούν την επένδυση σε εξοπλισμό, μηχανήματα και προσωπικό. Ο κλάδος της επιβατηγού ναυτιλίας παρουσιάζει χαμηλό προς μέτριο ανταγωνισμό, αφού από τη μία ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση και διαφοροποίηση των υπηρεσιών μεταφοράς μεταξύ των εταιρειών, πράγμα που οδηγεί σε χαμηλό ανταγωνισμό, ενώ από την άλλη και εδώ τα υψηλά εμπόδια εξόδου αλλά και το υψηλό σταθερό κόστος μπορούν να αυξήσουν σημαντικά την ένταση του ανταγωνισμού.

Άλλοι Ενδιαφερόμενοι

Τέλος, η δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων και στους τρεις κλάδους χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή. Βέβαια οι εμπλεκόμενοι σε κάθε περίπτωση που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες του κλάδου ενδέχεται να είναι διαφορετικοί. Στην περίπτωση των τροφίμων, κύριοι ενδιαφερόμενοι είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες, οι τοπικές κοινότητες και οι ρυθμιστικές αρχές. Στην περίπτωση της φαρμακοβιομηχανίας, είναι οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές οργανώσεις και οι κρατικές αρχές, ενώ στην περίπτωση της επιβατηγού ναυτιλίας, οι λιμενικές αρχές, οι κυβερνητικές υπηρεσίες και τα τουριστικά συμβούλια. Το γεγονός ότι υπάρχει υψηλή δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων στους κλάδους αυτούς, κάνει αναγκαία την προσθήκη της συγκεκριμένης δύναμης στο μοντέλο του PORTER, όπου στην αρχή απουσίαζε και προστέθηκε σε μεταγενέστερο στάδιο.

7.2 Συγκριτική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

7.2.1 Σύγκριση Υλικών και Άυλων Πόρων

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε (Κλάδος Τροφίμων/ Μπισκότων), η DEMO ABEE (Κλάδος Φαρμακοβιομηχανία) και η ΑΤΤΙCΑ GROUP (Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας) μοιράζονται κοινά σημεία στους υλικούς και άυλους πόρους τους, παρόλο που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους.

Φυσικοί Πόροι

Όπως είναι φυσικό, κάθε εταιρεία διαθέτει φυσικά περιουσιακά στοιχεία κρίσιμα για τις δραστηριότητές της. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., ως εξέχων παίκτης στον τομέα των τροφίμων και των μπισκότων, βασίζεται σε εργοστάσια παραγωγής, αποθήκες, μηχανολογικό εξοπλισμό και φορτηγά διανομής για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων παραγωγής και διανομής των προϊόντων της. Ομοίως, η DEMO ABEE, επενδύει σε ερευνητικά εργαστήρια, εγκαταστάσεις παραγωγής και αποθήκες αποθήκευσης για την ανάπτυξη και παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων. Η ΑΤΤΙCΑ GROUP, διατηρεί πλοία και γραφεία για τη διευκόλυνση των θαλάσσιων μεταφορών που προσφέρει.

Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Από οικονομική/χρηματοοικονομική άποψη, και οι τρεις εταιρείες έχουν μεγάλη πρόσβαση σε χρηματοοικονομικούς πόρους και συνεχώς χρηματοδοτούν νέες επενδύσεις που θα τις βοηθήσουν να αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο.

Φήμη

Σχετικά με την φήμη, και στις τρεις επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλή. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. είναι γνωστή για την υψηλή ποιότητα και τη γεύση των προϊόντων της, αλλά επίσης και για τη δέσμευσή της να παραμείνει μια 100% ελληνική εταιρεία. Η φήμη της ενισχύεται από τη φροντίδα της για τα προϊόντα, τους καταναλωτές, τους εργαζομένους της, την κοινωνία και το περιβάλλον. Η DEMO ABEE έχει αποκτήσει ισχυρή φήμη στη φαρμακοβιομηχανία λόγω της δέσμευσής της κυρίως στην καινοτομία και την αξιοπιστία. Επιπλέον, η συνεργασία της με παγκόσμιους οργανισμούς, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και η προμήθεια φαρμάκων στα Ελληνικά Δημόσια

Νοσοκομεία ενισχύουν ακόμα περισσότερο τη φήμη της. Η ATTICA GROUP έχει αποκτήσει φήμη μέσα από χρόνια παροχής αξιόπιστων, ασφαλών και άνετων ταξιδιών. Η πίστη και η εμπιστοσύνη που έχει κερδίσει από τους πελάτες της, αποτελούν τη βάση της μεγάλης και ισχυρής φήμης της.

Τεχνολογικοί Πόροι

Όσον αφορά, τους τεχνολογικούς πόρους, και οι τρεις εταιρείες έχουν αποκτήσει πολύ μεγάλη τεχνογνωσία για τους κλάδους στους οποίους βρίσκονται. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., έχει καταφέρει να αποκτήσει σημαντική τεχνογνωσία για τον κλάδο των τροφίμων, αφού έχει γίνει με τα χρόνια το αγαπημένο brand των Ελλήνων, όσον αφορά την κατανάλωση μπισκότων, έχοντας διεισδύσει όλα αυτά τα χρόνια στα σπίτια τους, δημιουργώντας διαφημίσεις που χτυπούν κατευθείαν στο συναίσθημα. Επίσης, συγκριτικά με τις άλλες δύο εταιρείες, το εμπορικό σήμα της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. είναι το πιο αναγνωρίσιμο από τους καταναλωτές και για αυτό αποτελεί σημαντική δύναμη της εταιρείας. Όσον αφορά την DEMO ABEE, η εταιρεία έχει καταφέρει να αποκτήσει και αυτή μεγάλη τεχνογνωσία λόγω των καινοτομιών που έχει φέρει στον κλάδο των φαρμάκων αλλά και λόγω του μεγέθους της ως η μεγαλύτερη παραγωγός φαρμάκων στην Ελλάδα. Βέβαια το εμπορικό της σήμα δεν είναι τόσο γνωστό στο μέσο καταναλωτή, αφού συνήθως η προβολή των προϊόντων στο κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας γίνεται με βάση το τι διαφορετικό προσφέρουν και όχι με βάση την μάρκα. Τέλος η ATTICA GROUP, έχει καταφέρει να αποκτήσει και αυτή με τα χρόνια, ως ηγέτης στο κλάδο της, τεράστια εμπειρία για τις θαλάσσιες μεταφορές, κυρίως στη Μεσόγειο και Αδριατική. Τα εμπορικά σήματα των θυγατρικών της είναι αρκετά γνωστά μεταξύ του πληθυσμού και πολλές φορές συνδέονται με την ποιότητα και την ταχύτητα των θαλάσσιων μεταφορών.

Ανθρώπινοι Πόροι

Επιπλέον, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ζωτικό κεφάλαιο και για τις τρεις εταιρείες. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. προσλαμβάνει κυρίως επιστήμονες στην παραγωγή τροφίμων, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Η DEMO ABEE προσλαμβάνει φαρμακευτικούς ερευνητές και ειδικούς σε ρυθμιστικές υποθέσεις ενώ η ΑΤΤΙΨΑ απασχολεί προσωπικό για την παροχή υπηρεσιών στα πλοία της αλλά και στην εξυπηρέτηση πελατών. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν αυξήσει σημαντικά κατά την διάρκεια των χρόνων τον αριθμό του προσωπικού τους, ενώ μόνο στην περίπτωση της Attica

παρουσιάζεται μια μικρή εποχικότητα, αφού συνήθως κατά την διάρκεια του καλοκαιριού χρειάζεται περισσότερους εργαζομένους.

Οργανωτική Δομή

Επιπλέον, οι οργανωτικές δομές των ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., DEMO ABEE και ΑΤΤΙCΑ έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν τις αντίστοιχες λειτουργίες και τους στρατηγικούς στόχους. Για παράδειγμα, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. ακολουθεί την ιεραρχική δομή, που στην κορυφή της πυραμίδας είναι η Πρόεδρος & η Διευθύνουσα Σύμβουλος, ενώ οι άλλες δύο εταιρείες ακολουθούν μια matrix δομή, όπου υπάρχουν περισσότερες από μία γραμμές διαχειριστών αναφοράς. Αυτή η δομή, δίνει έμφαση στη συνεργασία εντός του οργανισμού και την κοινή σχεδίαση των πόρων και των διαδικασιών σε κάθε έργο.

Πόροι Καινοτομίας

Όσον αφορά τους πόρους καινοτομίας (ερευνητικές εγκαταστάσεις, εργαζόμενοι με εξειδικευμένες ικανότητες) και οι τρεις εταιρείες δίνουν μεγάλη έμφαση σε αυτούς, λόγω της φύσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που κατέχουν. Για παράδειγμα, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. με υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις που στελεχώνονται από επιστήμονες, αλλά και την συμμετοχή της σε ερευνητικά προγράμματα, έχει σαν στόχο να δημιουργήσει νέα προϊόντα και να βελτιώσει τα υπάρχοντα. Η DEMO ABEE επενδύει σημαντικά σε σύγχρονα κέντρα Έρευνας & Ανάπτυξης στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, τα οποία εξοπλίζονται με τα πιο σύγχρονα μέσα και επιστήμονες. Ο όμιλος ΑΤΤΙCΑ από την άλλη, έχει διακριθεί για τον σχεδιασμό πλοίων και την κατασκευή πλοίων τύπου RO/PAX που λαμβάνουν μέρος σε κορυφαία ναυπηγεία σε όλη την Ευρώπη, τη Νότια Κορέα και την Αυστραλία.

7.2.2 Σύγκριση Αλυσίδα Αξίας

Κύριες Δραστηριότητες

Τα **εισερχόμενα logistics** της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. και της DEMO ABEE αφορούν την προμήθεια πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, όπως είναι λογικό, λόγω της φύσης των προϊόντων που προσφέρουν. Οι πρώτες ύλες και τα υλικά υποβάλλονται και από τις δυο εταιρείες σε ενδελεχείς ποιοτικούς ελέγχους πριν την παραγωγική διαδικασία, διασφαλίζοντας με αυτό το τρόπο την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων τους. Τα εισερχόμενα logistics για την ΑΤΤΙCΑ από την άλλη, έχουν να κάνουν με δραστηριότητες που συμβαίνουν πριν τη παροχή της υπηρεσίας μεταφοράς στους επιβάτες, δηλαδή με το σχολαστικό σχεδιασμό των δρομολογίων και των συχνοτήτων για την κάλυψη των αναγκών των πελατών, την συντήρηση του πλοίου κλπ.

Οι **λειτουργίες** της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. αλλά και της DEMO ABEE, αφορούν την διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα, δίνοντας και οι δύο εταιρείες μεγάλη έμφαση και σε αυτό το στάδιο στους ποιοτικούς ελέγχους. Οι λειτουργίες του Ομίλου ΑΤΤΙCΑ από την άλλη, αφορούν την διαδικασία μεταφοράς των επιβατών από το ένα λιμάνι στο άλλο και την παροχή υπηρεσιών κατά την διάρκεια του δρομολογίου, που στοχεύουν στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Τα **εξερχόμενα logistics** για την εταιρεία τροφίμων (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.) και την φαρμακευτική (DEMO ABEE), περιλαμβάνουν τον αποτελεσματικό συντονισμό της επεξεργασίας των παραγγελιών, της αποθήκευσης και της αποστολής των προϊόντων στους αγοραστές, όπου στην πρώτη περίπτωση είναι οι χονδρέμποροι και λιανοπωλητές και στην δεύτερη τα φαρμακεία, νοσοκομεία κλπ. Αντίθετα, η ΑΤΤΙCΑ GROUP στα εξερχόμενα logistics εστιάζει στην ομαλή αποβίβαση των επιβατών, οχημάτων και φορτίου από το πλοίο στο λιμάνι προορισμού.

Στο **μάρκετινγκ και τις πωλήσεις**, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. όπως και η ΑΤΤΙCΑ, επειδή απευθύνονται και οι δύο στους τελικούς καταναλωτές και χρήστες δίνουν μεγάλη έμφαση στο branding, τη διαφήμιση και τις προωθητικές ενέργειες μέσω εκπτώσεων και ειδικών προνομίων. Από την άλλη η DEMO ABEE λειτουργεί σε ένα Business-to-business μοντέλο και για αυτό εστιάζει τις προσπάθειες μάρκετινγκ και πωλήσεων σε διεθνείς διαγωνισμούς αλλά και στην δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους επαγγελματίες υγείας.

Τέλος, στην **υποστήριξη πελατών μετά την πώληση**, και οι τρεις εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση για να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρουν

υποστήριξη σε ερωτήματα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Με αυτό το τρόπο, υπογραμμίζεται η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης που χρησιμοποιούν και οι τρεις εταιρείες για την δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων.

Συμπερασματικά, στις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας παρατηρούνται σημαντικές ομοιότητες όσον αφορά τα εισερχόμενα logistics, τις λειτουργίες και τα εξερχόμενα logistics μεταξύ του κλάδου των τροφίμων και των φαρμάκων, αφού πρόκειται για αγαθά, ενώ στο μάρκετινγκ & πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση πελατών παρατηρούνται ομοιότητες μεταξύ του κλάδου των τροφίμων και των μεταφορών, αφού οι προσπάθειες που γίνονται αφορούν τους τελικούς καταναλωτές και μια πιο ευρεία αγορά, σε αντίθεση με τον κλάδο των φαρμάκων όπου οι προσπάθειες μάρκετινγκ και πωλήσεων αφορούν άλλους οργανισμούς, μέσα από τους οποίους θα γίνει η τελική πώληση στον τελικό χρήστη.

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Ξεκινώντας από τη **γενική διοίκηση** και στις τρεις εταιρείες το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αυτό που λαμβάνει τις αποφάσεις για την στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός. Βέβαια στην περίπτωση της DEMO ABEE και της ΑΤΤΙCΑ υπάρχουν πολύ εξειδικευμένα τμήματα στη δομή των εταιρειών για συγκεκριμένες λειτουργίες στους κλάδους αυτούς, όπως το τμήμα Φαρμακοεπαγρύπνησης και το τμήμα Εξειδικευμένων Ρυθμιστικών Υποθέσεων για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας και το τμήμα Πληρωμάτων, Ναυτιλιακής και Ηλεκτρολογικής/Ηλεκτρονικής Υποστήριξης στον κλάδο της επιβατηγούς ναυτιλίας.

Η **ανάπτυξη τεχνολογίας** είναι μια άλλη κρίσιμη δραστηριότητα υποστήριξης στην οποία επενδύουν και οι τρεις εταιρείες για τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων τους. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. εστιάζει στον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων της και στα τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα για να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της αλλά και την αποδοτικότητα των παραγωγικών της διαδικασιών. Αντίθετα, η DEMO ABEE δίνει μεγάλη βαρύτητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της, ενώ η ΑΤΤΙCΑ GROUP επενδύει σε τεχνολογίες που αφορούν κατά κύριο λόγο τις πλατφόρμες κρατήσεων, τα εισιτήρια και τα προγράμματα επιβράβευσης.

Οι **προμήθειες** διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις λειτουργίες και των τριών επιχειρήσεων, οι οποίες είναι ανάλογες με τις αντίστοιχες βιομηχανίες. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. προμηθεύεται αλεύρι, ζάχαρη και άλλα υλικά για την παρασκευή μπισκότων και αρτοσκευασμάτων, ενώ η DEMO ABEE προμηθεύεται χημικά συστατικά.

Ο Όμιλος ΑΤΤΙCΑ εστιάζει στην προμήθεια καυσίμων, ανταλλακτικών και ότι έχει σχέση και είναι απαραίτητο για τους επιβάτες κατά την διάρκεια του δρομολογίου.

Τέλος, η **διαχείριση ανθρώπινων πόρων** είναι ζωτικής σημασίας και για τις τρεις εταιρείες για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων, οι οποίες δίνουν προτεραιότητα στην πρόσληψη ειδικευμένων επαγγελματιών, στην ανάπτυξη τους μέσω εκπαιδεύσεων αλλά και στην διατήρηση τους στον οργανισμό μέσω πρόσθετων οφελών.

7.3 Συγκριτική Ανάλυση Διαμόρφωσης Στρατηγικής

7.3.1 Συγκριτική Ανάλυση - Δήλωση Αποστολής

Η διαφορά στη δήλωση αποστολής των εταιριών αποτελεί τον πυρήνα της ταυτότητάς τους και αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και των δράσεων τους. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. εστιάζει στην παραγωγή υψηλής ποιότητας τροφίμων και μπισκότων, που είναι σε πλήρη αρμονία με τις απαιτήσεις όλων των κύριων ενδιαφερόμενων μελών. Από την άλλη πλευρά, η αποστολή της DEMO ABEE είναι να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην ελληνική φαρμακευτική αγορά και να αναδειχθεί ως μια από τις μεγαλύτερες παραγωγικές εταιρείες ενέσιμων φαρμάκων σε παγκόσμια κλίμακα. Τέλος, η αποστολή της ΑΤΤΙCΑ επικεντρώνεται στην παροχή αξιόπιστων, υψηλής ποιότητας και άνετων θαλάσσιων μεταφορών, που να δημιουργούν αξία στα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη. Κάθε εταιρία λοιπόν, έχει ξεχωριστή αποστολή που αντανακλά τις αξίες και τις προτεραιότητές της, με τις δηλώσεις αποστολής της ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. και της ΑΤΤΙCΑ να παρουσιάζουν ομοιότητες λόγω το ότι απευθύνονται απευθείας στο τελικό καταναλωτή.

7.3.2 Συγκριτική Ανάλυση - Σκοποί/ Στόχοι

Και οι τρεις επιχειρήσεις, έχουν ως κοινό στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων τους. Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. στοχεύει περισσότερο στην βιωσιμότητα, την καινοτομία προϊόντων, την περιβαλλοντική ευθύνη, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, την ακεραιότητα στην εφοδιαστική αλυσίδα, τη σωστή διακυβέρνηση και τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων. Η DEMO ABEE στοχεύει σε επεκτάσεις στην αγορά, στην πρόοδο στον τομέα της χημείας και της φαρμακευτικής, σε επενδύσεις υποδομών, στη βελτιστοποίηση του κόστους και την ολοκλήρωση έργων επέκτασης παραγωγής. Από την άλλη, η ΑΤΤΙCΑ εστιάζει στην υπεύθυνη ανάπτυξη των πελατών, των προμηθευτών,

της κοινωνίας, των εργαζομένων και της προστασίας του περιβάλλοντος με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Γενικά, οι εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων και της επιβατηγού ναυτιλίας, φαίνεται να έχουν σαν κύριο στόχο την επίτευξη βιωσιμότητας στις λειτουργίες τους, ενώ η εταιρεία που ανήκει στον φαρμακευτικό κλάδο, φαίνεται να δίνει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην υλική ανάπτυξη και γεωγραφική επέκταση της.

7.3.3 Συγκριτική Ανάλυση - Στρατηγικές

Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Η εταιρεία ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε (Κλάδος Τροφίμων/Μπισκότων), ακολουθεί στρατηγικές ανάπτυξης που περιλαμβάνουν αρχικά, την **ανάπτυξη προϊόντων**, μέσω της δημιουργίας νέων χαρακτηριστικών σε υπάρχοντα προϊόντα, επεκτάσεων σε προϊόντικες γραμμές και την δημιουργία τελείως νέων προϊόντων. Έχει ακολουθήσει επίσης, **στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης**, επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της σε σχετικούς κλάδους (συσκευασμένο ψωμί/αρτοσκευάσματα) που σχετίζονται με το κύριο προϊόν της που είναι το μπισκότο. Ακόμα, εστιάζει και στην στρατηγική της **ανάπτυξης αγοράς**, όπου προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές, μέσω της εξαγωγικής της δραστηριότητας σε άλλες αγορές/ χώρες, αλλά και να προσεγγίσει και άλλα τμήματα της αγοράς με την ανάπτυξη συγκεκριμένων προϊόντων/ παραλλαγές των ήδη υπαρχόντων στο χαρτοφυλάκιο της.

Η DEMO ABEE (Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας) ακολουθεί και αυτή κυρίως στρατηγικές ανάπτυξης. Με τη στρατηγική **ανάπτυξης προϊόντων**, η εταιρεία εστιάζει στην καινοτομία και την ανταπόκριση σε διαφορετικές ανάγκες της αγοράς, προσφέροντας νέα προϊόντα αλλά και κάνοντας διαφοροποιήσεις σε υπάρχοντα. Με τη στρατηγική **ανάπτυξης της αγοράς**, η εταιρεία, επικεντρώνεται στη διεθνή επέκταση της μέσω εξαγωγών, αλλά μέσω της δημιουργίας θυγατρικών και γραφείων σε άλλες χώρες. Επίσης, με την στρατηγική της **κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω**, μέσω της παραγωγής πρώτων υλών, η εταιρεία στοχεύει να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές. Τέλος, η εταιρεία έχει χρησιμοποιήσει την στρατηγική της **σχετικής διαφοροποίησης** μέσω της εισόδου σε νέους συναφείς κλάδους με τον κύριο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, όπως αυτόν της βιοτεχνολογίας. Μέσα από αυτές τις στρατηγικές, η DEMO ABEE επιδιώκει την ανάπτυξη, την αυτάρκεια και την ανταγωνιστικότητά της στην παγκόσμια αγορά.

Για τον Όμιλο ΑΤΤΙCΑ (Κλάδος Επιβατηγού Ναυτιλίας), η κύρια στρατηγική ανάπτυξης είναι η **οριζόντια ολοκλήρωση** μέσω εξαγορών και κοινοπραξιών με επιχειρήσεις που

παρέχουν ακριβώς την ίδια υπηρεσία, στοχεύοντας στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων και την αύξηση των οικονομιών κλίμακας. Επιπλέον, η εταιρεία έχει επιλέξει στρατηγικές **ανάπτυξης αγοράς**, δημιουργώντας δρομολόγια σε άλλες χώρες, καθώς και τη στρατηγική της **συσχετισμένη** και **ασυσχέτιστης διαφοροποίησης**, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της σε σχετικούς κλάδους (αγορά RoRo) και μη σχετικούς κλάδους (ξενοδοχεία). Τέλος, ο Όμιλος έχει ακολουθήσει στρατηγική περισυλλογής με αποεπένδυση και αποχώρηση από συγκεκριμένες αγορές και δραστηριότητες.

Συνοπτικά, παρουσιάζονται οι κύριες στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις στους υπό-μελέτη κλάδους.

1. **Ανάπτυξη Προϊόντων:** Ο κλάδος των τροφίμων και των φαρμάκων, λόγω της φύσης τους, επικεντρώνονται στη δημιουργία νέων προϊόντων ή στη διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς.
2. **Ανάπτυξη Αγοράς:** Οι εταιρείες και στους τρεις κλάδους επιδιώκουν τη διεθνή επέκταση μέσω εξαγωγών ή της δημιουργίας θυγατρικών και γραφείων σε άλλες χώρες.
3. **Συσχετισμένη Διαφοροποίηση:** Οι εταιρείες και στους τρεις κλάδους έχουν εφαρμόσει στρατηγικές διαφοροποίησης, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε σχετικούς κλάδους.
4. **Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση:** Η στρατηγική αυτή έχει επιλεγεί μόνο από την εταιρεία στον κλάδο των μεταφορών/ επιβατηγός ναυτιλία και από καμία άλλη, ίσως λόγω του μεγάλου επενδυτικού ενδιαφέροντος που παρουσιάζει ο κλάδος, της ανάγκης επενδύσεις των πλεονασμάτων κεφαλαίων αλλά και λόγω των φιλοδοξιών των ισχυρών στελεχών για την δημιουργία μιας μεγάλης αυτοκρατορίας επιχειρήσεων.
5. **Ολοκλήρωση:** Η εταιρεία στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας έχει επιλέξει την στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης για την δημιουργία μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων και λόγω του μεγάλου κόστους των μεταφορών, ενώ η εταιρεία στον κλάδο των φαρμάκων έχει επιλέξει την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσής προς τα πίσω για καλύτερο έλεγχο των συστατικών των προμηθευτών και της βελτίωσης της συνολικής ποιότητας.
6. **Στρατηγικές Διεθνοποίησης:** Οι εταιρείες που παράγουν προϊόντα για καταναλωτές (ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. & DEMO ΑΒΕΕ) χρησιμοποιούν τις

εξαγωγές σαν στρατηγική διεθνοποίησης, ενώ η εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες μεταφορών σε επιβάτες (ΑΤΤΙCΑ) έχει χρησιμοποιήσει την στρατηγική της εξ' ολοκλήρου θυγατρικής.

Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., η DEMO ABEE και ο όμιλος ΑΤΤΙCΑ εφαρμόζουν και οι τρεις στρατηγικές **διαφοροποίησης** στον κλάδο των μπισκότων, των φαρμάκων και των θαλάσσιων μεταφορών. Και οι τρεις εταιρείες επικεντρώνονται στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές τους και για αυτό άλλωστε θεωρούνται ηγέτες στον κλάδο τους.

Πιο συγκεκριμένα, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. δίνει μεγάλη σημασία στο να προσφέρει μοναδικά και καινοτόμα προϊόντα που να ξεχωρίζουν από αυτά των ανταγωνιστών τους. Η DEMO ABEE επικεντρώνεται στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων υψηλής ποιότητας και στην προώθηση καινοτόμων λύσεων για την ανακούφιση από χρόνιες ασθένειες. Μέσω των επενδύσεων σε Έρευνα & Ανάπτυξη, προσπαθεί να προσφέρει μοναδικές λύσεις που καλύπτουν τις χρόνιες ιατρικές ανάγκες των καταναλωτών. Τέλος, η ΑΤΤΙCΑ διακρίνεται για την παροχή αξιόπιστων, ασφαλών και πελατοκεντρικών ακτοπλοϊκών υπηρεσιών στη Μεσόγειο. Εστιάζει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της και στον εκσυγχρονισμό του στόλου της, προσφέροντας μια ανώτερη ταξιδιωτική εμπειρία.

Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα

8.1 Ανασκόπηση Βασικών Συμπερασμάτων της Σύγκρισης

Σε κάθε κλάδο, οι επιχειρήσεις για την δημιουργία επιτυχημένων στρατηγικών πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το εξωτερικό τους περιβάλλον. Παρά το γεγονός ότι ο κάθε κλάδος που μελετήθηκε σε αυτή την εργασία έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, υπάρχουν σημεία σύγκλισης που αποτυπώνουν τη γενική επιρροή των εξωτερικών (έμμεσων & άμεσων) παραγόντων σε αυτούς.

Αρχικά, το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά και τους τρεις κλάδους με διαφορετικούς τρόπους, θετικούς ή αρνητικούς (αναλόγως τον κλάδο) και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν αρκετή προσοχή στην παρακολούθηση του. Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον, όλοι οι κλάδοι αντιμετωπίζουν κανονιστικές απαιτήσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, που καθορίζουν τις πρακτικές ασφαλείας, τη συμμόρφωση και την πρόσβαση στην αγορά. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαφορές στη φύση των κανονισμών λόγω των ιδιαιτεροτήτων των κλάδων. Στο οικονομικό περιβάλλον, και οι τρεις κλάδοι επηρεάζονται από μακροοικονομικούς παράγοντες, όπως η αύξηση του ΑΕΠ και ο πληθωρισμός. Ωστόσο, η φύση της ζήτησης διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο. Για παράδειγμα, η ζήτηση για μπισκότα/τρόφιμα και μεταφορές επιβατών είναι ελαστική σε σχέση με τις οικονομικές συνθήκες, ενώ η ζήτηση για φαρμακευτικά προϊόντα είναι σχετικά ανελαστική. Οι αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στις αντιλήψεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών σχετικά με την υγεία, την ευεξία και την περιβαλλοντική ευαισθησία επηρεάζουν τα πρότυπα ζήτησης και τη συμπεριφορά αγοράς και στους τρεις κλάδους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας στις κύριες δραστηριότητες τους, για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Σχετικά με το άμεσο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι αρκετά χαμηλή και στους τρεις κλάδους. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την απειλή από υποκατάστατα παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των κλάδων. Ακόμα, η συνεχής παρακολούθηση της δύναμης που ασκούν οι άλλοι ενδιαφερόμενοι (π.χ. η κυβέρνηση και οι τοπικές κοινότητες), είναι άξια προσοχής και για τους τρεις κλάδους, αφού οι δραστηριότητες των εταιρειών μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά από αυτούς.

Στο εσωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μοιράζονται κοινά σημεία στους υλικούς και άυλους πόρους τους, παρόλο που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Οι φυσικοί, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι αποτελούν κοινό μοχλό για την ανάπτυξή τους, ενώ η υψηλή φήμη και το κύρος που έχουν κατακτήσει με τα χρόνια ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά. Επιπλέον, οι επενδύσεις σε καινοτομία και έρευνα αποτελούν προτεραιότητα και για τους τρεις κλάδους, με στόχο τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Οι αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων στους υπό μελέτη κλάδους παρουσιάζουν διαφορές και ομοιότητες. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων και της φαρμακοβιομηχανίας κατά την αλυσίδα αξίας τους επικεντρώνονται στην παραγωγή προϊόντων, και επομένως οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν την προμήθεια πρώτων υλών, τη μετατροπή τους σε τελικά προϊόντα και τη διανομή τους σε χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές. Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών και οχημάτων μέσω πλοίων, εστιάζοντας στην ομαλή λειτουργία των λιμανιών και την ικανοποίηση των πελατών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους. Ωστόσο, πέρα από αυτές τις βασικές δραστηριότητες, οι εταιρείες έχουν στην αλυσίδα αξίας τους και άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, επενδύσεις σε τεχνολογική ανάπτυξη πραγματοποιούνται από όλες τις εταιρείες, έτσι ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς. Τέλος, η υποστηρικτική λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις στους υπό μελέτη κλάδους, με στόχο την πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη διατήρηση εξειδικευμένων εργαζομένων που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της κάθε εταιρείας.

Κατά την διάρκεια διαμόρφωσης της στρατηγικής, οι δηλώσεις αποστολής και οι στόχοι των εταιρειών στους κλάδους αυτούς, γίνεται με βάση τις ανάγκες και τις αξίες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Όσον αφορά τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές και οι τρεις εταιρείες στους υπό μελέτη κλάδους ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης, λόγω βέβαια και της ηγετικής θέσης που κατέχουν στην αγορά. Οι στρατηγικές της ανάπτυξης αγοράς και της συσχετισμένης διαφοροποίησης έρχονται πρώτες στην επιλογή και ακολουθούν οι στρατηγικές της ανάπτυξης προϊόντος, της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης αλλά και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

8.2 Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί στην έρευνα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το βάθος και την ακρίβεια των αναλύσεων, ιδιαίτερα κατά την ανάλυση του χαρτοφυλακίου των εταιρειών. Μια αξιοσημείωτη πρόκληση που αντιμετωπίστηκε, ήταν η δυσκολία πρόσβασης σε ολοκληρωμένα δεδομένα πωλήσεων και πληροφοριών (π.χ. μερίδια αγοράς) για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρουν οι υπό μελέτη εταιρείες, εμποδίζοντας έτσι τη χρήση ορισμένων εργαλείων που παρουσιάστηκαν στην βιβλιογραφία, όπως του πίνακα Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς της Boston Consulting Group και της μήτρας της GE/McKinsey. Χωρίς λεπτομερή στοιχεία πωλήσεων των προϊόντων και διαφημιστικά κόστη, ο προσδιορισμός των προϊόντων που έχουν καλή απόδοση και αυτών που απαιτούν περισσότερες επενδύσεις γίνεται δύσκολη υπόθεση.

Επιπλέον, η χρήση μόνο δημόσιων διαθέσιμων πληροφοριών από πηγές του Διαδικτύου και άλλες εκθέσεις, αποτελούσε σημαντικό περιορισμό κατά την εκτέλεση της ανάλυσης που αφορούσε την υφιστάμενη κατάσταση των επιχειρήσεων, με το εργαλείο SWOT. Οι εκθέσεις και οι διαδικτυακές σελίδες των επιχειρήσεων σίγουρα προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες, αλλά μπορεί να μην παρέχουν την πλήρη εικόνα, ειδικά όταν πρόκειται για τον εντοπισμό των πραγματικών αδυναμιών των εταιρειών. Η πρόσβαση σε εσωτερικά δεδομένα και πληροφορίες από πρώτο χέρι θα πρόσφεραν μια καλύτερη κατανόηση των αδύνατων σημείων των εταιρειών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν αυτοί οι περιορισμοί κατά την ερμηνεία των ευρημάτων αλλά και η ανάγκη για περαιτέρω πρόσβαση σε εσωτερικά δεδομένα και ταυτόχρονη επικύρωση τους.

8.3 Μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην υπέρβαση των περιορισμών κατά την τρέχουσα ανάλυση, με την πρόσβαση σε λεπτομερή και ακριβή δεδομένα πωλήσεων και μεριδίων αγοράς, τα οποία θα έδιναν την δυνατότητα χρήσης των στρατηγικών εργαλείων χαρτοφυλακίου. Επίσης, με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με εργαζόμενους και στελέχη των εταιρειών μελλοντικά, θα μπορούσαν να βρεθούν με μεγαλύτερη αξιοπιστία οι δυνάμεις και κυρίως οι αδυναμίες, που παρουσιάζουν οι υπό μελέτη εταιρείες και κατά επέκταση οι κλάδοι μέσα στους οποίους βρίσκονται.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barney, J. & Hesterly, W 2014, “Strategic Management and Competitive Advantage”, 5th edition, Pearson Higher Education
- BoG: 32.7 Million Travelers Chose Greece in 2023. (2024, February 21). Ανάκτηση από Greek Travel Pages: [https://news.gtp.gr/2024/02/21/bog-32-7-million-travelers-chose-greece-in-2023/#:~:text=A%20total%20of%2032.7%20million,Bank%20of%20Greece%20\(BoG\)](https://news.gtp.gr/2024/02/21/bog-32-7-million-travelers-chose-greece-in-2023/#:~:text=A%20total%20of%2032.7%20million,Bank%20of%20Greece%20(BoG))
- Cole, E. (2022, January 28). Biotechnology: Application in Pharmaceutical Industry. Ανάκτηση από MYTECHMAG: <https://www.mytechmag.com/biotechnology-application-in-pharmaceutical-industry/>
- Company, M. (2024, January 09). Generative AI in the pharmaceutical industry: Moving from hype to reality. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/generative-ai-in-the-pharmaceutical-industry-moving-from-hype-to-reality#/>
- David, F. & David, F. 2017, “Strategic Management: A competitive advantage approach, concepts”, 16th edition, Pearson Education
- ENA. (2024, December 05). ENA: Public spending mainly on defense and public order; health and education lagging behind. Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική: <https://www.naftemporiki.gr/english/1583540/ena-public-spending-mainly-on-defense-and-public-order-health-and-education-lagging-behind/>
- European Medicines Agency. (2023). Ανάκτηση από <https://www.ema.europa.eu/en/partners-networks/international-activities/bilateral-interactions-non-eu-regulators/united-states>
- Gamble, E & Thompson, A. 2010, “Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage”, 2nd edition, McGraw-Hill/Irwin
- Grand, R. 2018, “Contemporary Strategy Analysis”, 10th edition, NJ: Wiley & Sons
- Greece expenditure: More for Defense & Public Order, less for Health & Education. (2024, February 06). Ανάκτηση από Keep Talking Greece: <https://www.keeptalkinggreece.com/2024/02/06/greece-spending-priorities-defense-health-education/>

- Harkness, L., Robinson, K., Stein, E. & Wu, Winnie. (2023, December 05). How generative AI can boost consumer marketing. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-generative-ai-can-boost-consumer-marketing>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Cyprus. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/cyprus/>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Italy. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/italy/>
- Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: Türkiye. (2024). Ανάκτηση από Hellenic Republic - Ministry of Foreign Affairs: <https://www.mfa.gr/en/blog/greece-bilateral-relations/turkey/>
- Hill, C., Schilling M. & Jones, G 2019, “Strategic Management, An Integrated Approach”, 13th edition, Cengage Learning
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R 2007, “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, 7th edition, Thomson Learning, Inc.
- How AI Is Changing the Maritime Industry. (2023, April 10). Ανάκτηση από Maritime Training Courses and Programs - MITAGS: <https://www.mitags.org/ai-impact-maritime-industry/>
- Kunal, G. (2023, August 22). Unleashing the Power of Data Analytics in Supply Chain Management with Blockchain. Ανάκτηση από Softobotics: <https://www.softobotics.com/blogs/unleashing-the-power-of-data-analytics-in-supply-chain-management-with-blockchain/>
- McKinsey Quarterly. (2008, September 01). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. Ανάκτηση από McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Mišanková, M. & Kočišová, K. 2014, “Strategic implementation as a part of strategic management”, Procedia - Social and Behavioral Sciences vol.110, pp. 861 – 870
- Namugenyi, C. Nimmagadda, S. & Reiners T 2019, “Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts”, Procedia Computer Science, Vol. 159, pp. 1145–1154

- Porter, M. 1985, Competitive advantage-creating and sustaining superior performance, Free press.
- PPPs for GDP in 2023: flash estimates now available. (2024, March 26). Ανάκτηση από <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240326-1>
- Rothaermel, F 2018, “Strategic management: concepts’, 4th edition, McGraw-Hill Education
- Statista. (2024). Greece: Real gross domestic product (GDP) growth rate from 2019 to 2029. Ανάκτηση από Statista: <https://www.statista.com/statistics/263605/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-greece/>
- The Digital Differentiator For Passenger Ships. (2022, March 19). Ανάκτηση από Hellenic Shipping News: <https://www.hellenicshippingnews.com/the-digital-differentiator-for-passenger-ships/>
- Verhoeven, P. (2010). A Review of Port Authority Functions: Towards a Renaissance? Maritime Policy and Management, 37(3), 247-270
- What is RoRo shipping? (2023, December 21). Ανάκτηση από Höegh Autoliners: <https://www.hoeghautoliners.com/news/what-is-ro-ro-shipping>
- What Is the Growth Share Matrix? (2024). Ανάκτηση από Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, E 2017, “Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability”, 15th edition, Pearson Education

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ATTICA GROUP (2022), Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας. Ανάκτηση από Attica Group: https://attica-group.com/images/corporate-responsibility/2023/CR_Report_Attica_Group_2022_Greek_v5-Website.pdf
- ATTICA GROUP - Ο Στόλος Μας. (2022). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CF%83-%CE%BC%CE%B1%CF%83.html>
- ATTICA GROUP - Προφίλ Ομίλου. (2024). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%8C%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82->

[attica/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85.html](https://attica-group.com/el/%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CF%8E%CE%BD/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%)

- ATTICA GROUP - Συνοπτικά Οικονομικά Μεγέθη. (2023). Ανάκτηση από ATTICA GROUP: <https://attica-group.com/el/%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CF%8E%CE%BD/%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%>
- DEMO ABEE - Company Profile. (2022). Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/company-profile/>
- DEMO ABEE (2021), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO_AnnualReport2021.pdf
- DEMO ABEE (2020), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO_Annual_Report_2020_GR-Main.pdf
- DEMO ABEE (2019), Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ετήσια Οικονομική Έκθεση. Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/wp-content/uploads/DEMO-Annual-Report-2019-GR-low.pdf>
- DEMO ABEE - Οικονομικά Στοιχεία. (2022). Ανάκτηση από DEMO SA: <https://www.demo.gr/el/financial-info/>
- ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Ελληνική Επιβατηγός Ναυτιλία
- ICAP, 2022, Κλαδική Μελέτη Φαρμακοβιομηχανίες
- ICAP, 2021, Κλαδική Μελέτη Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν – Αλμυρά Σνακ
- Newsroom, C. (2023, Μάιος 09). Τα γενόσημα φάρμακα στην Ελλάδα και πώς επηρεάζουν τον χώρο της Υγείας. Ανάκτηση από CNN Greece: <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/361929/ta-genosima-farmaka-stin-ellada-kai-pos-epireazoun-ton-xoro-tis-ygeias>
- Newsroom, n. (2023, Ιούνιος 09). Κάτω του 3% ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Μάιο. Ανάκτηση από newMoney: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/kato-tou-3-o-plithorismos-stin-ellada-ton-maio/>
- STOCHASIS, 2021, Κλαδική Μελέτη Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις

- Whittington, D., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K 2023, “Στρατηγική επιχειρήσεων: Πολύπλευρη διερεύνηση”, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
- Αλεξανδρίδης, Α. 2014, “Επιχειρηματικές Στρατηγικές”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας
- ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ. (2024). Ανάκτηση από Noisis | Σύμβουλοι Ανάπτυξης: <https://www.noisis.gr/aid-schemes/anavathmisi-toyristikon-limenon/>
- Αυξήσεις 10 με 12% στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια από 1ης Απριλίου. (2022, Μάρτιος 27). Ανάκτηση από Αρχιπέλαγος: <https://arxipelagos.gr/%CE%B1%CF%85%CE%BE%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-10-%CE%BC%CE%B5-12-%CF%83%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CF%8A%CE%BA%CE%AC-%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B9%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9/>
- Αυτοδιοίκηση. (2015, Μάιος 04). Μειώνονται οι τιμές στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια – Ποιο είναι το νέο πλαφόν (ΦΕΚ). Ανάκτηση από Aftodioikisi: <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/meionontai-oi-times-sta-aktoploika-poio-einai-to-neo-plafon-fek/>
- Βαμβακά, Α. (2022, Ιούνιος 26). Στα ύψη τα ακτοπλοϊκά εισιτήρια λόγω καυσίμων. Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3643297/sta-upsi-ta-aktoploika-eisitiria-logo-kausimon/>
- Γεωργόπουλος, Ν. 2013, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, 3^η έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου
- Γεωργόπουλος, Ν 2023, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ: Δεκέμβριος 2023, ετήσιος πληθωρισμός 3,5%. (2024, Ιανουάριος 12). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/fcdc91f5-a207-5208-4bfa-10ab5a86a24c>
- Δημοσιονομικά στοιχεία για την περίοδο 2020-2023 . (2024, Απρίλιος 22). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/80f5f45c-06ad-093e-4cf6-87ad3525fb8e>
- ΕΛΣΤΑΤ: Στο 10,5% η ανεργία το 4ο τρίμηνο του 2023. (2024, Μάρτιος 07). Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική:

<https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1609224/elstat-sto-105-i-anergia-to-4o-trimino-toy-2023/>

- Επιτροπή, Ε. (2022, Ιούλιος 26). 8ο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον: Η ΕΕ σκοπεύει να μετρήσει την πρόοδο όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς και κλιματικούς στόχους της Πράσινης Συμφωνίας. Ανάκτηση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή, επίσημος ιστότοπος: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_22_4667
- ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Αύγουστος 2023 . (2023, Οκτώβριος 02). Ανάκτηση από ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/68276797-dd98-f61e-4f6f-5886a54ca9fb>
- Η έξυπνη συσκευασία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (2020, Φεβρουάριος 03). Ανάκτηση από All Pack Hellas: <https://www.allpackhellas.gr/arthra/i-exyprni-syskeyasia-os-antagonistikio-pleonektima/>
- Η ηθική κατανάλωση γίνεται mainstream. (2019, Ιανουάριος 04). Ανάκτηση από Η Ναυτεμπορική: <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/4212/i-ithiki-katanolosi-ginetai-mainstream/>
- Κανονισμός της Ε.Ε 1169. (2011, Οκτώβριος 25). Ανάκτηση από EU law - EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>
- Μαζιάς, Γ. (2023, Οκτώβριος 03). Οικονομία: Η μεγάλη βουτιά της αγοραστικής ικανότητας των Ελλήνων. Ανάκτηση από Οικονομικός Ταχυδρόμος: <https://www.ot.gr/2023/10/03/oikonomia/oikonomia-i-megali-voutia-tis-agorastikis-ikanotitas-ton-ellinon/>
- Παπαδάκης, Β. 2018, “Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων”, 1^η έκδοση, Εκδόσεις Ψυχογιός
- Παπαδάκης, Β. 2016, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 7^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (2020), Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης. Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: https://papadopoulou.gr/wp-content/themes/papadopoulou-theme/flipbooks/anaptiksi_2020/
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε (2021), Έκθεση Αειφόρου Ανάπτυξης. Ανάκτηση από Παπαδοπούλου: https://papadopoulou.gr/wp-content/themes/papadopoulou-theme/flipbooks/anaptiksi_2021/
- Παπαδοπούλου - Η Ποιότητα & η Ασφάλεια των Τροφίμων αποτελεί προτεραιότητά μας. (2021). Ανάκτηση από Παπαδοπούλου:

<https://papadopoulou.gr/article/i-poiotita-kai-i-asfaleia-ton-trofimon-apotelei-proteraiotita-mas/>

- Περιμένη, Π (2021) Νομοθεσία και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ασφάλεια των τροφίμων, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Σαμάρκου, Κ. (2023, Μάιος 23). DBRS: Βλέπει πολιτική σταθερότητα και συνέχεια στην Ελλάδα. Ανάκτηση από Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/562435975/dbrs-vlepei-politiki-statherotita-kai-synecheia-ton-metarrythmiseon-stin-ellada/>
- Στο 1,49% του ΑΕΠ το ποσοστό δαπανών για Έρευνα & Ανάπτυξη στην Ελλάδα. (2023, Νοέμβριος 02). Ανάκτηση από Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης: <https://www.ekt.gr/el/news/29683>
- Στο 3,2% ο πληθωρισμός στην Ελλάδα τον Ιανουάριο, στο 2,8% στην Ευρωζώνη. (2024, Φεβρουάριος 22). Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr/oikonomia/3774163/sto-3-2-o-plithorismos-stin-ellada-ton-ianouario-sto-2-8-stin-eurozoni/>
- Τριχιάς, Μ. (2019, Δεκέμβριος 19). IMO 2020: Η πράσινη πρόκληση στη ναυτιλία. Ανάκτηση από RSM Greece: <https://www.rsm.global/greece/news/imo-2020-i-prasini-proklisi-sti-naytilia>