

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
EXECUTIVE M.B.A.**

**Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού  
Περιβάλλοντος Επιχείρησης: Μελέτη  
Περίπτωσης**

**ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΣ Η. ΑΛΚΙΒΙΑΔΗΣ**

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2024**



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

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

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

***Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης: Μελέτη Περίπτωσης,***

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

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Παρασκευόπουλος Αλκιβιάδης

**Ημερομηνία:** 29/08/2024

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	6
Περίληψη.....	7
Abstract .....	8
<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	9
<b>Στρατηγικό management</b> .....	9
Εισαγωγή.....	9
Τι είναι το στρατηγικό management.....	9
Πώς έχει εξελιχθεί το στρατηγικό μανατζμέντ .....	10
Ανίχνευση Περιβάλλοντος .....	12
Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	13
Αποστολή: Δήλωση του σκοπού ύπαρξης .....	13
Σκοποί: Απαρίθμηση Αναμενόμενων Αποτελεσμάτων .....	14
Στρατηγική: Καθορισμός των Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων .....	15
Στρατηγικές κατευθύνσεις .....	18
Πολιτικές: Ορισμός Κατευθυντήριων Οδηγιών .....	23
Υλοποίηση στρατηγικής .....	24
Αξιολόγηση και Έλεγχος .....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	27
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	28
<b>Ανάλυση περιβάλλοντος</b> .....	28
Εισαγωγή .....	28
<b>Γενικευμένο περιβάλλον</b> .....	28
Αναγνώριση εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων.....	32
<b>Αμέσο περιβάλλον</b> .....	33
Ανάλυση Κλάδου: Αναλύοντας το Μικρο περιβάλλον .....	33
Απειλή νέο-εισερχομένων.....	35
Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	36
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες .....	37
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	37
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	38

Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων (Stakeholders).....	38
Εξέλιξη του κλάδου .....	39
Κατηγοριοποίηση διεθνών κλάδων .....	40
Στρατηγικές ομάδες .....	42
<b>Εσωτερικό περιβάλλον</b> .....	43
Δομή εταιρείας.....	43
Εταιρική κουλτούρα .....	45
Πόροι .....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	48
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	49
<b>Ακίνητη Περιουσία (Real Estate)</b> .....	49
Ορισμοί και κατηγορίες .....	49
Real estate παγκοσμίως και στην Ελλάδα .....	49
Ιστορική αναδρομή του κλάδου .....	50
Ανάλυση PEST– Γενικευμένο περιβάλλον του Real Estate .....	52
Πολιτικό-νομικοί παράγοντες .....	52
Οικονομικοί παράγοντες.....	53
Κοινωνικοί παράγοντες.....	54
Τεχνολογικοί παράγοντες .....	55
Ανάλυση Porter – Άμεσο περιβάλλον.....	55
Κλάδος.....	55
Ορισμός Προμηθευτών και αγοραστών: .....	56
1. Απειλή Νέο-εισερχόμενων (απειλή εισόδου).....	57
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	57
3. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	58
4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	58
5. Απειλή από υποκατάστατα .....	58
6. Η σχετική δύναμη των Stakeholders.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	61
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	62
<b>Μελέτη περίπτωσης εταιρείας DIMAND</b> .....	62
Εταιρικό Προφίλ DIMAND.....	62
Εταιρική Κουλτούρα και Φιλοσοφία της DIMAND .....	63
Πόροι.....	64

Οργανωτική Δομή της επιχείρησης και Διοικητικό συμβούλιο.....	65
Οργανόγραμμα της DIMAND .....	68
Εταιρική διακυβέρνηση/Corporate governance.....	68
Στοιχεία επιχείρησης DIMAND.....	69
Περιβαλλοντικά ζητήματα .....	72
Στρατηγικές που ακολουθεί η DIMAND.....	74
SWOT ANALYSIS DIMAND .....	77
Δυνάμεις-Strengths:.....	78
Αδυναμίες-Weaknesses .....	78
Ευκαιρίες-Opportunities .....	78
Απειλές-Threats.....	79
Δυνητικοί κίνδυνοι.....	79
1) Κίνδυνος της αγοράς.....	79
2) Πιστωτικός κίνδυνος .....	80
3) Κίνδυνος ρευστότητας .....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	82
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	83

## Ευχαριστίες

Μια πορεία τεσσάρων ακαδημαϊκών εξαμήνων που μπορούν να χαρακτηριστούν από δύο και μόνο λέξεις, *γνώση* και *προβληματισμό*, φτάνει στο τέλος της με την παρούσα διπλωματική εργασία. Ένα ταξίδι γεμάτο συναισθήματα, το οποίο σίγουρα δεν ήταν εύκολο, αλλά απολύτως αναγκαίο για την εξέλιξη μου. Η όλο και πιο απαιτητική επαγγελματική καθημερινότητα καθιστά αναγκαία την ευρύτερη οικονομική θεώρηση, προκειμένου ένα στέλεχος να θεωρηθεί άρτιος και καταρτισμένος manager.

Με την ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, με τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη», θα ήθελα να εκφράσω από καρδιάς, ευχαριστίες στους καθηγητές μου, όπου χωρίς τη συμβολή τους και την αμέριστη συμπαράσταση τους θα ήταν ανέφικτος αυτός ο στόχος. Ιδιαίτερη μνεία οφείλω να κάνω στο Διευθυντή του Προγράμματος Καθηγητή Δημήτριο Γεωργακέλλο που με την άριστη οργάνωση και συνεχή προσπάθεια του, παρά τις όλες δυσκολίες, καταφέρνει και σε συνεργασία με όλη την επιστημονική, και όχι μόνο, ομάδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κρατά σε υψηλότατο επίπεδο την όλη εμπειρία φοίτησης στο Πρόγραμμα.

Η καθοδήγηση, η εμπιστοσύνη και το αμείωτο ενδιαφέρον του Καθηγητή Νικόλαου Γεωργόπουλου ήταν καθοριστικοί παράγοντες που συνέβαλαν στην προσωπική μου ανάπτυξη και επιτυχία και οφείλω να τον ευχαριστήσω για όλα και ιδίως για τη στήριξη του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής.

Βέβαια τίποτα δεν θα είχε επιτευχθεί αν δεν υπήρχαν τρεις ακόμα καθοριστικές ομάδες ατόμων στη ζωή μου: τα μέλη της οικογένειάς μου που πάντα με στηρίζουν σε σωστές και λάθος επιλογές μου με την αμέριστη αγάπη τους, τους συμφοιτητές μου που έκαναν πιο ευχάριστο και διασκεδαστικό το μαθησιακό αυτό ταξίδι, αλλά και την πιο σημαντική ομάδα στη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας, εκείνη της εταιρείας DIMAND, που θέλοντας να εξελίξει νέους ανθρώπους δεν σταματά να μοιράζει γνώση, όντας πάντα δεκτική και ανοιχτή σε οποιαδήποτε απορία μου. Μια ανθρωποκεντρική εταιρεία όπου με εξαιρετικό κλίμα και οργάνωση καταφέρνει και αποτελεί άξιο παράδειγμα του Ελληνικού επιχειρείν. Με το βλέμμα στο μέλλον εξελίσσει τον κλάδο των υποδομών και του real estate αναγκάζοντας τον ανταγωνισμό να ακολουθήσει σε ένα πιο βιώσιμο και πράσινο κατασκευαστικό περιβάλλον, δημιουργώντας τις πόλεις που θέλουμε να ζούμε.

Αφιερωμένη Στην οικογένειά μου!

## Περίληψη

Η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς και έντονες εξελίξεις. Το άκρως δυναμικό περιβάλλον όπου καλούμαστε να δραστηριοποιηθούμε επιτάσσει ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Την πενταετία 2019-2023, η ανθρωπότητα αντιμετώπισε μια σειρά συμβάντων που έως πρότινος φάνταζαν αδιανόητα και πολλά από αυτά συνεχίζουν να έχουν απόνερα ακόμα και σήμερα.

Γεγονότα όπως ο Covid-19, οι πολεμικές συγκρούσεις σε 3 ηπείρους, η κλιματική κρίση και η έλευση της τεχνητής νοημοσύνης, φέρνουν νέα δεδομένα. Δεδομένα που έχουν επίδραση και ωθούν δραματικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, κοινωνία, πολιτική και τεχνολογική σκακιέρα. Όλες αυτές οι αλλαγές και οι συνεχείς μετατοπίσεις των ισορροπιών, είναι αναπόφευκτο να επηρεάζουν και το μεγαλύτερο επενδυτικό καταφύγιο, την ακίνητη περιουσία.

Η ακίνητη περιουσία έχει καταλυτική επίδραση στην οικονομία και τρομερά μεγάλη αλληλεπίδραση με πολλούς κλάδους. Αποτελεί βάρομετρο για την οικονομική ευημερία των χωρών και σε συνθήκες ανάπτυξης ακμάζει μαζί με την οικονομία ενώ σε συνθήκες εσωστρέφειας και ύφεσης ακολουθεί καθοδική πορεία.

Το 2007 μια πρωτόγνωρη ύφεση που οφείλεται στη χρηματοπιστωτική κρίση, που ξεκίνησε στις ΗΠΑ είχε ως κεντρικό σημείο αναφοράς την κτηματαγορά και τα «στεγαστικά δάνεια χαμηλής εξασφάλισης» καθιστώντας τη ως τη μεγαλύτερη κρίση μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Στη μετά Covid-19 εποχή, στην Κίνα εξελίσσεται η δική τους μεγαλύτερη στεγαστική κρίση που έχει ωθήσει την Κινεζική κεντρική διοίκηση να πιέζει τις τοπικές κυβερνήσεις σε όλη τη χώρα να αγοράσουν εκατομμύρια απούλητα σπίτια για να αμβλύνουν μια παρατεταμένη κρίση ακινήτων.

Όλα αυτά είναι τόσο φυσιολογικά σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στο οποίο η οικονομία κάνει κύκλους. Ένα τέτοιο ακριβώς κύκλο έκανε και η Ελληνική οικονομία όπου μία περίοδος ύφεσης εκείνη του 2009 έκανε τον κύκλο της και μετά από 15 χρόνια είμαστε σε ένα σημείο ανάπτυξης με ποσοστά που προσεγγίζουν το 2,5% και που σε σχέση με την Ευρωζώνη φαντάζει υψηλό όταν εκείνη στο σύνολό της είναι χαμηλότερη του 1%. Την ίδια στιγμή η αγορά ακινήτων κινείται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης που προσεγγίζουν διψήφιες αποδόσεις, κατά την τριετία 2021-2023.

Στο θετικό momentum της αγοράς ακινήτων πάσης φύσεως (οικόπεδα, οικίες, γραφεία κ.α.) έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη μεγάλων έργων υποδομών αλλά και η σημαντική γεωπολιτική θέση της χώρας μας. Μια θέση που την καθιστά σταυροδρόμι τριών ηπείρων και ενδιαφέρει επενδυτικά πολλούς κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς. Στην αγορά έχει δημιουργηθεί η ανάγκη για πιο πράσινα και ενεργειακά βιώσιμα κτήρια, μια ανάγκη που προέκυψε τόσο από πολιτικο-κοινωνικά ερεθίσματα (νομοθεσίες μείωσης ενεργειακού αποτυπώματος, κοινωνικός ακτιβισμός), αλλά και ως φυσικό επακόλουθο της τεχνολογικής επανάστασης που βιώνουμε με την έλευση της Τεχνητής Νοημοσύνης και δεδομένης της κλιματικής κρίσης, μιας κρίσης που δεν επηρεάζει απλά κράτη, αλλά απειλεί την πληθυσμιακή ολότητα της γης.

Στην Ελλάδα η DIMAND πρωτοπορεί από το 2005 στα έργα αστικής ανάπλασης και καινοτομεί στην ανάπτυξη ακινήτων που συμβάλλουν στη δημιουργία βιώσιμων πόλεων, δίνοντας αξία σε όλη την εμπλεκόμενη έμμεσα ή άμεσα αλυσίδα. Η παρούσα εργασία εξετάζει τις πρακτικές και τον τρόπο λειτουργίας της DIMAND απεικονίζει και αξιολογεί τον τρόπο δραστηριότητας της, βάσει των θεωρητικών αρχών του στρατηγικού management.

## Abstract

Our era is characterized by continuous and intense developments. A highly dynamic environment in which we operate demands flexibility and adaptability. During the five-year period 2019 - 2023, humanity has faced a series of events that once seemed inconceivable and continue having repercussions.

Events such as COVID-19, military conflicts on three continents, climate crisis, and the advent of Artificial Intelligence introduced new dynamics. Such dynamics have impacted and driven dramatic changes in the global economy, society, politics, and technological landscape. Inevitably, all these changes and constant shifts in balances have also affected the largest investment haven, real estate.

This sector has a catalytic impact on the economy and interacts significantly with many other sectors. It serves as a barometer for the economic prosperity of countries, flourishing alongside the economy during periods of growth and declining during periods of recession and introspection.

In 2007, an unprecedented recession was triggered by the financial crisis that began in the United States centered around the real estate market and "subprime mortgages", making it the largest crisis since World War II. In the post-COVID era, China is experiencing its largest housing crisis, prompting the Chinese central administration to urge local governments across the country to buy millions of unsold housings from distressed companies to alleviate a prolonged real estate crisis.

Those developments are quite natural in a globalized environment during economic cycles. The Greek economy has followed a similar cycle, with the recession in 2009 running its course, and after 15 years, followed by a period of growth that approaches a 2.5% rate. Compared to the Eurozone, where growth is below 1%, this is a significant differentiation. At the same time, the real estate market has been growing at even higher rates, approaching double-digit returns for the past three years.

The positive momentum in the real estate market of all kinds (land, homes, offices, etc.) has been significantly reinforced by the development of large infrastructure projects and Greece's strategic geographical location. Greece's geography makes it a crossroads of three continents, attracting investment interest from many public and private entities. There is a growing demand for sustainable and more energy-efficient buildings, driven by both political-social stimuli, legislation on reducing energy footprints, social activism and anticipated outcome of technological revolution we are experiencing with the advent of Artificial Intelligence and the ongoing climate crisis. Such a crisis not only affects states but also threatens the entirety of Earth.

In Greece, DIMAND has been pioneering urban regeneration projects since 2005 and innovating in the development of properties that contribute to creating sustainable cities, adding value directly or indirectly to the entire involved sector chain. This study will examine DIMAND's practices and operational methods, depicting and evaluating its activities based on the theoretical principles of strategic management.



# Κεφάλαιο 1

## Στρατηγικό management

### Εισαγωγή

Η στρατηγική ως λέξη προέρχεται από την ελληνική λέξη «στρατηγός», όπου εκείνη με τη σειρά της αποτελείται από δυο ρίζες «στρατός» και «άγω», που σημαίνει "να οδηγείς το στρατό". Το ρήμα στρατηγώ σημαίνει «να σχεδιάζεις την καταστροφή του εχθρού μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων». Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, οι επιχειρήσεις βρήκαν πρόσφορο έδαφος για να αναπτυχθούν, πλέον όμως το περιβάλλον ήταν πολύ πιο απαιτητικό και η μεταβλητότητα των συνθηκών δημιούργησε και έναν εντονότερο ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Igor Ansoff, η αλλαγή αυτή στο περιβάλλον αποδίδεται σε δύο σημαντικές παραμέτρους: (1) στη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής εντός των επιχειρήσεων και (2) στην επιταχυνόμενη εφαρμογή και εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας στη διαδικασία διαχείρισης.

Η αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών ανέδειξε την ανάγκη για την ικανότητα πρόβλεψης μεταβολών, την ανακάλυψη νέων ευκαιριών και την άμεση αντίδραση για την αντιμετώπιση πιθανών απειλών στο πλαίσιο της επιχείρησης. Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών προκάλεσε το ενδιαφέρον και την αποδοχή των αναλυτών, επισημαίνοντας την κρίσιμη σημασία της λήψης αποφάσεων και της ικανότητας αποτελεσματικής διαχείρισης του προσωπικού προκειμένου να αντιμετωπίσουν το ολόένα και πιο αβέβαιο μέλλον (Bracker, J., 1980).

### Τι είναι το στρατηγικό management

Η λέξη «management» συνήθως αποδίδεται με τις ελληνικές λέξεις «διαχείριση» ή «διοίκηση». Δυστυχώς όμως καμία από τις δύο δεν μπορεί μόνη της να προσδιορίσει ολοκληρωμένα την ευρύτητα της έννοιας του management η οποία παραμένει ελλιπής, όποια από τις δύο λέξεις κι αν χρησιμοποιηθεί (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2020).

Σύμφωνα με τον Henri Fayol η θεωρία της διοίκησης αποδίδεται από ένα απλό μοντέλο για τον τρόπο όπου αυτή αλληλοεπιδρά με το προσωπικό. Σήμερα βέβαια η διοίκηση περιλαμβάνει μια ευρύτερη διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με τη χρήση πέρα των ανθρωπίνων πόρων, φυσικών, χρηματοοικονομικών, πληροφοριακών και άλλων διαθεσίμων μέσων στην επιχείρηση για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία αυτής. Οι έννοιες καλύπτονται με έναν ευρύτερο τρόπο, έτσι ώστε οποιαδήποτε επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα υλοποίησης της θεωρίας διοίκησης. Σήμερα, η επιχειρηματική κοινότητα εξακολουθεί να μνημονεύει την κλασική θεωρία διοίκησης του Fayol ως έναν σημαντικό οδηγό για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης.

Οι πέντε βασικές αρχές κατά των Fayol είναι:

1. *Προγραμματισμός (Planning)*. Ξεκινώντας με το βασικότερο κομμάτι, αυτό του προγραμματισμού, πρώτα θέτουμε τους μακροχρόνιους σκοπούς και εξετάζουμε διάφορες πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές για να τους επιτύχουμε. Κάνουμε αυτόν τον έλεγχο για να κατανοήσουμε το εξωτερικό περιβάλλον με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν, καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τις αδυναμίες και τις δυνάμεις μιας επιχείρησης.

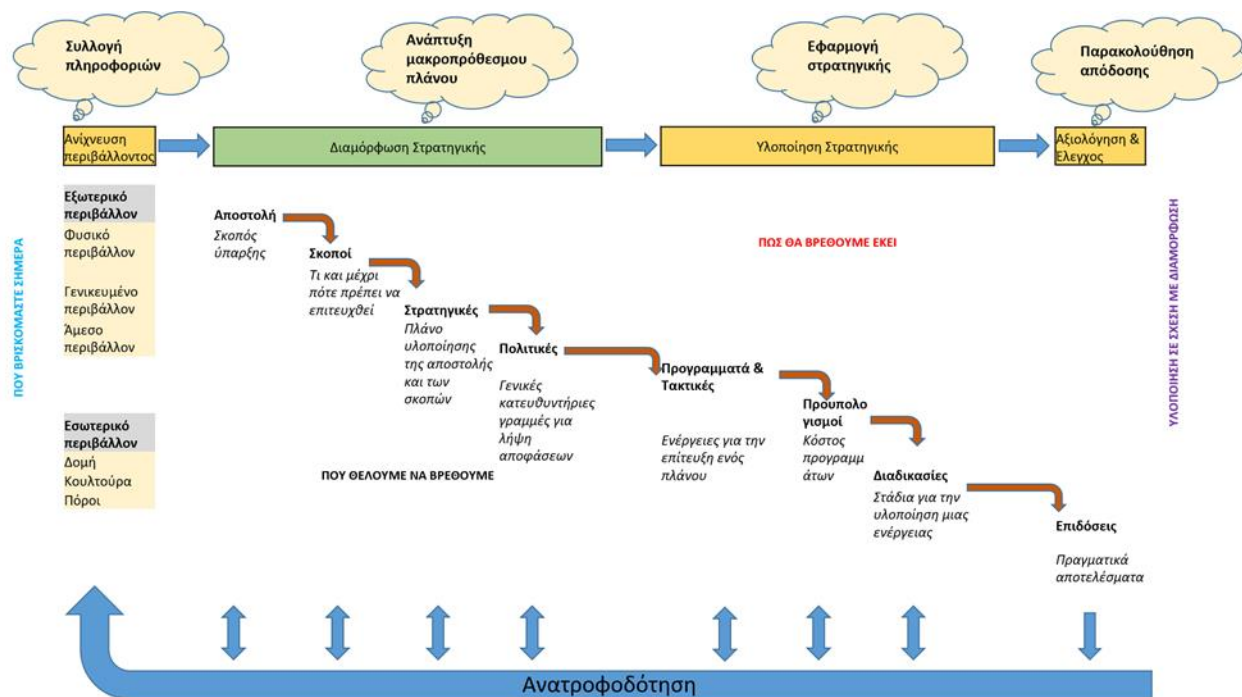
2. *Οργάνωση (Organizing)*. Πέρα του προγραμματισμού, απαραίτητη είναι και η οργάνωση των διαφόρων λειτουργιών μιας επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των διαθεσίμων πόρων όπου απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η διασφάλιση αυτών.
3. *Διοίκηση (Leading)*. Στη διοίκηση των εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα είναι ουσιώδης για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τα διοικητικά στελέχη φέρουν την ευθύνη ορθής διαχείρισης των πόρων με κύριο μέλημα τους τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού τους και της βέλτιστης επίτευξης των επιθυμητών σκοπών.
4. *Έλεγχος (Controlling)*. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελεί το στάδιο όπου καθορίζονται τα πρότυπα επίδοσης, παρακολουθείται η πρόοδος και εφαρμόζονται τυχόν διορθωτικά μέτρα που απαιτούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τα διοικητικά στελέχη αξιολογούν την επίδοση των ατόμων και των ομάδων εργασίας εξετάζοντας δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ενώ ανιχνεύουν προβλήματα που χρήζουν επίλυσης.
5. *Συντονισμός (Co-ordinate)*. Σε αυτό το στάδιο αξιολογούνται και αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες από τα προηγούμενα, διαπιστώνονται οι αποκλίσεις μεταξύ των προκαθορισμένων σκοπών και των πραγματικών αποτελεσμάτων καθώς και οι παράγοντες ή οι δραστηριότητες που προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές και κατά συνέπεια, πρέπει να τροποποιηθούν.

Οι συνολικές διαχειριστικές αποφάσεις και ενέργειες που συμβάλλουν στον καθορισμό και τον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού καλείται, Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία για την επιτυχημένη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε στο πλαίσιο των προσπαθειών για αποδοτικότερες επιχειρηματικές προβλέψεις μειώνοντας την αβεβαιότητα του απρόβλεπτου, δηλαδή του μέλλοντος (Wheelen, et. Al., 2018). Στην εποχή μας, οι περιβαλλοντικές μεταβολές είναι πολύ συχνές και συνήθως «βίαιες» και «έντονες», επομένως η κρισιμότητα της άμεσης προσαρμογής στις νέες δυναμικές συνθήκες είναι παράγοντας κλειδί στην επίλυση ενός εν γένει προβλήματος.

### Πώς έχει εξελιχθεί το στρατηγικό μάνατζμέντ

Όπως αναφέρθηκε, το στρατηγικό μάνατζμεντ διασαφηνίζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα στελέχη μια επιχείρηση ή οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών της στόχων. Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση στρατηγικών, τη διαχείριση ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών και άλλων ειδών πόρων, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Περιλαμβάνει επίσης την παρακολούθηση του περιβάλλοντος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την προσαρμογή στις αλλαγές προκειμένου να διατηρηθεί ή να αυξηθεί η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Κατά τον Παπαδάκη (2011), ως στρατηγική νοείται ο δρόμος και εκείνες οι ενέργειες διασύνδεσης, εναρμόνισης πόρων και ικανοτήτων τόσο στο εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**Διάγραμμα 1.1:** Στάδια Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model," 1981

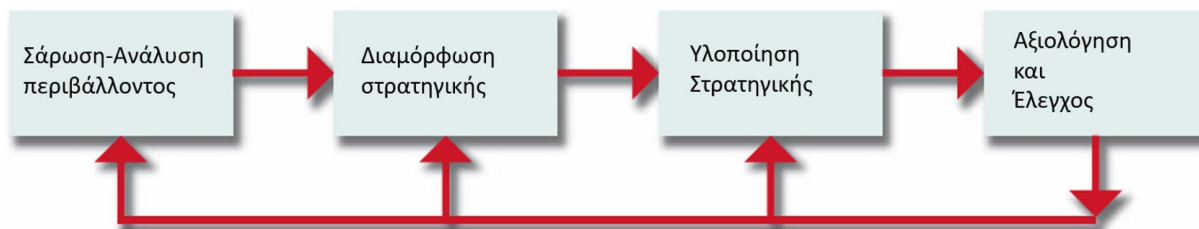
Επομένως, αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης μιας οργάνωσης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (τόσο **εξωτερικού** όσο και **εσωτερικού**), τη χάραξη στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), την εφαρμογή της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο, το διάγραμμα 1.1 αποτελεί υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ και αποδίδει τόσο τα βασικά αυτά στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ αλλά και τις επιμέρους ενέργειες ανά στάδιο.

Το υπόδειγμα του **στρατηγικού μάνατζμεντ** συνήθως αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια:

1. **Ανάλυση του Περιβάλλοντος:** Αυτό περιλαμβάνει την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος για την κατανόηση των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει η οργάνωση, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών της. Η εξωτερική ανάλυση συνήθως περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι τάσεις της αγοράς, ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι νομικές αλλαγές κ.α.. Η εσωτερική ανάλυση εστιάζει σε πόρους, τη δομή της επιχείρησης, καθώς και στην ευρύτερη έννοια της κουλτούρας που περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι αρχές, οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι ικανότητες, οι γνώσεις, τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (Wheelen et. Al. 2018).
2. **Διαμόρφωση Στρατηγικής:** Αυτό το βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών που έχει η οργάνωση, όπου βασίζονται στις πληροφορίες που αποκομίστηκαν από την ανάλυση του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την ταυτοποίηση στρατηγικών επιλογών, τον καθορισμό σκοπών και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή πόρων.
3. **Υλοποίηση της Στρατηγικής:** Μόλις η στρατηγική έχει διαμορφωθεί, πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή. Αυτό περιλαμβάνει τη συντονισμένη προσαρμογή της δομής, των συστημάτων, των διαδικασιών και των ανθρώπων της οργάνωσης για την επιλεγμένη στρατηγική. Επίσης,

περιλαμβάνει την αποτελεσματική επικοινωνία της στρατηγικής σε όλη την οργάνωση και τη διασφάλιση ότι όλοι κατανοούν τον ρόλο και τις ευθύνες τους στην υλοποίηση της στρατηγικής.

4. **Αξιολόγηση και Έλεγχος:** Το στρατηγικό μάντζμεντ απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της επίδοσης για να διασφαλιστεί ότι η οργάνωση προχωρά προς τη σωστή κατεύθυνση ακολουθώντας τους στρατηγικούς της στόχους. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό αποδοτικών στόχων, τη μέτρηση της προόδου, την αναγνώριση αποκλίσεων από το σχέδιο και τη λήψη διορθωτικών μέτρων όπου και όποτε απαιτείται. Οι μηχανισμοί αξιολόγησης και ελέγχου βοηθούν στη διασφάλιση ότι η οργάνωση παραμένει στον σωστό δρόμο και προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.



**Διάγραμμα 1.2:** Βασικά στοιχεία της διαδικασίας Στρατηγικού Μάντζμεντ

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

Το παραπάνω διάγραμμα 1.2 δείχνει πώς αλληλεπιδρούν αυτά τα τέσσερα βασικά στάδια. Η μοντελοποίηση αυτή είναι ταυτόχρονα ορθολογική και ρυθμιστική. Είναι ένα μοντέλο σχεδιασμού που παρουσιάζει τί οφείλει να κάνει μια επιχείρηση όσον αφορά τη διαδικασία στρατηγικού management και όχι απαραίτητα αυτό που ενδεχομένως να κάνει οποιαδήποτε μεμονωμένη επιχείρηση. Ο σχεδιασμός αυτός προβλέπει ότι όσο η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αυξάνεται, οι εταιρείες που εργάζονται με επιμέλεια για να αναλύουν και να προβλέπουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την εξελισσόμενη κατάσταση στην οποία λειτουργούν θα έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνες που δεν το κάνουν. Εμπειρικές ερευνητικές μελέτες υποστηρίζουν αυτό το μοντέλο.

### Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η σάρωση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση των πληροφοριών αυτών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε κορυφαία στελέχη εντός του οργανισμού. Στόχος της ανάλυσης, είναι να αναγνωριστούν στρατηγικοί παράγοντες - αυτά τα εξωτερικά και εσωτερικά δεδομένα που θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας. Ο πιο απλός τρόπος να αναπαρασταθούν τα αποτελέσματα της περιβαλλοντικής ανίχνευσης είναι μέσω μιας προσέγγισης **SWOT**. Μέσω του ακρωνυμίου SWOT αποδίδεται η περιγραφή συγκεκριμένων παραμέτρων, Strengths (Δυνάμεων), Weaknesses (Αδυναμιών), Opportunities (Ευκαιριών) και Threats (Απειλών), που φαίνεται να είναι στρατηγικοί παράγοντες για κάθε εταιρεία. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) βρίσκεται εκτός του οργανισμού και δεν είναι τυπικά υπό τον έλεγχο της ανώτατης διοίκησης, τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε πώς η ολιστική ανίχνευση των περιβαλλοντικών μεταβλητών επιδρά στην εκάστοτε επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον κάθε εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται εντός του οργανισμού και είναι υπό την άμεση επήρεια της ανώτατης διοίκησης στον βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους μιας εταιρείας. Οι κύριες δυνάμεις αποτελούν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων που η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen et. al., 2018).

Παρόλο που το στρατηγικό μάντζιμντ θεμελιωδώς ασχολείται με το τι συνιστά τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές ενός οργανισμού, οι μέθοδοι ανάλυσης καθενός παράγοντα έχουν αναπτυχθεί ουσιαστικά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Δεν περιοριζόμαστε πλέον στη δημιουργία ενός απλού καταλόγου των μεταβλητών SWOT που έχει ως στόχο την προσπάθεια συμπλήρωσης των κουτιών από τους υπαλλήλους. Κάθε μία από τις τέσσερις αυτές κατηγορίες είναι πλούσια σε διαδικασίες και τεχνικές που επιτρέπουν μια σφαιρική και εξελιγμένη κατανόηση της εταιρείας.

### Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής, η αλλιώς γνωστή ως στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, περιλαμβάνει την ανάπτυξη και καθορισμό του οράματος αλλά και της αποστολής μιας επιχείρησης, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών αυτής.

Αρχίζει με την ανάλυση της κατάστασης: τη διαδικασία εντοπισμού του πώς οι εξωτερικές ευκαιρίες μπορούν να συνδυαστούν με τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και να τα εκμεταλλευτούν στρατηγικά, ενώ παράλληλα αναγνωρίζονται οι εξωτερικές απειλές και οι εσωτερικές αδυναμίες (Wheelen et. al, 2018).

### Αποστολή: Δήλωση του σκοπού ύπαρξης

Ένα από τα πρώτα βήματα στον καλό σχεδιασμό στρατηγικής θα έπρεπε να είναι η δημιουργία της αποστολής του οργανισμού. Η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης αποδίδεται με την αποστολή αυτής. Απαντάει στα ερωτήματα ποιοι είμαστε και τι κάνουμε και χρειάζεται να προσδιορίζει τρία συγκεκριμένα σημεία, 1. τη βασική αγορά δραστηριοποίησης της εταιρείας, 2. τη συνεισφορά αυτής και 3. τη διάκριση έναντι του ανταγωνισμού της (Γεωργόπουλος, σημειώσεις 2022).

Μια αποστολή έχει τη μοναδική ικανότητα να επικεντρώνει τις προσπάθειες κάθε υπαλλήλου στην εταιρεία, μόνο αν σχεδιαστεί σωστά και υλοποιηθεί με ανάλογη εστίαση. Αφού μια εταιρεία έχει διαμορφώσει τα στοιχεία που αποτελούν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, η υλοποίηση της στρατηγικής (των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων) αρχίζει λογικά με μια χρήσιμη, εστιασμένη αποστολή που βασίζεται σε αυτά τα πλεονεκτήματα και που κάθε άτομο στην εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να λαμβάνει αποφάσεις. Καλά εκπαιδευμένοι, κινητοποιημένοι υπάλληλοι χωρίς μια αποτελεσματική, ενοποιητική αποστολή θα κατευθυνθούν προς την κατεύθυνση που πιστεύουν ότι είναι η σωστή.

Η αποστολή μιας οργάνωσης είναι ο σκοπός ή η αιτία για την ύπαρξη της οργάνωσης. Ανακοινώνει τι προσφέρει η εταιρεία στο κοινωνικό σύνολο - είτε πρόκειται για μια υπηρεσία όπως η συμβουλευτική, ένα σύνολο προϊόντων όπως ελαστικά αυτοκινήτων, ή μια συνδυασμένη προσφορά των δύο, όπως τα κινητά τηλέφωνα και οι σχετικές τους εφαρμογές. Μια καλά σχεδιασμένη δήλωση αποστολής καθορίζει το θεμέλιο, μοναδικό σκοπό που ξεχωρίζει μια εταιρεία από άλλες του ίδιου είδους.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες με δηλώσεις αποστολής που περιλαμβάνουν σαφείς περιγραφές των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων έχουν σημαντικά μεγαλύτερη ανάπτυξη από εταιρείες χωρίς τέτοιες δηλώσεις. Μια δήλωση αποστολής μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τις αξίες της εταιρείας και τη φιλοσοφία της σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τη μεταχείριση των εργαζομένων της, αν και αυτό συνήθως είναι καλύτερο να υπάρχει σε ένα ξεχωριστό αρχείο (Wheelen et. al, 2018).

Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής περιγράφει τι είναι η εταιρεία τώρα και τι θέλει να γίνει – αποτυπώνει το όραμα και χαράζει τη στρατηγική της διοίκησης για το μέλλον της εταιρείας. Η δήλωση αποστολής προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών στους εργαζομένους και επικοινωνεί μια δημόσια εικόνα σε σημαντικές ομάδες ενδιαφερομένων στο περιβάλλον εργασίας της εταιρείας. Κάποιοι προτιμούν να θεωρούν το όραμα και την αποστολή ως δύο διαφορετικές έννοιες: Η αποστολή περιγράφει τι είναι τώρα η οργάνωση. Μέσω του οράματος περιγράφεται τι θα ήθελε να γίνει η οργάνωση. Προτιμούμε να συνδυάσουμε αυτές τις ιδέες σε μια μοναδική δήλωση αποστολής.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό που χαρακτήρισε σε επιγραφή χαλκού στο ναυπηγείο του Newport News, χωρίς αλλαγές από την ίδρυσή του το 1886: "Εδώ θα χτίζουμε καλά πλοία - με κέρδος αν μπορούμε - με ζημία αν πρέπει - αλλά πάντα καλά πλοία."

Μια αποστολή μπορεί να οριστεί είτε με στενό είτε με ευρύ πεδίο εφαρμογής. Ένα παράδειγμα μιας ευρύτερης δήλωσης αποστολής είναι αυτή που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες: "Εξυπηρετούμε το καλύτερο συμφέρον των μετόχων, πελατών και εργαζομένων". Μια ευρέως καθορισμένη δήλωση αποστολής όπως αυτή κρατά την εταιρεία από το να περιοριστεί σε έναν τομέα ή γραμμή προϊόντων, αλλά αποτυγχάνει να καθορίσει σαφώς τι παράγει ή σε ποια προϊόντα/αγορές προτίθεται να εστιάσει. Οι ευρέως καθορισμένες δηλώσεις είναι σχετικά άχρηστες ενώ οι στενές δηλώσεις παρέχουν κατεύθυνση και αξία στην οργάνωση (Wheelen et. al, 2018).

### Σκοποί: Απαρίθμηση Αναμενόμενων Αποτελεσμάτων

Οι σκοποί αποτελούν τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Θα πρέπει να διατυπώνονται ως ρήματα δράσης και να εξηγούν στους εργαζόμενους τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε, με κατάλληλα μετρήσιμα στοιχεία. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι αυτό που η κοινωνία επιστρέφει στην εταιρεία όταν αυτή καταφέρνει να εκπληρώσει καλά την αποστολή της. Η Coca-Cola έχει θέσει το πρότυπο μιας επικεντρωμένης, διεθνούς εταιρείας. Στο σχέδιο της Vision 2020, έχει θέσει συγκεκριμένους σκοπούς που περιλάμβαναν τη μείωση του συνολικού άνθρακα που παράγει η επιχειρηματική της δραστηριότητα κατά 15% μέχρι το 2020, σε σύγκριση με τα αρχικά επίπεδα του 2007, και τη μείωση της επίδρασης της συσκευασίας της μέσω της μέγιστης χρήσης ανανεώσιμων, επαναχρησιμοποιήσιμων και ανακυκλώσιμων πόρων για να ανακτήσει το αντίστοιχο του 100% της συσκευασίας της. Με αυτού του είδους την επικέντρωση η Coca-Cola έχει καταφέρει τη διαρκή παρουσία της στη λίστα του Fortune 500, αποτελεί μια από τις 50 πιο θαυμαστές εταιρείες του Fortune, μια από τις πιο αξιολογούμενες εταιρείες στον κόσμο κατά το Barron και μια από τις κορυφαίες 50 εταιρείες παγκοσμίως σύμφωνα με το Diversity, Inc. Τα τελευταία 10 χρόνια, αυξήθηκε η μερισματική απόδοση κατά μέσο όρο 9,8% ετησίως και τα κέρδη ανά μετοχή της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 11,3% ετησίως, τα τελευταία πέντε χρόνια (Wheelen et. al, 2018).

Ο όρος "στόχος" χρησιμοποιείται συχνά εναλλάξιμα με τον όρο "σκοπό". Στην πραγματικότητα υπάρχει αισθητή διάκριση ανάμεσα στους δύο όρους. Αντίθετα με έναν σκοπό, θεωρούμε τον στόχο ως μια

ανοιχτή δήλωση του τι θέλει κάποιος να επιτύχει, χωρίς καμία καθορισμένη ποσοτική αξία του τι πρέπει να επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, μια απλή δήλωση όπως "αύξηση της κερδοφορίας" είναι ένας στόχος, όχι ένας σκοπός, επειδή δεν αναφέρει πόσο κέρδος θέλει η εταιρεία να κάνει το επόμενο έτος. Ένας καλός σκοπός θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος στη δράση και να προσδιορίζει το τι και το πότε θέλω να πετύχω. Ένα παράδειγμα ενός σκοπού είναι "η αύξηση της κερδοφορίας της εταιρείας το 2017 κατά 10% σε σύγκριση με το 2016.

Ορισμένοι τομείς στους οποίους μια εταιρεία θα μπορούσε να θέσει τους στόχους και τους σκοπούς της είναι:

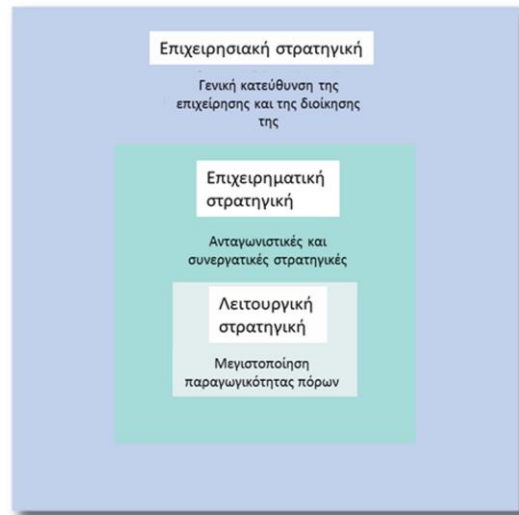
- Κερδοφορία (καθαρά κέρδη)
- Αποδοτικότητα (χαμηλά κόστη κλπ.)
- Ανάπτυξη (αύξηση συνολικών περιουσιακών στοιχείων, πωλήσεων κλπ.)
- Ευημερία μετόχων (μερίσματα συν στοιχεία αύξησης της τιμής των μετοχών)
- Χρήση πόρων (Απόδοση Κεφαλαίου (ROE) ή Απόδοση Επενδύσεων (ROI))
- Φήμη (να θεωρείται ως "κορυφαία" εταιρεία)
- Συνεισφορές στους εργαζόμενους (ασφαλή απασχόληση, μισθολογική εξασφάλιση, ποικιλομορφία (workforce diversity))
- Κοινωνική συνεισφορά (καταβολή φόρων, συμμετοχή σε φιλανθρωπίες, παροχή στο κοινωνικό σύνολο ενός αναγκαίου προϊόντος ή υπηρεσίας)
- Ηγετική θέση στην αγορά (μερίδιο αγοράς)
- Ηγετική τεχνολογική θέση (καινοτομίες, δημιουργικότητα)
- Επιβίωση (αποφυγή πτώχευσης)
- Προσωπικές ανάγκες της διοίκησης (χρήση της εταιρείας για προσωπικούς σκοπούς, όπως παροχή θέσεων εργασίας σε συγγενικά πρόσωπα)

### Στρατηγική: Καθορισμός των Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

Μια οργάνωση πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον δραστηριότητας της, προκειμένου να είναι σε θέση να σκιαγραφήσει τον ιδανικό πελάτη για την επιχείρηση όπως αυτή υπάρχει σήμερα, ποιοι είναι οι πιο άμεσοι ανταγωνιστές της για αυτόν τον πελάτη, τι κάνει η εταιρεία που είναι απαραίτητο για να ανταγωνιστεί, και τι την κάνει πραγματικά ξεχωριστή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτά τα στοιχεία επί της ουσίας προσδιορίζουν τις δυνάμεις της επιχείρησης, καθορίζουν τις αδυναμίες της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, τις ευκαιρίες που θα ήταν πιο συνετές να επιλεγθούν αλλά και τις απειλές οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί μια συνολική κεντρική προσέγγιση που δηλώνει πώς θα επιτύχει η επιχείρηση την αποστολή και τους σκοπούς της. Διευρύνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ελαχιστοποιώντας το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα. Η Pfizer, η γιγαντιαία φαρμακευτική εταιρεία, έχει αποδεχτεί την ανάγκη για αυτόν τον τύπο προσέγγισης. Αντιμετωπίζοντας τη γρήγορη μείωση των μεγαλύτερων επιτυχημένων φαρμάκων της (λήξη πατεντών), η Pfizer βρέθηκε μπροστά στο ερώτημα πώς να δημιουργήσει έρευνα και ανάπτυξη για νέα φάρμακα. Ιστορικά, η εταιρεία βασιζόταν στο "στρατό" των επιστημόνων της, αλλά αυτό άλλαξε τα τελευταία χρόνια. Η Pfizer κινήθηκε με επιθετικότητα για την εξαγορά κατασκευαστών φαρμάκων στην αναδυόμενη αγορά των βιο-ομοιογενών (μικρομοριακά βιολογικά φάρμακα που παράγονται από ζωντανά κύτταρα). Τα φάρμακα βιο-ομοιογενών σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης της Pfizer έχουν πολύ καλές πιθανότητες να επιτρέψουν στην εταιρεία να καταλάβει σημαντικό μέρος από μια αναδυόμενη αγορά που εκτιμάται

στα 20 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2020. Αυτός είναι ο κρίσιμος νέος τομέας από τον οποίο ελπίζουν να αντικαταστήσουν τέτοιες μεγάλες επιτυχίες όπως το Lipitor, το οποίο είδε τις πωλήσεις του να πέφτουν από 12 δισεκατομμύρια δολάρια το 2012 σε λίγο πάνω από 2 δισεκατομμύρια δολάρια το 2015 μετά τη λήξη της πατέντας. Σχηματική απεικόνιση των επιπέδων στρατηγικής εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.3.



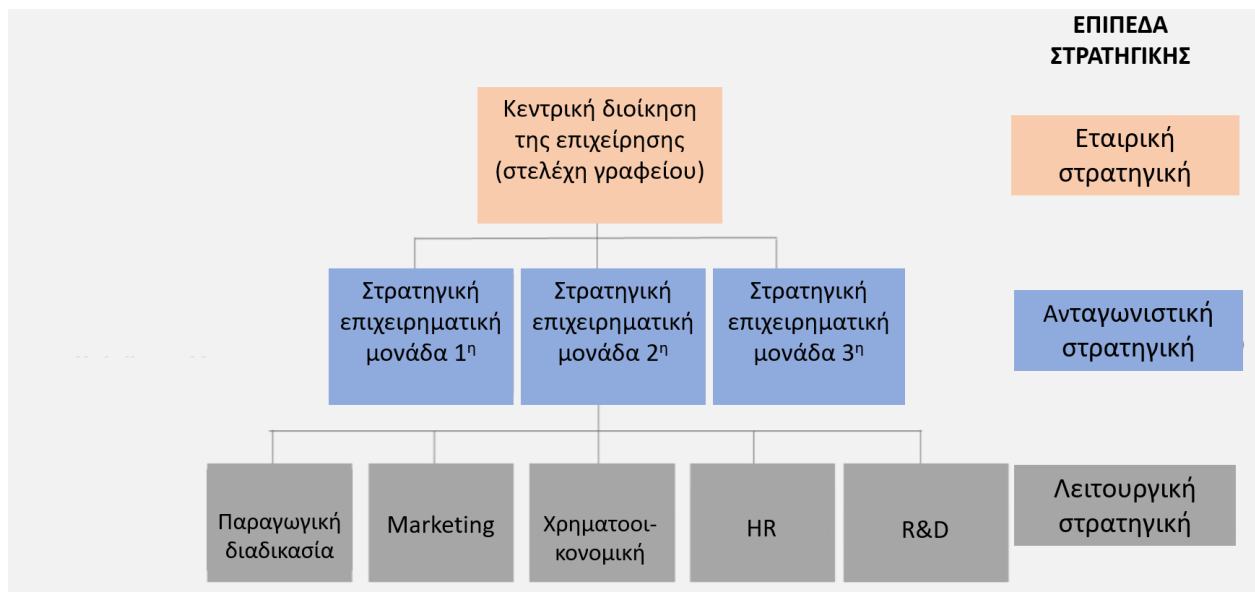
**Διάγραμμα 1.3:** Ιεράρχηση Στρατηγικών μορφών

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία ερευνών, αναλύσεων και λήψης αποφάσεων, μέσω της στρατηγικής παρέχονται στην εταιρεία τα κριτήρια τα οποία μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, τον εντοπισμό των αδυναμιών που επηρεάζουν την ικανότητα ανάπτυξής της, τον καθορισμό της εταιρικής αποστολής, την προσδιορισμό των εφικτών στόχων και φυσικά την θέσπιση κατευθυντήριων αρχών.

Κατά το Γεωργόπουλο (2001) ως επιχειρησιακή ορίζεται η στρατηγική εκείνη η οποία παρέχει γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού, αναγνωρίζοντας όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκεται αυτός. Στις περιπτώσεις που μία επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητές της πέρα του ενός κλάδου, είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy), πέρα από την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική (business strategy) και τη λειτουργική στρατηγική (functional strategy). Επομένως, ως επιχειρησιακή στρατηγική θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις δράσεις της διοίκησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές. Έτσι, τα τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής διακρίνονται ως εξής: επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4 που ακολουθεί.





**Διάγραμμα 1.4:** Επίπεδα Στρατηγικών

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

**Επιχειρησιακή ή Εταιρική:** Περιγράφει το που πηγαίνουμε και προσδιορίζει την κατεύθυνση των κινήσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας ως προς το που βρισκόμαστε ή που θέλουμε να βρεθούμε. Επομένως το πεδίο δράσης της επιχείρησης ορίζεται από αυτήν σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση (diversification), καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, αποεπενδύσεις, κατανομή περιορισμένων πόρων σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες κ.α.. Οι τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρησιακής στρατηγικής είναι: σταθερότητας, ανάπτυξης και περισυλλογής.

Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω υπόδειγμα, του πίνακα 1.1, κάθε εταιρεία πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της θέτοντας τα ακόλουθα τρία ερωτήματα:

1. Θα πρέπει να παραμείνουμε εκεί που είμαστε χωρίς αλλαγές, να αναπτυχθούμε ή να κάνουμε περισυλλογή.
2. Θα πρέπει να επικεντρωθούμε στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές μας εντός του κλάδου, ή θα πρέπει να διαφοροποιηθούμε σε άλλους κλάδους;
3. Αν θέλουμε να αναπτυχθούμε και να διευρύνουμε την παρουσία μας εθνικά ή/και διεθνώς, θα πρέπει αυτό να γίνει μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή μέσω εξωτερικών εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών;

Η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) μιας εταιρείας είναι ο συνολικός προσανατολισμός της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή (ορισμένες φορές αναφέρονται ως στρατηγική μεγάλης εμβέλειας):

- Οι **στρατηγικές ανάπτυξης** που στόχο έχουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Οι **στρατηγικές σταθεροποίησης**, οι οποίες δεν προβαίνουν σε καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.
- Οι **στρατηγικές περισυλλογής** (αναγκαστικής συγκράτησης) μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της εταιρείας.

**Πίνακας 1.1:** Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ				
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ				
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση-Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

**Πηγή:** Γεωργόπουλος, Σημειώσεις μαθήματος (2022)

Έχοντας επιλέξει τη γενική κατεύθυνση (όπως η ανάπτυξη), οι ανώτερη διοίκηση της εταιρείας είναι πλέον σε θέση να επιλέξει μεταξύ πιο συγκεκριμένων επιχειρησιακών στρατηγικών, όπως παραδείγματος χάρη, η συγκέντρωση εντός μιας γραμμής παραγωγής προϊόντων ή η διαποίκιση σε άλλο κλάδο.

### Στρατηγικές κατευθύνσεις

Στρατηγικές ανάπτυξης: Η συνηθέστερη μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής είναι αυτή της ανάπτυξης, είναι στη φύση του ανθρώπου η εξέλιξη και επομένως αναγκαιότητα για την επιβίωση της επιχείρησης η ανάπτυξη της. Η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος, η μεγέθυνση των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών ή πολλών από αυτών συνδυαστικά, μπορούν να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξης.

Οι εταιρείες μπορούν να αναπτυχθούν είτε εσωτερικά επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους τόσο παγκοσμίως όσο και εγχώρια, είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών. Η διάκριση μεταξύ εξαγοράς και συγχώνευσης τείνει να γίνει ασαφείς. Ως συγχώνευση μπορεί να χαρακτηριστεί η συναλλαγή που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερες εταιρείες στις οποίες και οι δύο εταιρείες ανταλλάσσουν μετοχές για να δημιουργήσουν μία νέα. Ως εξαγορά, νοείται η αγορά μια άλλης εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εταιρεία συνεχίζει να λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα και σε άλλες αφομοιώνεται πλήρως και λειτουργεί ως θυγατρική ή ως τμήμα της μητρικής εταιρείας (Wheelen et. al, 2018).

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι:

1. *Συγκέντρωση (concentration):* Μέσω κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Όπως αναφέρθηκε οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα εξωτερικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων επιχειρήσεων του ίδιου σταδίου της αλυσίδας αξίας που δραστηριοποιούνται, είτε άμεσα ανταγωνιστικές είτε εστιάζοντας σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, η διαδικασία αυτή ορίζεται ως **οριζόντια** ολοκλήρωση. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης ενδείκνυται όταν η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου ξεπερνά κατά πολύ το μέγεθος της αγοράς. Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μίας άλλης επιχείρησης με ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας κι όχι μέσω εσωτερικής ανάπτυξης προτιμάται καθώς, όχι μόνο χρησιμοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αλλά μειώνεται επιπροσθέτως ο αριθμός των ανταγωνιστών με τον τρόπο αυτό. Εναλλακτικά, η διεξόδυση μιας επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε νέα τμήματα της αγοράς ή η αύξηση του εύρους προϊόντων και υπηρεσιών θεωρείται στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (Γεωργόπουλος, 2013).

Ως **κάθετη** ορίζεται η ολοκλήρωση όπου μια εταιρεία με στόχο να επιτευχθεί μια πιο αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής ή διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών, θέλει να εμπλακεί σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια της αλυσίδας από αυτά που έως τώρα δραστηριοποιούταν.

Η μεν ολοκλήρωση προς τα πίσω, αποτελεί στρατηγική όπου μια εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε προηγούμενα στάδια της παραγωγικής αλυσίδας, ενσωματώνοντας ή εξαγοράζοντας τις εταιρείες που παράγουν τα υλικά, τα εξαρτήματα ή τις υπηρεσίες που η ίδια κάνει χρήση στην παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών της. Αυτό συνήθως γίνεται με σκοπό την εξασφάλιση ελέγχου επί των κρίσιμων παραγωγικών διαδικασιών και τη μείωση των εξαρτήσεων από εξωτερικούς προμηθευτές. Η ολοκλήρωση προς τα πίσω μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να εξοικονομήσει χρόνο και κόστος, να αυξήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, και να μειώσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τις αλυσίδες εφοδιασμού.

Η δε ολοκλήρωση προς τα εμπρός δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα απόκτησης πρόσβασης και ελέγχου επί των σημείων πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, όπως καταστήματα λιανικής, διανομείς, ή αλυσίδες πώλησης. Αυτό μπορεί να της επιτρέψει να έχει μεγαλύτερο έλεγχο επί του τρόπου με τον οποίο παρουσιάζονται και προωθούνται τα προϊόντα της στην αγορά, να βελτιώσει την εξυπηρέτηση πελατών και να αυξήσει τα κέρδη από την πώληση.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι η καθετοποίηση μεγαλώνει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες, μέσα στον ίδιο κλάδο συνήθως. Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και «ενδιάμεσους» στην αλυσίδα αξίας, εξασφαλίζεται η ποιοτική και ποσοτική ροή πρώτων υλών σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας και επεκτείνεται ο έλεγχος της επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, παράλληλα συγκρατούνται τα κέρδη εντός του ομίλου. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μία σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων και αδυναμία ελέγχου των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, λόγω της δομικής επιχειρησιακής πολυπλοκότητας και των αμοιβαίων αλληλεπιδράσεων στα αλληλεξαρτώμενα μέρη τους. Επίσης, όσο αυξάνει σε μέγεθος ένας οργανισμός, τόσο μειώνεται η ευελιξία του και δημιουργούνται υψηλότεροι φραγμοί εξόδου (Wheelen et. al, 2018).

## 2. Διαποίκιση (*diversification*): Μέσω συσχετισμένη ή ασυσχετίστης ανάπτυξης.

Κατά τον καθηγητή Richard Rumelt, οι εταιρείες αρχίζουν να σκέφτονται τη «επέκταση» μέσω της διαδικασίας διαποίκισης όταν η ανάπτυξή τους έχει παραμείνει στάσιμη και οι ευκαιρίες για

«μεγέθυνση» στην αρχική επιχείρηση έχουν πλέον εξαντληθεί. Αυτό συμβαίνει συχνά όταν ένας κλάδος, γίνεται ώριμος και οι περισσότερες από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν έχουν φτάσει στα όρια της ανάπτυξης χρησιμοποιώντας στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης.

Η διαποίκιση χωρίζεται σε δύο βασικούς τύπους: τη συσχετισμένη (related diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated diversification).

Στην πρώτη περίπτωση, η εταιρεία επεκτείνεται σε δραστηριότητες που τοποθετούνται σε νέες επιχειρηματικές περιοχές που συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες, είτε από άποψη τεχνολογίας, αγοράς, ή προϊόντων. Αυτή η στρατηγική επιδιώκει την επέκταση και, ως εκ τούτου, την προσθήκη ανταγωνιστικότητας στην εταιρεία σε διαφορετικούς τομείς.

Από την άλλη πλευρά, η ασυσχέτιστη, ορίζεται ως η επέκταση της επιχείρησης σε εντελώς διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτή η στρατηγική συμπεριλαμβάνει την είσοδο σε νέους κλάδους που δεν έχουν «κοινά» στοιχεία με τις προηγούμενες δραστηριότητες της εταιρείας. Εδώ, η έμφαση δίνεται στα οικονομικά αποτελέσματα και στη διασπορά του κινδύνου, παρά σε συνεργασίες εντός της δραστηριοποιούμενης αγοράς (Wheelen et. al, 2018).

Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί ότι τείνουν να επιλέγουν τη στρατηγική συγκέντρωσης πριν «δοκιμάσουν» τη ανάπτυξη μέσω διαποίκισης.

Στρατηγικές σταθεροποίησης: Η στρατηγική αυτή πολλές φορές εκλαμβάνεται ως έλλειψη στρατηγικής, η μορφή αυτής της διοίκησης ίσως είναι κατάλληλη για πετυχημένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον χωρίς σημαντικές αλλαγές ή με προβλέψιμη πορεία. Συνηθίζεται να υιοθετείται σαν στρατηγική από ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων που είναι ικανοποιημένοι από την μέχρι τώρα πορεία της. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι χρήσιμες βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα εγκυμονούν πολλούς κινδύνους και χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και ετοιμότητα για πιθανή αναθεώρηση.

Στρατηγικές περισυλλογής: Σαφώς η περισυλλογή αποτελεί την πιο δύσκολα εφαρμόσιμη στρατηγική για έναν οργανισμό. Η επιχείρηση βρίσκεται σε αδύναμη ανταγωνιστική θέση είτε μερικώς είτε ολικώς, με αποτέλεσμα την κακή απόδοση - οι πωλήσεις μειώνονται και τα κέρδη μετατρέπονται σε απώλειες. Αυτές οι στρατηγικές επιβάλλουν μεγάλη πίεση για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Με στόχο την εξάλειψη των αδυναμιών που επηρεάζουν αρνητικά την εταιρεία, η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει μία από αρκετές στρατηγικές περισυλλογής, από αναστροφή και διάσωση έως πώληση, εκκαθάριση ή ολοκληρωτική ρευστοποίηση. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να είναι πρόθυμη να επιλέξει μία από αυτές τις λιγότερο επιθυμητές στρατηγικές. Δυστυχώς, πολλοί υψηλόβαθμοι διευθυντές τείνουν να εθελουφλούν και να αρνούνται να παραδεχτούν ότι η εταιρεία τους έχει σοβαρές αδυναμίες, φοβούμενοι ότι μπορεί να κατηγορηθούν προσωπικά. Ακόμη χειρότερα, η διοίκηση ενδέχεται να μην αντιλαμβάνεται καν ότι υπάρχουν κρίσεις σε εξέλιξη που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Όταν αυτά τα στελέχη τελικά παρατηρούν προβλήματα, τείνουν να αποδίδουν τις δυσκολίες σε προσωρινές διαταραχές στο περιβάλλον και τείνουν να ακολουθήσουν στρατηγικές επίτευξης κέρδους. Ακόμη και όταν τα πράγματα πηγαίνουν τρομερά λάθος, η διοίκηση είναι ιδιαίτερα αρνητική στο θέμα της ρευστοποίησης ελπίζοντας απλά σε ένα θαύμα. Επομένως αναπόφευκτα εισέρχεται σε έναν κύκλο πτώσης, στον οποίο περνά από έναν κύκλο μυστικότητας και αρνητικής στάσης, ακολουθούμενος από κατηγορίες όπου καταλήγουν σε αδράνεια και αδυναμία εφαρμογής στρατηγικής. Μια εταιρεία χρειάζεται ένα δυνατό διοικητικό συμβούλιο το οποίο, για την προστασία των συμφερόντων των

μετόχων, πρέπει να ενημερώσει την ανώτερη διοίκηση τότε είναι καιρός να «παραιτηθούν» (Wheelen et. Al., 2018).

**Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική:** Εκφράζει το πώς σκοπεύουμε να ανταγωνιστούμε στις επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Συνήθως η επιχειρηματική στρατηγική εφαρμόζεται στο επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας, «ενδιαφέρεται» για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί. Για να υπερσχύσεις σε ένα τμήμα της αγοράς πρέπει να υιοθετήσεις μια στρατηγική που σου δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων παικτών στον κλάδο. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να ενταχθούν στις δύο γενικότερες κατηγορίες: ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές.

Η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει τα παρακάτω ερωτήματα:

- i. Πρέπει να ανταγωνιζόμαστε βάσει χαμηλότερου κόστους, ή πρέπει να διαφοροποιήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μας σε κάποια άλλη βάση εκτός από το κόστος, όπως για παράδειγμα η ποιότητα ή η εξυπηρέτηση του πελάτη.
- ii. Πρέπει να ανταγωνιστούμε κατευθείαν με τους κύριους ανταγωνιστές μας για το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας και παράλληλα το πιο επιθυμητό μερίδιο της αγοράς, ή πρέπει να επικεντρωθούμε σε ένα εξιδεικευμένο μέρος της αγοράς στο οποίο μπορούμε να ικανοποιήσουμε ένα λιγότερο επιθυμητό αλλά επίσης κερδοφόρο τμήμα της.

Ο Porter πρότεινε τρεις «βασικές» επιχειρηματικές στρατηγικές για να ξεπεραστούν άλλοι οργανισμοί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση. Οι στρατηγικές αυτές χαρακτηρίζονται ως βασικές, καθώς μπορούν να ακολουθηθούν από οποιοδήποτε είδος ή μέγεθος επιχειρηματικής εταιρείας, ακόμα και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς:

1. **Ηγεσία κόστους**, είναι η ικανότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας ή μιας εταιρείας να σχεδιάζει, να παράγει και να διαφημίζει ένα συγκρίσιμο προϊόν ή υπηρεσία με μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τους ανταγωνιστές της.
2. **Διαφοροποίηση**, είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει μοναδική και υψηλής ποιότητας αξία στον αγοραστή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πεδία όπως η ποιότητα του προϊόντος, ειδικά χαρακτηριστικά ή η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
3. **Εστίαση**, είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει μοναδική και υψηλής ποιότητας αξία σε ένα συγκεκριμένο γκρουπ αγοραστών, τμήμα της αγοράς ή γεωγραφική αγορά.

Η συνεργατική στρατηγική χρησιμοποιείται επίσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε έναν κλάδο συνεργαζόμενη με άλλες εταιρείες. Οι δύο τύποι συνεργατικών στρατηγικών είναι η συμπαιγνία και οι στρατηγικές συμμαχίες.

1. **Συμπαιγνία**, είναι η ενεργή συνεργασία των εταιρειών εντός ενός κλάδου με σκοπό τη μείωση της παραγωγής και την αύξηση των τιμών, προκειμένου να αποφευχθεί ο κανονικός οικονομικός νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Η συμπαιγνία μπορεί να είναι ρητή, όπου οι εταιρείες συνεργάζονται μέσω άμεσης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, ή σιωπηρή, όπου οι εταιρείες συνεργάζονται έμμεσα μέσω ενός ανεπίσημου συστήματος σημάτων.
2. **Στρατηγικές συμμαχίες**, είναι μια μακροπρόθεσμη συνεργατική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων εταιρειών ή επιχειρηματικών μονάδων που εμπλέκονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες για αμοιβαίο οικονομικό όφελος. Οι συμμαχίες μεταξύ εταιρειών ή επιχειρηματικών μονάδων έχουν γίνει μια πραγματικότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μελέτη έχει δείξει ότι εταιρείες που συμμετέχουν σε στρατηγικές

συμμαχίες είχανε 11% υψηλότερα έσοδα και ρυθμό ανάπτυξης 20% μεγαλύτερο σε σύγκριση με εταιρείες που δεν συμμετείχανε σε στρατηγικές συμμαχίες.

**Λειτουργική:** Τί πόρους και ικανότητες διαθέτουμε για την υποστήριξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών της εταιρείας μας. Ο κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Αναπτύσσεται στα πλαίσια των άλλων δύο στρατηγικών που αναφέρθηκαν νωρίτερα και δεν μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με αυτές. Μέσω αυτής της στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του (Wheelen et. Al., 2018). Ορισμένες από τις λειτουργικές στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

- I. **Μάρκετινγκ (Marketing)**, ασχολείται με την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η υιοθέτηση της στρατηγικής ανάπτυξης, επιτρέπει σε μια εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα να: 1. αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο σε ήδη υπάρχουσες αγορές για τα τρέχοντα προϊόντα μέσω κορεσμού της αγοράς και διείσδυσης σε αυτή ή 2. αναπτύξει νέες χρήσεις ή/και αγορές για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
- II. **Χρηματοοικονομική (Finance)**, εξετάζει τις οικονομικές επιπτώσεις των στρατηγικών επιλογών σε επίπεδο εταιρείας και επιχειρηματικού επιπέδου και εντοπίζει την καλύτερη οικονομική πορεία δράσης. Μπορεί επίσης να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω χαμηλότερου κόστους κεφαλαίου και μιας ευέλικτης δυνατότητας αύξησης κεφαλαίου για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Συνήθως, η οικονομική στρατηγική προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την οικονομική αξία μιας εταιρείας.
- III. **Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)**, ασχολείται με την καινοτομία και τη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Επίσης, ασχολείται με τον κατάλληλο συνδυασμό διαφορετικών τύπων R&D καθώς επίσης και με το ερώτημα πώς θα πρέπει να γίνει η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες - μέσω εσωτερικής ή εξωτερικής ανάπτυξης, ή στρατηγικών συμμαχιών. Δύο είναι οι επιλογές για την έρευνα και ανάπτυξη, είτε να είσαι τεχνολογικός ηγέτης, πρωτοπορώντας, είτε τεχνολογικός ακόλουθος, μιμούμενος τα προϊόντα των ανταγωνιστών σου.
- IV. **Λειτουργιών (Operations)**, καθορίζει το που και το πώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να παραχθεί, το επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης στη διαδικασία παραγωγής, την ανάπτυξη των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Πρέπει επίσης να εμπλέκεται με το βέλτιστο επίπεδο τεχνολογίας που η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιεί στις διαδικασίες της.
- V. **Αγορών (Purchasing)**, ασχολείται με την προμήθεια των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των εφοδίων που απαιτούνται για την εκτέλεση των διαδικασιών. Ένα σημαντικό ζήτημα για τις βιομηχανικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο είναι η διαθεσιμότητα των πόρων που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας σύγχρονης εργοστασιακής μονάδας. Οι βίαιες αλλαγές στα θεμελιώδη στοιχεία της επιχείρησης (πετρέλαιο, ηλεκτρισμός και σπάνιες γαίες κ.α.) έχουν αυξήσει δραστηκά το κόστος και αυτά αποτελούν μόνο ένα μέρος των παραγόντων που μπορούν να μεταφερθούν στον πελάτη και στον τελικό καταναλωτή, σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- VI. **Εφοδιαστική (Logistics)**, ασχολείται με τη ροή των προϊόντων εντός και εκτός της διαδικασίας παραγωγής. Τρεις τάσεις σχετικά με αυτήν τη στρατηγική είναι εμφανείς:
  - i. κεντροποίηση,
  - ii. εξωτερική ανάθεση και
  - iii. χρήση του διαδικτύου.

Για να αποκτηθούν συνέργειες στο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας σε διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες, οι εταιρείες άρχισαν να κεντριοκοπούν το τμήμα αυτό. Αυτή η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει ειδικούς με εμπειρία σε διαφορετικούς τρόπους μεταφοράς, όπως οδικές, θαλάσσιες μεταφορές κ.α..

- VII. **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)**, αντιμετωπίζει ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι της εργασιακής καθημερινότητας, τον ανθρώπινο πόρο, μεταξύ πολλών ζητημάτων που διαχειρίζεται, το εάν μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να προσλάβει ένα μεγάλο αριθμό χαμηλής εξειδίκευσης εργαζομένων που λαμβάνουν χαμηλό μισθό, εκτελούν επαναλαμβανόμενες εργασίες και πιθανότατα θα παραιτηθούν μετά από σύντομο χρονικό διάστημα (η στρατηγική των εστιατορίων fast-food), έως το εάν θα πρέπει να προσλάβει εξειδικευμένους εργαζομένους που λαμβάνουν υψηλότερες χρηματικές αμοιβές και είναι εκπαιδευμένοι σε διαφορετικές εργασίες για να συμμετάσχουν σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας.
- VIII. **Τεχνολογική πληροφόρηση (Technology information)**, οι οργανισμοί θέλουν να παρέχουν στις επιχειρηματικές τους μονάδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως έκανε η εταιρεία ταχυμεταφορών, FedEx, προσφέροντας πρώτη στους πελάτες της το λογισμικό υπολογιστή PowerShip για να αποθηκεύουν διευθύνσεις, να εκτυπώνουν ετικέτες αποστολής και να παρακολουθούν την τοποθεσία των δεμάτων τους, οι πωλήσεις της αυξήθηκαν σημαντικά. Η UPS ακολούθησε σύντομα με το δικό της λογισμικό MaxiShips.

### Πολιτικές: Ορισμός Κατευθυντήριων Οδηγιών

Η πολιτική μιας επιχείρησης είναι ένας ευρύς οδηγός για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρηματικές οντότητες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε ολόκληρη την οντότητα λαμβάνουν αποφάσεις και πραγματοποιούν ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της εταιρείας (Wheelen et. Al., 2018). Για παράδειγμα, όταν η Cisco αποφάσισε να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών, καθιέρωσε μια πολιτική που να λαμβάνει υπόψη μόνο εταιρείες με μέχρι και 75 εργαζομένους, εκ των οποίων το 75% ήταν μηχανικοί. Μερικά παραδείγματα πολιτικών είναι τα κάτωθι:

- 3M: Οι ερευνητές της εταιρείας πρέπει να αφιερώνουν το 15% του χρόνου τους σε κάτι άλλο εκτός από το κύριο έργο τους. (Αυτό υποστηρίζει τη στρατηγική ισχυρής ανάπτυξης νέων προϊόντων της 3M).
- Google: Το πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης των εργαζομένων της Google περιλαμβάνει ιατρικό προσωπικό που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της. Κάθε υπάλληλος που αισθάνεται αδιαθεσία στη δουλειά μπορεί να κλείσει ραντεβού με το γιατρό στο Googleplex. Μέσω της πολιτικής αυτής υποστηρίζεται η λειτουργική στρατηγική του τμήματος ανθρώπινων πόρων της Google για την στήριξη των υπαλλήλων της.
- General Electric (GE): Πρέπει να είναι νούμερο ένα ή δύο όπου κι αν ανταγωνίζεται. (Αυτό υποστηρίζει το σκοπό που έχει θέσει η GE να είναι η πρώτη σε κεφαλαιοποίηση της αγοράς).
- Starbucks: Σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας Starbucks προσφέρεται ένα συνολικό πακέτο αποδοχών που περιλαμβάνει το πρόγραμμα αποταμίευσης 401(k), επιλογή μετοχών και πρόγραμμα αγοράς μετοχών. Αυτό συμβάλλει σημαντικά στο να αισθάνεται κάθε υπάλληλος σαν συνεργάτης στην επιχείρηση.

- Ryanair: Η αεροπορική αυτή χρεώνει για οτιδήποτε μπορεί να χρειαστεί ένας επιβάτης κατά την πτήση. Το μόνο που παρέχεται με την αγορά του εισιτηρίου είναι το δικαίωμα εξασφάλισης μιας θέσης στο αεροπλάνο.

Μέσω τέτοιων πολιτικών παρέχονται σαφείς οδηγίες στα διευθυντικά στελέχη σε όλο τον οργανισμό.

### Υλοποίηση στρατηγικής

Οι στρατηγικές και οι πολιτικές πρέπει να μετατραπούν σε πράξεις, μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων και τακτικών, προϋπολογισμού και διαδικασιών, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η υλοποίηση μιας στρατηγικής. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στο σύνολο της κουλτούρας, της δομής και/ή στο διαχειριστικό σύστημα ολόκληρης της οργάνωσης. Η υλοποίηση της στρατηγικής συνήθως εφαρμόζεται από στελέχη μεσαίου και χαμηλού επιπέδου, με επιθεώρηση από την ανώτερη διοίκηση, εκτός από περιπτώσεις που απαιτούνται δραστικές εταιρικές αλλαγές. Μερικές φορές αναφέρεται ως λειτουργικός σχεδιασμός, η υλοποίηση στρατηγικής συχνά περιλαμβάνει αποφάσεις καθημερινής βάσης στην κατανομή πόρων.

#### Προγράμματα και Τακτικές: Ορισμός Δράσεων

Ένα πρόγραμμα ή μια τακτική είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για να υποστηρίξουν μια στρατηγική. Οι όροι αυτοί είναι ανταλλάξιμοι. Στην πράξη, ως πρόγραμμα ορίζεται το σύνολο των τακτικών, όπου τακτική είναι η μεμονωμένη δράση που αναλαμβάνει ο οργανισμός ως στοιχείο της προσπάθειας για την εκτέλεση ενός σχεδίου. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας ή ακόμα και την έναρξη μιας νέας έρευνας. Για παράδειγμα, η στρατηγική της Boeing για την επανάκτηση της ηγετικής θέσης στον κλάδο με το 787 Dreamliner σήμαινε ότι η εταιρεία έπρεπε να αυξήσει την κατασκευαστική της αποδοτικότητα για να διατηρήσει χαμηλή την τιμή. Για να περιορίσει δραστικά τα έξοδα, η διοίκηση αποφάσισε να εφαρμόσει μια σειρά από τακτικές, όπως φαίνονται παρακάτω:

- Εξωτερική ανάθεση περίπου 70% της κατασκευής.
- Δραστική μείωση του χρόνου τελικής συναρμολόγησης του αεροσκάφους σε τρεις ημέρες (σε σύγκριση με τις 20 ημέρες για το αεροπλάνο 737) με το να έχουν οι προμηθευτές τη δυνατότητα να κατασκευάζουν ολοκληρωμένα τμήματα του αεροσκάφους.
- Χρήση νέων, σύνθετων υλικών χαμηλότερου βάρους αντί του αλουμινίου για να μειωθεί ο χρόνος ελέγχου και επιθεώρησης.
- Επίλυση των κακών σχέσεων με τα συνδικάτα εργαζομένων που προκλήθηκαν από τη μείωση του προσωπικού και από τις εξωτερικές αναθέσεις εργασιών.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι ένα σύνολο προγραμμάτων ή τακτικών που χρησιμοποίησε ο κολοσσός BMW στην παραγωγή αυτοκινήτων, για να επιτύχει ο σκοπός του να αυξήσει την παραγωγικότητα κατά 5% ετησίως: (α) μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων μοντέλων από 60 σε 30 μήνες, (β) μείωση του χρόνου προετοιμασίας πριν την παραγωγή από ένα έτος σε λιγότερο από πέντε μήνες και (γ) κατασκευή τουλάχιστον δύο οχημάτων σε κάθε εργοστασιακή μονάδα ώστε η παραγωγή να μπορεί να «μετακινηθεί» μεταξύ των μοντέλων ανάλογα με τη ζήτηση.



### Προϋπολογισμοί: Κόστος Προγραμμάτων

Ως προϋπολογισμός νοείται η δήλωση των προγραμμάτων-τακτικών μιας εταιρείας σε χρήματα. Χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και τον έλεγχο, ένας προϋπολογισμός αναλύει λεπτομερώς το κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες καθορίζουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων τους ακόμα και πριν η διοίκηση εγκρίνει το εν λόγω πρόγραμμα, συχνά ονομαζόμενο ως "στόχος επένδυσης". Αυτό γίνεται ώστε το νέο πρόγραμμα να έχει τη δυνατότητα να προσθέσει σημαντικά στην απόδοση των εταιρικών κερδών και έτσι να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους. Ο προϋπολογισμός λειτουργεί όχι μόνο ως λεπτομερής χάρτης ενεργειών της νέας στρατηγικής, αλλά παράλληλα καθορίζει μέσω προσωρινών οικονομικών καταστάσεων το αναμενόμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας.

### Διαδικασίες: Λεπτομερείς Δραστηριότητες

Οι διαδικασίες, ορισμένες φορές ονομάζονται Πρότυπες Λειτουργικές Διαδικασίες (Standard Operating Procedures - SOP), είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια πώς πρέπει να εκτελείται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Περιγράφουν συνήθως τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση του προγράμματος της εταιρείας. Για παράδειγμα, όταν η εταιρεία Home Depot παρατήρησε ότι οι πωλήσεις υστερούσαν επειδή τα καταστήματά της ήταν γεμάτα με αποκλεισμένους διαδρόμους και είχαν μακρούς χρόνους αναμονής στο ταμείο και πολύ λίγους πωλητές, η διοίκηση άλλαξε τις διαδικασίες για την ανεφοδιασμό των ραφιών και την τιμολόγηση των προϊόντων. Αντί να απαιτεί από τους υπαλλήλους να πραγματοποιούν αυτές τις δραστηριότητες ταυτόχρονα με την εξυπηρέτηση των πελατών, η διοίκηση μετέφερε αυτές τις δραστηριότητες στο χρονικό διάστημα που τα καταστήματα ήταν κλειστά τη νύχτα. Έτσι, οι υπάλληλοι μπόρεσαν να επικεντρωθούν στην αύξηση των πωλήσεων στους πελάτες κατά τη διάρκεια της ημέρας.

### **Αξιολόγηση και Έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος ως τελικό στάδιο της διαδικασίας των τεσσάρων βασικών «βημάτων» στρατηγικού μάνατζμεντ έχει ως στόχο την επιτήρηση και τη διόρθωση των αποκλίσεων στην αλυσίδα πραγματοποίησης της στρατηγικής της εταιρείας, παρακολουθεί αν η πραγματική επίδοση συμπίπτει με την επιθυμητή απόδοση. Οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν τυχόν προβλήματα. Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, από μερικούς μπορεί να θεωρηθεί και ως το πιο σημαντικό, καθώς έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει αδυναμίες σε προηγουμένως υλοποιημένα στρατηγικά σχέδια και να ενθαρρύνει την έναρξη ξανά ολόκληρης της διαδικασίας.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας στρατηγικού management, χάρις σε αυτό καθίσταται δυνατή η βελτίωση της απόδοσης μιας οργάνωσης, συνήθως μετρημένη σε όρους κερδών και απόδοσης επενδύσεων. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, άμεσες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα χαμηλότερης ιεραρχίας.

Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι διευθυντές συγκρίνουν το τι συμβαίνει πραγματικά με αυτό που είχε προγραμματιστεί αρχικά στο στάδιο του σχεδιασμού (Wheelen et. Al., 2018).

**Συμπερασματικά:** Με τη μερική ή ολική ολοκλήρωση των παραπάνω σημείων, η εταιρεία έχει μια πιο ξεκάθαρη άποψη του που πρέπει να κατευθύνει τις «δυνάμεις» της. Προς ποια κατεύθυνση πρέπει να επικεντρωθεί κάθε τμήμα και πόσοι πόροι χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών που η ίδια έχει θέσει. Η ανίχνευσή του περιβάλλοντος και η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η αρχή του κύκλου αλλά παράλληλα είναι και το τέλος, όπου οι συνεχόμενοι έλεγχοι και αξιολογήσεις παρακολουθούν αν έχει υλοποιηθεί η στρατηγική που έθεσε η διοίκηση. Καθώς και ποιες διορθώσεις πρέπει να γίνουν για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που πρέπει με κάθε τρόπο και τίμημα να προσπαθεί η ίδια να το κρατάει διατηρήσιμο, για τη δική της βιωσιμότητα και μακροημέρευση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
2. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων» (2023)
3. Παπαδάκης Β. (2011), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Ε. Μπένου
4. Barney J., Hesterly W., (2012), “Strategic Management and Competitive Advantages”, 4th edition, Pearson
5. Bracker, J. (1980). "The historical development of the strategic management concept". *Academy of Management Review*. 5 (2): 219–224
6. Fayol Henry, (1949), “General and Industrial Management”, London, Pitman
7. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979
8. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

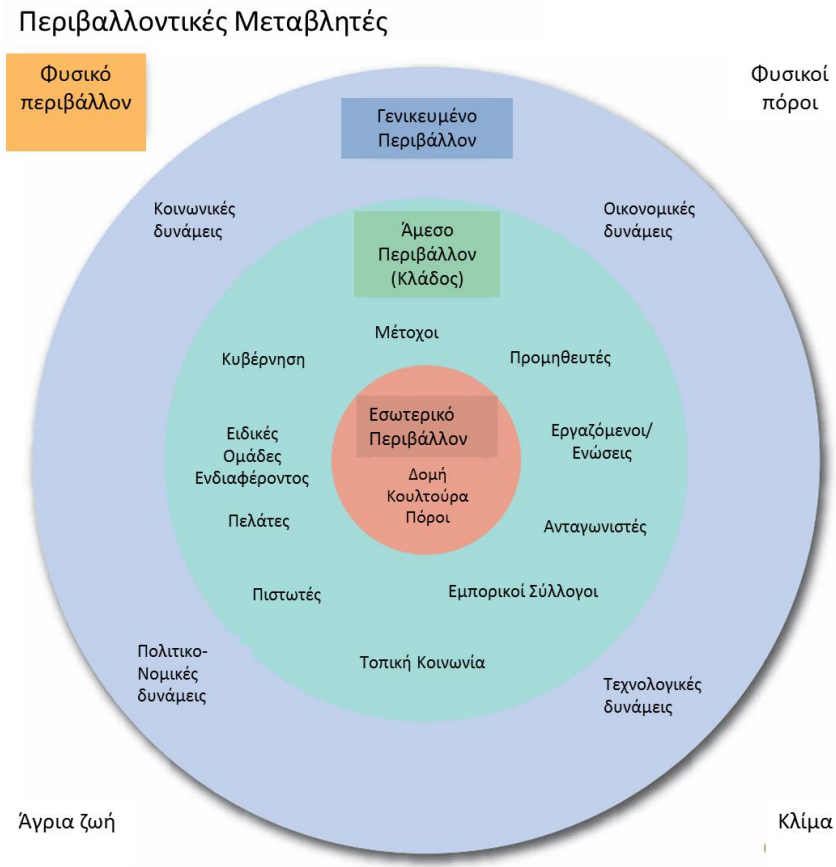
## Κεφάλαιο 2

### Ανάλυση περιβάλλοντος

#### Εισαγωγή

Μια είναι η σταθερά στο επιχειρείν, ότι όλα αλλάζουν. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν επιβιώνει ο πιο δυνατός, αλλά συνήθως ο πιο προσαρμοστικός. Το περιβάλλον που ζούμε είναι δυναμικό, αλλάζει, μπορεί είτε να βοηθήσει είτε και να βλάψει μια εταιρεία. Για να μπορούμε να προσαρμοστούμε όμως στο περιβάλλον πρέπει να μπορούμε να γνωρίζουμε πράγματα γι' αυτό, δεδομένα για το στίβο μάχης, τις συνθήκες του «πολέμου», του πόρους μας και φυσικά τους αντιπάλους αλλά και τα έπαθλα του αγώνα μας. Πολλές εταιρείες με καινοτόμα προϊόντα έχουν καταρρεύσει λόγω της αδυναμίας τους να προσαρμοστούν στα πλαίσια του ανταγωνισμού και να ακολουθήσουν τις περιβαλλοντικές αλλαγές και απαιτήσεις, ή ακόμη χειρότερα, λόγω της αποτυχίας τους να δημιουργήσουν αλλαγή. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι καθοριστικός παράγοντας, η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό σύστημα μέσα σε ένα ευρύτερο ανοικτό σύστημα το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται.

#### Γενικευμένο περιβάλλον



Διάγραμμα 2.1: Κύριες Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Γεωργόπουλος, σημειώσεις μαθήματος (2022)

Το διάγραμμα 2.1, παραπάνω, απεικονίζει τις κύριες περιβαλλοντικές μεταβλητές. Μπορεί να πρόκειται για γενικές δυνάμεις και τάσεις εντός του φυσικού ή κοινωνικού περιβάλλοντος ή για συγκεκριμένους παράγοντες που λειτουργούν εντός του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης - συχνά αποκαλείται ως, ο κλάδος δραστηριότητας της (industry).

Το εξωτερικό περιβάλλον όπως αναφέρθηκε και παραπάνω χωρίζεται σε δύο επιμέρους μέρη, το γενικευμένο (societal environment) ή μακρο-περιβάλλον όπου περιλαμβάνει παράγοντες που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης καθώς και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον (task environment) που ουσιαστικά αποτελούν τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Ο κλάδος αποτελείται από ομάδες και ευρύτερα στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Το μεν γενικευμένο θα αναλυθεί μέσω ανάλυσης PEST και το δε άμεσο περιβάλλον μέσω του υποδείγματος Porter.

Πριν από το σχεδιασμό της στρατηγικής της για μια συγκεκριμένη διεθνή αγορά, μια εταιρεία πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον της χώρας αυτής, τις ομοιότητες και τις διαφορές της σε σύγκριση με τη χώρα καταγωγής της εταιρείας. Η εστίαση μόνο σε ανεπτυγμένες χώρες μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία στο να χάσει σημαντικές ευκαιρίες αγοράς. Αν και αυτές οι χώρες μπορεί να μην έχουν αναπτυχθεί στο σημείο να έχουν σημαντική ζήτηση για ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, πολύ πιθανόν να βρίσκονται στο κατώφλι ενός γρήγορου ανοίγματος της ζήτησης για συγκεκριμένα προϊόντα. Χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο όρο για την είσοδο εκεί όπου η ανταγωνιστική πίεση δεν υπάρχει, αυτό μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για μια εταιρεία να εισέλθει σε αυτήν την αγορά - πριν καθιερωθεί η ανταγωνιστική πίεση. Το κλειδί είναι να είναι σε θέση να αναγνωρίσει το σημείο εκκίνησης όταν η ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι έτοιμη να εκτοξευθεί.

Όπως αναφέρθηκε, η διαμόρφωση της στρατηγικής ενός οργανισμού αποτελεί τα θεμέλια στην ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης. Για να διαμορφώσουν τα διευθυντικά στελέχη την καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρηση πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουν το εξωτερικό περιβάλλον που αυτή καλείται να δραστηριοποιηθεί. Ο καθορισμός της στρατηγικής έχει σαν απαραίτητη προϋπόθεση την ανίχνευση του περιβάλλοντος και τα πλεονεκτήματα της σε αυτό.

Η PEST Analysis προσφέρει μία ολιστική προσέγγιση παραγόντων του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης. Στη συνέχεια μελετάμε τον κλάδο, την ελκυστικότητά του και την τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά την πραγματοποίηση της ανάλυσης του περιβάλλοντος, τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική πρέπει πρώτα να γνωρίζουν πολλές μεταβλητές μέσα στο φυσικό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει φυσικούς πόρους, «άγρια» ζωή και το κλίμα που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης στη Γη. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετης ζωής. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας που περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά μπορεί να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του. Οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν με τον τρόπο τους διάφορους κλάδους:

1. Πολιτικό-Νομικοί παράγοντες (P), καθορίζουν την εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.

2. Οικονομικές εξελίξεις και παράγοντες (E), ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
3. Κοινωνικοί παράγοντες (S), ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.
4. Τεχνολογικοί παράγοντες (T), δημιουργούν εφευρέσεις για την επίλυση προβλημάτων.

Οι παραπάνω τέσσερις παράγοντες αποτελούν το ένα από τα δύο κομμάτια του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα το γενικευμένο (societal environment) ή μακρο-περιβάλλον όπου περιλαμβάνει παράγοντες που δεν επιδρούν άμεσα στη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης. Το δεύτερο κομμάτι του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον (task environment) που ουσιαστικά αποτελεί τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Ο κλάδος αποτελείται από ομάδες και ευρύτερα στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Το μεν γενικευμένο εξετάζεται μέσω ανάλυσης PEST και το δε άμεσο περιβάλλον μέσω του υποδείγματος Porter. Το μάκρο-περιβάλλον επηρεάζει έμμεσα με τις παραπάνω δυνάμεις το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Wheelen et. al., 2018).

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει αυτά τα στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια εταιρεία και, αντίστροφα, επηρεάζονται από αυτήν. Αυτά περιλαμβάνουν τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινωνίες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους πιστωτές, τους υπαλλήλους/συνδικάτα εργασίας, τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και τις εμπορικές ενώσεις. Το επιχειρησιακό περιβάλλον μιας εταιρείας επικεντρώνεται συνήθως στον κλάδο μέσα στον οποίο λειτουργεί η εταιρεία. Η ανάλυση του κλάδου αναφέρεται σε μια εμβάθυνση στους κύριους παράγοντες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Το φυσικό, το κοινωνικό και το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται για να εξεταστούν οι στρατηγικοί παράγοντες που έχουν ισχυρή επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρείας. Σημαντικές αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον τείνουν να επηρεάζουν το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (διαθεσιμότητα πόρων και κόστος) και, τελικά, το εργασιακό περιβάλλον, επειδή επηρεάζει την ανάπτυξη ή την ύφεση ολόκληρων βιομηχανιών.

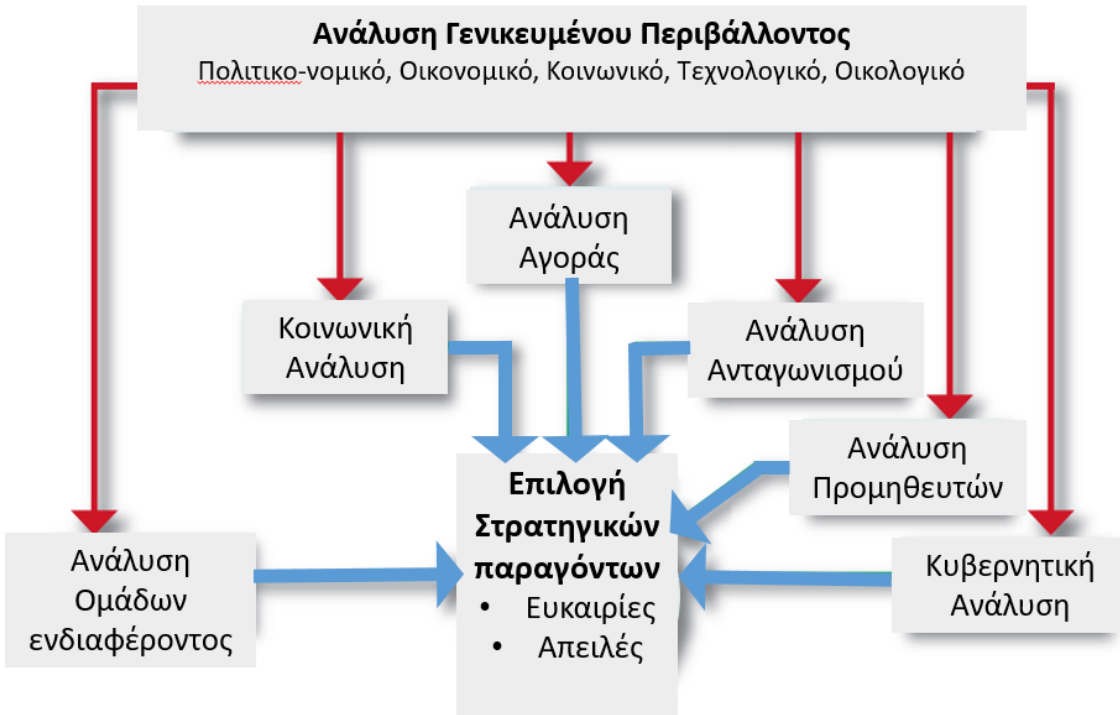
Μερικές σημαντικές μεταβλητές του γενικευμένου περιβάλλοντος παρουσιάζονται στο πίνακα 2.1:

**Πίνακας 2.1:** Ανάλυση παραγόντων γενικευμένου περιβάλλοντος

Κοινωνικές	Τεχνολογικές	Οικονομικές	Οικολογικές	Πολιτικό-νομικές
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Προσδοκίες σταδιοδρομίας</li> <li>• Καταναλωτικός ακτιβισμός</li> <li>• Ρυθμός σύστασης οικογένειας</li> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Ηλικιακή κατανομή</li> <li>• Πληθυσμιακές μετατοπίσεις</li> <li>• Προσδόκιμο ζωής</li> <li>• Ρυθμοί γεννήσεων</li> <li>• Συνταξιοδοτικά ζητήματα</li> <li>• Υγειονομική περίθαλψη</li> <li>• Επίπεδο εκπαίδευσης</li> <li>• Συμβατικός μισθός</li> <li>• Συνδικαλισμός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολική δαπάνη της κυβέρνησης και βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>• Κέντρο ενδιαφέροντος των τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>• Προστασία πατεντών</li> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Νέες εξελίξεις στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>• Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών</li> <li>• Διαθεσιμότητα του Διαδικτύου</li> <li>• Υποδομή τηλεπικοινωνιών</li> <li>• Δραστηριότητα hacking στους υπολογιστές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τάσεις του ΑΕΠ</li> <li>• Επιτόκια</li> <li>• Προσφορά χρήματος</li> <li>• Πληθωρισμός</li> <li>• Επίπεδα ανεργίας</li> <li>• Έλεγχοι μισθών/τιμών</li> <li>• Υποτίμηση/ανατίμηση</li> <li>• Εναλλακτικές πηγές ενέργειας</li> <li>• Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας</li> <li>• Μικτό και διαθέσιμο εισόδημα</li> <li>• Αγορές νομισμάτων</li> <li>• Παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Επιπτώσεις της υπερθέρμανσης του πλανήτη</li> <li>• Μη Κυβερνητικές οργανώσεις</li> <li>• Επιπτώσεις της ρύπανσης</li> <li>• Επαναχρησιμοποίηση υλικών</li> <li>• Ανακύκλωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κανονισμοί κατά του ανταγωνισμού</li> <li>• Περιβαλλοντικοί νόμοι</li> <li>• Νομοθεσία για την κλιματική αλλαγή</li> <li>• Νόμοι μετανάστευσης</li> <li>• Φορολογικοί νόμοι</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Νομοθεσία εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Στάσεις έναντι ξένων εταιρειών</li> <li>• Νόμοι περί πρόσληψης και προαγωγής</li> <li>• Σταθερότητα της κυβέρνησης</li> <li>• Κανονιστικές διατάξεις outsourcing</li> <li>• Ξένα εργοστάσια «μόχθου»</li> </ul>

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

Το διάγραμμα 2.2 που ακολουθεί απεικονίζει την πορεία ενεργειών για την σάρωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω αναλύσεων που παρουσιάζονται σε μορφή μεμονωμένων αναφορών που γράφονται από διαφορετικά άτομα σε διαφορετικά τμήματα της εταιρείας.



**Διάγραμμα 2.2:** Σχηματική απεικόνιση πορείας ανάλυσης γενικευμένου περιβάλλοντος

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

### Αναγνώριση εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων

Η σημαντικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στη δυνατότητα που έχει μια εταιρεία να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται σε περιβαλλοντικές αλλαγές εγκαίρως πριν από τους **ανταγωνιστές**. Παρόλο που μπορεί να φαίνεται προφανές, ορισμένες εταιρείες είναι καλύτερα προετοιμασμένες και προσαρμόζονται γρηγορότερα συγκριτικά με άλλες. Ένας κύριος λόγος είναι η διαφορά στην ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να αναγνωρίζουν και να κατανοούν εξωτερικά στρατηγικά θέματα και παράγοντες.

Η έρευνα της Booz & Company αποκάλυψε ότι οι πιο επιτυχημένες εταιρείες στο να αποφεύγουν τις εκπλήξεις και επομένως τις κακοτοπιές, είχαν καλά ορισμένα συστήματα που ενσωμάτωναν επιτυχημένο σχεδιασμό, δυναμικό προϋπολογισμό και συνεχείς αναθεωρήσεις. Ωστόσο, είναι ανέφικτο για οποιαδήποτε εταιρεία να παρακολουθεί όλους τους εξωτερικούς παράγοντες εκτενώς. Πρέπει να γίνουν επιλογές σχετικά με τους παράγοντες που είναι σημαντικοί και τους παράγοντες που μπορούν να παραβλεφθούν και οι οποίοι έχουν μικρότερο ειδικό βάρος σε περίπτωση απόκλισης από αυτούς. Ακόμη και αν οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία ορισμένων μεταβλητών, ενδέχεται να παραλείπουν ή να αγνοούν κρίσιμες νέες εξελίξεις.

Η εκούσια τάση απόρριψης, ασυνήθης ή αρνητικής πληροφορίας ονομάζεται "στρατηγική μυωπία". Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εμποδίσει μια εταιρεία στην αποτελεσματική προσαρμογή με επιτυχία της στρατηγικής της. Για παράδειγμα, όταν ο Daniel Hesse ανέλαβε ως Διευθύνων Σύμβουλος της Sprint



Nextel το 2007, εντόπισε τη δυνατότητα βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών ως μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητες. Ωστόσο, διαπίστωσε ότι οι εκτελεστικοί διευθυντές της εταιρείας δεν είχαν καν σκεφτεί αυτό το θέμα. «Μετατόπισε» την εστίαση της εταιρείας προς την εξυπηρέτηση πελατών, οδηγώντας σε σημαντικές βελτιώσεις και οικονομικές εξοικονομήσεις.

Ο Hesse επιμένει ότι η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να είναι οικονομικά αποδοτικότερη, παρά τις αρχικές αντιλήψεις. «Όταν ήμασταν στη τελευταία θέση του κλάδου, ξοδεύαμε διπλάσια». Μέχρι το 2012, η Sprint είχε κλείσει 29 τηλεφωνικά κέντρα και απαντούσε στις κλήσεις πιο γρήγορα από ποτέ. Το δεύτερο τρίμηνο του 2012 η Sprint έλαβε τις λιγότερες κλήσεις ποτέ από πελάτες.

## **Αμέσο περιβάλλον**

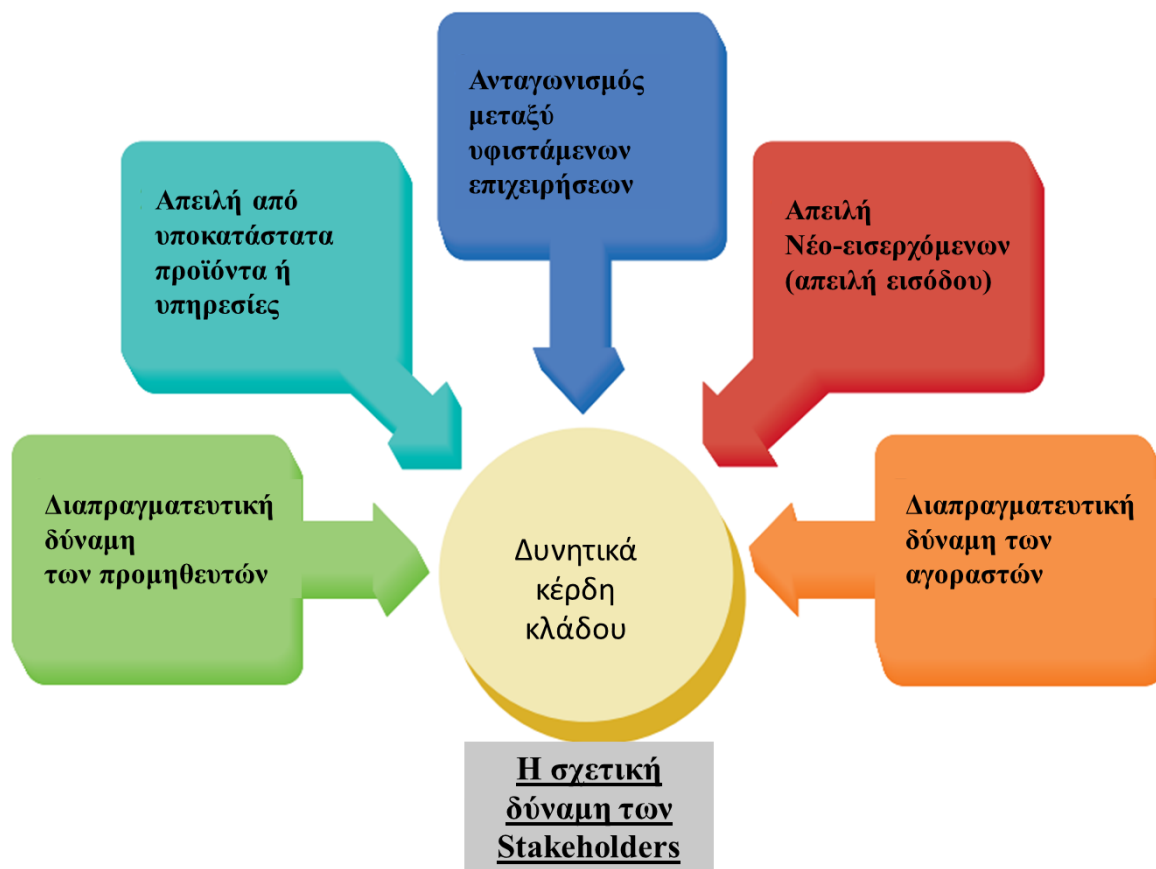
### **Ανάλυση Κλάδου: Αναλύοντας το Μικρο περιβάλλον**

Ως κλάδος ορίζεται, το σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα ή προσφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Ως όμοια ή ομοειδή ορίζονται προϊόντα ή υπηρεσίες που στη συνείδηση του αγοραστή θεωρούνται παρόμοια μεταξύ τους για παράδειγμα, αναψυκτικά ή χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Η επισκόπηση των σημαντικών ομάδων συμφερόντων (stakeholders), όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες, στο περιβάλλον εργασίας μιας συγκεκριμένης εταιρείας αποτελεί μέρος της ανάλυσης του κλάδου (Wheelen et. al., 2018).

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μια εταιρεία ενδιαφέρεται κυρίως για την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου δραστηριότητας της, ως αρχή για τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3. "Η επίδραση όλων των δυνάμεων", κατά των Porter, "καθορίζει τα τελικά δυνητικά κέρδη στον κλάδο, όπου το κέρδος μετριέται σε όρους μακροπρόθεσμης απόδοσης στο κεφάλαιο που έχει επενδυθεί." Στην προσεκτική ανάλυση του κλάδου, μια εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει τη σημασία για την επιτυχία της κάθε μιας από τις πέντε + μία δυνάμεις:

1. απειλή νέων εισόδων,
2. ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών,
3. απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών,
4. διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
5. διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και
6. σχετική δύναμη άλλων συμφερόντων (stakeholders).

Όσο πιο ισχυρές είναι οι παραπάνω δυνάμεις, τόσο περιορίζεται η ικανότητα των εταιρειών να αυξήσουν τις τιμές και να διευρύνουν τα κέρδη τους. Αν και ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, προστίθεται εδώ μια έκτη – οι άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς. Μέσω αυτής της δύναμης αντικατοπτρίζεται η επίδραση που έχουν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες και άλλες ομάδες από το άμεσο-περιβάλλον και πώς επηρεάζουν με τον τρόπο τους τις δραστηριότητες των διαφόρων κλάδων.



**Διάγραμμα 2.3:** Δυνάμεις που επιδρούν στον ανταγωνισμό εντός ενός κλάδου

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο στο διάγραμμα 2.3, μια υψηλή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή διότι πιθανόν να μειώσει τα κέρδη. Αντίθετα, μια χαμηλή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία επειδή μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να αυξήσει τα κέρδη της και επομένως ο κλάδος να θεωρηθεί ελκυστικός. Σε βραχυχρόνιο διάστημα, αυτές οι δυνάμεις δρουν περιοριστικά στις δραστηριότητες μιας εταιρείας. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, ενδέχεται να είναι δυνατόν για μια εταιρεία, μέσω της επιλογής της στρατηγικής της, να αλλάξει τη δύναμη μίας ή περισσότερων από αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της εταιρείας και τη δημιουργία πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, η πρώιμη χρήση του Διαδικτύου από την Dell για την προώθηση των υπολογιστών της ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος να αντιμετωπίσει και να «αναιρέσει» τη διαπραγματευτική δύναμη των διανομέων στη βιομηχανία των Η/Υ (Wheelen et. al., 2018).

Η ανώτερη διοίκηση μπορεί να αναλύσει οποιαδήποτε βιομηχανία αξιολογώντας κάθε ανταγωνιστική δύναμη ως υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής έντασης. Για παράδειγμα, η παγκόσμια βιομηχανία αθλητικών παπουτσιών θα μπορούσε να αξιολογηθεί ως εξής: ο ανταγωνισμός είναι υψηλός (η Nike, η Reebok, η

New Balance, η Converse και η Adidas οι δυνατοί ανταγωνιστές παγκοσμίως), η απειλή πιθανών νέων εισόδων είναι υψηλή (η βιομηχανία έχει δει εταιρείες ενδυμάτων όπως η Under Armour και η Fila καθώς και ειδικές μάρκες παπουτσιών όπως τα δημοφιλή παπούτσια Vibram Five Fingers), η απειλή αντικατάστασης είναι χαμηλή (άλλα προϊόντα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως παπούτσια δεν παρέχουν υποστήριξη για αθλητικές δραστηριότητες), η δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών είναι μεσαία αλλά αυξάνεται (οι προμηθευτές σε ασιατικές χώρες αυξάνονται σε μέγεθος και ικανότητα), η δύναμη διαπραγμάτευσης των αγοραστών είναι μεσαία αλλά με αυξητική τάση (οι τιμές πέφτουν καθώς η αγορά παπουτσιών χαμηλής τιμής είναι πλέον το 50% των αθλητικών παπουτσιών στις ΗΠΑ), και η απειλή άλλων εμπλεκόμενων μερών είναι μεσαία έως υψηλή (οι κυβερνητικοί κανονισμοί και οι νομοθεσίες όπως και οι ανησυχίες για τα ανθρώπινα δικαιώματα διαρκώς αυξάνονται). Με βάση τις τρέχουσες τάσεις σε κάθε μία από αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, ο βαθμός της έντασης ανταγωνισμού στον κλάδο θα συνεχίσει να είναι υψηλός, πράγμα που σημαίνει ότι οι αυξήσεις στις πωλήσεις και οι περιθώρια κέρδους θα πρέπει να παραμείνουν σε μέτρια επίπεδα για το σύνολο του κλάδου.

#### Απειλή νέο-εισερχομένων

Οι νέοι εισερχόμενοι σε έναν κλάδο φέρνουν συνήθως νέα χωρητικότητα και επιθυμία αυτών να αποκτήσουν μερίδιο της αγοράς. Επομένως, η είσοδος νέων «παικτών» στο κλάδο αποτελεί απειλή για μια εδραιωμένη εταιρεία. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου και την αντίδραση που αναμένεται να προκληθεί από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Ο φραγμός εισόδου είναι η «παρεμπόδιση» και η δημιουργία δυσκολιών στην είσοδο μιας εταιρείας σε έναν κλάδο. Για παράδειγμα, δεν έχουν δημιουργηθεί με επιτυχία νέες εταιρείες αυτοκινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες από τη δεκαετία του 1930 (αν και η Tesla τώρα διευρύνει τη σειρά των οχημάτων της) λόγω των υψηλών απαιτήσεων κεφαλαίου για την κατασκευή εγκαταστάσεων παραγωγής και την ανάπτυξη δικτύου διανομής μέσω αντιπροσώπων (Wheelen et. al., 2018).

Πιθανοί φραγμοί εισόδου είναι:

- Οικονομίες κλίμακας: Χάρης στις οικονομίες κλίμακας, στην παραγωγή και πώληση μικροεπεξεργαστών, για παράδειγμα, δόθηκε στην Intel σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι οποιουδήποτε νέου ανταγωνιστή.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: Εταιρείες όπως η P&G και η General Mills, οι οποίες παράγουν προϊόντα όπως το Tide και τα Cheerios, δημιουργούν υψηλούς φραγμούς εισόδου μέσω των υψηλών επιπέδων διαφήμισης και προώθησης
- Κεφαλαιακές ανάγκες: Η ανάγκη για επένδυση μεγάλων χρηματοοικονομικών πόρων σε εγκαταστάσεις κατασκευής, προκειμένου να παραχθούν μεγάλα εμπορικά αεροσκάφη αποτελεί ένα σημαντικό φραγμό εισόδου για οποιονδήποτε ανταγωνιστή της Boeing και της Airbus.
- Κόστος μετακίνησής (switching cost): Όταν μια εφαρμογή λογισμικού, όπως το Excel ή το Word, καθιερωθεί σε ένα γραφειακό χώρο, οι managers είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν σε ένα νέο πρόγραμμα εξαιτίας των υψηλών δαπανών εκπαίδευσης.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Οι μικρότερες νέες εταιρείες συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να αποκτήσουν χώρο στα ράφια των σούπερ μάρκετ για τα προϊόντα τους, επειδή οι μεγάλοι λιανοπωλητές χρεώνουν για τον χώρο στα ράφια και δίνουν προτεραιότητα στις καλά εδραιωμένες εταιρείες που μπορούν να πληρώσουν για τη διαφήμιση που απαιτείται δημιουργώντας υψηλότερη ζήτηση από τους πελάτες.

- Μειονέκτημα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους: Όταν ένα νέο προϊόν κερδίσει επαρκή μερίδιο στην αγορά για να γίνει αποδεκτό ως το πρότυπο για αυτόν τον τύπο προϊόντος, ο κατασκευαστής έχει ένα καθοριστικό πλεονέκτημα. Η Microsoft με την ανάπτυξη του πρώτου ευρέως αποδεκτού λειτουργικού συστήματος (MS-DOS) για τους υπολογιστές τύπου IBM, απέκτησε ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι πιθανών ανταγωνιστών. Η εισαγωγή των Windows βοήθησε στη εδραίωση αυτού του πλεονεκτήματος, ώστε το λειτουργικό σύστημα της Microsoft να είναι πλέον σε περισσότερους από 90% των υπολογιστών παγκοσμίως.
- Κυβερνητικές πολιτικές: Οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν την είσοδο μιας εταιρείας σε έναν κλάδο μέσω ειδικών απαιτήσεων άδειας που περιορίζουν την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, όπως οι τοποθεσίες εξόρυξης πετρελαίου σε προστατευόμενες περιοχές.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι εταιρείες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια εταιρεία αναμένεται να έχει εμφανή επίδραση στους ανταγωνιστές της και, συνεπώς, μπορεί να προκαλέσει «αντίποινα». Για παράδειγμα, η επιτυχημένη είσοδος εταιρειών όπως η Samsung και η Amazon.com και η ανεπιτυχής είσοδος της HP και της RIM στη βιομηχανία των tablet που η Apple κυριαρχούσε, άλλαξε το επίπεδο ανταγωνιστικής δραστηριότητας σε τέτοιο βαθμό, ώστε κάθε νέα αλλαγή προϊόντος ακολουθήθηκε γρήγορα από παρόμοιες κινήσεις από άλλους κατασκευαστές tablet. Το ίδιο ισχύει και για τις τιμές στο κλάδο των αεροπορικών εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Σύμφωνα με τον Porter, η έντονη ανταγωνιστική συμπεριφορά μεταξύ εταιρειών σχετίζεται με την παρουσία αρκετών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Το πλήθος των ανταγωνιστών: Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και περίπου ίσοι σε μέγεθος, όπως για παράδειγμα στις βιομηχανίες αυτοκινήτων και μεγάλων οικιακών συσκευών, παρακολουθούν προσεκτικά ο ένας τον άλλο για να βεβαιωθούν ότι είναι έτοιμοι να αντιδράσουν με ισάξιο αντίβαρο σε κάθε κίνηση της άλλης εταιρείας.
- Η ταχύτητα ανάπτυξης του κλάδου: Σε οποιαδήποτε επιβράδυνση στην επιβατική κίνηση τείνει να ξεσπάσει πόλεμος τιμών στις αεροπορικές εταιρείες, επειδή ο μοναδικός δρόμος για ανάπτυξη είναι να πάρεις πωλήσεις από έναν ανταγωνιστή.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να είναι εξαιρετικά μοναδικό, με πολλά διαφοροποιημένα ποιοτικά χαρακτηριστικά που το διακρίνουν από άλλα παρόμοια προϊόντα, ή μπορεί να είναι ένα commodity, προϊόν δηλαδή μη διαφοροποιημένο το οποίο φέρει ίδια χαρακτηριστικά, ανεξαρτήτως του ποιος το εμπορεύεται. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν πρατήρια καυσίμων βάσει της τοποθεσίας και της τιμής επειδή θεωρούν τη βενζίνη, ως κοινό μη διαφοροποιημένο προϊόν.
- Ποσό των σταθερών δαπανών: Καθώς οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να πετούν τα αεροσκάφη τους σύμφωνα με ένα πρόγραμμα, ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιβατών που πληρώνουν για κάθε πτήση, ορισμένες εταιρείες προσφέρουν φθηνά εισιτήρια αναμονής (standby) όποτε ένα αεροσκάφος έχει κενές θέσεις.
- Χωρητικότητα: Εάν ο μόνος τρόπος που μπορεί ένας κατασκευαστής να διευρύνει τη χωρητικότητα είναι μέσω της αύξησης, με την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου (όπως στη βιομηχανία χαρτιού), θα λειτουργήσει αυτό το νέο εργοστάσιο στη μέγιστη χωρητικότητά του

για να κρατήσει το κόστος ανά μονάδα όσο το δυνατόν χαμηλότερο - καθιστώντας έτσι τον όγκο παραγωγής τόσο μεγάλο που η τιμή πώλησης πέφτει σε ολόκληρη τη βιομηχανία.

- Ύψος των φραγμών εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου κρατούν μια εταιρεία από το να εγκαταλείψει τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, η βιομηχανία παρασκευής μπίρας έχει χαμηλό ποσοστό εταιρειών που αποχωρούν εθελοντικά από τη βιομηχανία αυτή επειδή οι ζυθοποιίες είναι εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία με λίγες χρήσεις εκτός από την παρασκευή μπίρας.
- Διαφοροποίηση των ανταγωνιστών: Οι ανταγωνιστές που έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες σχετικά με τον τρόπο ανταγωνισμού είναι πιθανό να διασταυρώνονται συχνά και να αμφισβητούν ασυνείδητα τις θέσεις ο ένας του άλλου. Αυτό συμβαίνει συχνά στη βιομηχανία λιανικής πώλησης ενδυμάτων, όταν διάφοροι λιανοπωλητές ανοίγουν εκπτωτικά καταστήματα στην ίδια τοποθεσία—αφαιρώντας έτσι πωλήσεις ο ένας από τον άλλον. Το ίδιο είναι πιθανό να συμβεί σε ορισμένες χώρες ή περιοχές, όταν πολυεθνικές εταιρείες ανταγωνίζονται σε μια ολόένα και πιο παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Ένα υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν που φαίνεται διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Για παράδειγμα, τα μηνύματα κειμένου (texting) είναι υποκατάστατο του email, η Stevia είναι ένα υποκατάστατο της ζάχαρης και το εμφιαλωμένο νερό είναι ένα υποκατάστατο ενός αναψυκτικού τύπου Κόλα. Τα αποτελεσματικά υποκατάστατα αποτελούν περιοριστικό παράγοντα για τις εταιρείες. Όταν το κόστος μετάβασης είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα μπορούν να ασκήσουν υψηλό βαθμό επίδραση σε μια βιομηχανία. Το τσάι μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο του καφέ. Εάν η τιμή του καφέ αυξηθεί αρκετά, οι λάτρεις του καφέ θα αρχίσουν σιγά-σιγά να μεταβαίνουν στο υποκατάστατο του, το τσάι. Η τιμή του τσαγιού θέτει έτσι ένα άνω όριο στην τιμή του καφέ. Η αναγνώριση πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, μερικές φορές αποτελεί δύσκολη διαδικασία, καθώς μεταφράζεται σαν αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να επιτελέσουν την ίδια λειτουργία, ακόμη και αν έχουν διαφορετική εμφάνιση και μπορεί να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμη η δυνατότητα υποκατάστασης (Wheelen et. al., 2018).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν το κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να επιβάλουν και να πιέζουν τις τιμές εκεί που εκείνοι θέλουν, διαπραγματευόμενοι για καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες, και μπορούν να στρέψουν τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυροί αν ισχύουν κάποια από τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ένας αγοραστής προμηθεύεται μεγάλο ποσοστό του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή (για παράδειγμα, φίλτρα λαδιού που αγοράζει μια μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία).
- Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να κάνει οριζόντια ολοκλήρωση προς τα πίσω παράγοντας το προϊόν μόνος του (για παράδειγμα, μια αλυσίδα εφημερίδων θα μπορούσε να παράγει το δικό της χαρτί).
- Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο ή μη διαφοροποιημένο (για παράδειγμα, οι οδηγοί μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά πρατήρια υγρών καυσίμων).

- Η αλλαγή προμηθευτών «κοστίζει» ελάχιστα (για παράδειγμα, η γραφική ύλη και τα είδη γραφείου είναι εύκολο να βρεθούν).
- Ένας πωλητής έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους και είναι άρα πολύ ευαίσθητος στις μεταβολές τιμών προϊόντων και υπηρεσιών (για παράδειγμα, τα παντοπωλεία και τα καταστήματα οπωροκηπευτικών, έχουν πολύ μικρά περιθώρια κέρδους).
- Το αγορασθέν προϊόν δεν είναι σημαντικό για την τελική ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός αγοραστή και έτσι μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα χωρίς να επηρεάζει αρνητικά το τελικό προϊόν (για παράδειγμα, η ηλεκτρική καλωδίωση που αγοράζεται για χρήση σε λάμπες).

#### Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρός εάν ισχύουν ορισμένοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Η βιομηχανία των προμηθευτών ελέγχεται από λίγες εταιρείες, αλλά την ίδια ώρα πουλάει σε πολλές (για παράδειγμα, η πετρελαϊκή βιομηχανία).
- Το προϊόν ή η υπηρεσία του προμηθευτή είναι μοναδικό και/ή έχει δημιουργήσει κόστη μετάβασης (για παράδειγμα, λογισμικό επεξεργασίας κειμένου).
- Υποκατάστατα δεν είναι εύκολα διαθέσιμα (για παράδειγμα, η ηλεκτρική ενέργεια).
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός και να ανταγωνίζονται άμεσα τους παρόντες πελάτες τους, για παράδειγμα, ένας παραγωγός μικροεπεξεργαστών όπως η Intel μπορεί να κατασκευάσει Η/Υ.
- Ένας κλάδος αγοράζει μόνο ένα μικρό μέρος των αγαθών και υπηρεσιών της ομάδας προμηθευτών και είναι άρα «ασήμαντη» για τον προμηθευτή (για παράδειγμα, οι πωλήσεις ελαστικών για μηχανές γκαζόν είναι λιγότερο σημαντικές για τη βιομηχανία ελαστικών σε σύγκριση με τις πωλήσεις ελαστικών αυτοκινήτων).

#### Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων (Stakeholders)

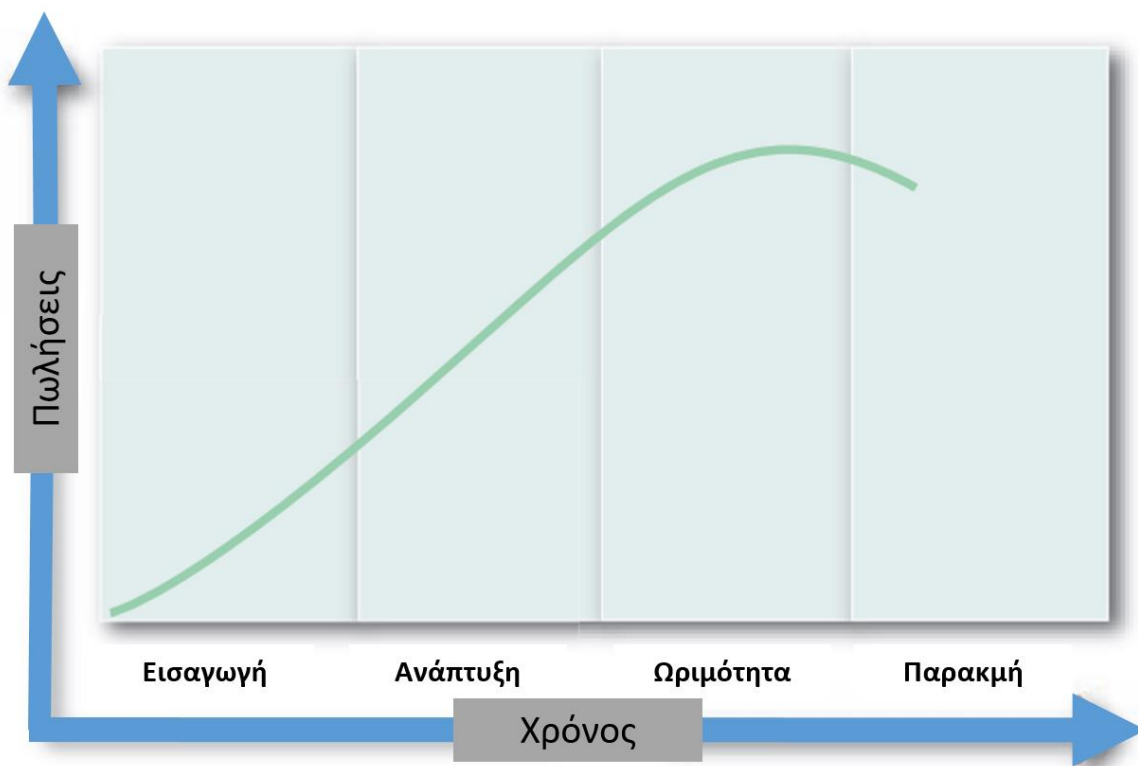
Η έκτη δύναμη που πρέπει να προστεθεί στη λίστα του Porter περιλαμβάνει μια ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων που έχουν επίδραση στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ορισμένες από αυτές τις ομάδες είναι οι ακόλουθες: οι κυβερνήσεις (εάν δεν συμπεριλαμβάνονται ρητά αλλού), οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές (εάν δεν συμπεριλαμβάνονται με τους προμηθευτές), οι εμπορικοί σύλλογοι, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις (εάν δεν συμπεριλαμβάνονται με τους προμηθευτές), οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί παράγοντες. Σύμφωνα με τον Andy Grove πρόεδρο και πρώην CEO της Intel, ένας συμπληρωματικός παράγοντας είναι μια εταιρεία (π.χ., Microsoft) ή μια βιομηχανία η οποία παρέχει προϊόντα που «ταιριάζουν» καλά με το προϊόν μιας άλλης εταιρείας (π.χ., της Intel) και χωρίς την παρουσία της θα «έχαναν» μεγάλο μέρος της αξίας τους.

Η σημασία αυτών των ενδιαφερομένων διαφέρει ανά κλάδο. Για παράδειγμα, περιβαλλοντικές ομάδες στο Maine, το Michigan, το Oregon και την Iowa επέτυχαν να περάσουν νομοθετικές πράξεις που απαγορεύουν τις φιάλες και κουτιά μιας χρήσης, με αποτέλεσμα η επιβολή προκαταβολής για τα περισσότερα δοχεία ποτών, με αποτέλεσμα να είναι τώρα υποχρεωτική. Αυτό επηρέασε σημαντικά το κόστος σε όλο το φάσμα της βιομηχανίας, με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις στους παραγωγούς που δεν

μπορούσαν να απορροφήσουν εσωτερικά όλα αυτά τα κόστη. Η παραδοσιακά ισχυρή επιρροή των εθνικών συνδικάτων στις βιομηχανίες αυτοκινήτων και των εταιρειών σιδηροδρόμων στις Ηνωμένες Πολιτείες αύξησε αποτελεσματικά το κόστος σε αυτούς τους κλάδους, αλλά είναι ασήμαντη στον τομέα του λογισμικού υπολογιστών (Wheelen et. al., 2018).

### Εξέλιξη του κλάδου

Κατά τη διάρκεια του χρόνου, οι περισσότεροι κλάδοι εξελίσσονται μέσα από μια σειρά σταδίων από την εισαγωγή και την ανάπτυξη έως τη ωριμότητα και τέλος την παρακμή. Η επίδραση της κάθε μίας από τις έξι δυνάμεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο εξέλιξης του κλάδου.



**Διάγραμμα 2.4:** Κύκλος ζωής προϊόντος

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, published by Pearson Education

Ο κύκλος ζωής του κλάδου συμπίπτει με εκείνον ενός προϊόντος, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.4, και επομένως είναι χρήσιμο να αξιολογήσει κανείς τις τάσεις μεταξύ των έξι δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε αυτόν. Για παράδειγμα, όταν ένας κλάδος είναι νέος, οι άνθρωποι ενδέχεται να αγοράζουν το προϊόν, ανεξαρτήτως τιμής, επειδή ικανοποιεί μοναδικά μια υπάρχουσα ανάγκη. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε έναν κλάδο όπου καμία εταιρεία δεν έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και κάθε εταιρεία εξυπηρετεί μόνο ένα μικρό κομμάτι της συνολικής αγοράς ανταγωνιζόμενη με άλλες, για παράδειγμα υπηρεσίες καθαρισμού. Καθώς νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στο κλάδο, οι τιμές

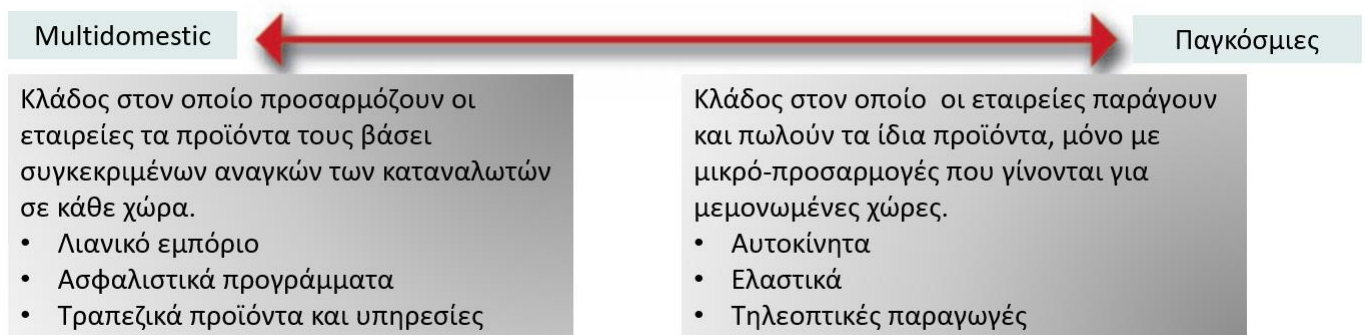
μειώνονται λόγω του ανταγωνισμού. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την εμπειρία που αποκτούν και τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος τους ταχύτερα από τους ανταγωνιστές. Οι εταιρείες προχωρούν σε «ολοκλήρωση» για να μειώσουν ακόμα περισσότερο το κόστος τους, μερικές φορές αγοράζοντας τους προμηθευτές και τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους μεταξύ τους προκειμένου να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό στις τιμές και την άμεση σύγκριση που είναι συνηθισμένο σε ώριμους κλάδους (Wheelen et. al., 2018).

Από τη στιγμή που ένας κλάδος εισέρχεται στην ωριμότητα, τα προϊόντα του τείνουν να έχουν χαρακτηριστικά κοινών αδιαφοροποίητων προϊόντων. Δημιουργώντας έτσι έναν ενοποιημένο κλάδο που κυριαρχούν λίγες μεγάλες εταιρείες, κάθε μία από τις οποίες δυσκολεύεται να διαφοροποιήσει το προϊόν της από εκείνο των ανταγωνιστών. Όσο ο αγοραστής γίνεται περισσότερο σκεπτικιστής με την πάροδο του χρόνου, οι αγορές του βασίζονται στην καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση. Οι τιμές γίνονται η κυρίαρχη ανάγκη, με την ποιότητα και τα άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος να καλύπτουν τις ελάχιστες απαιτήσεις και τα περιθώρια κέρδους να φθίνουν. Οι κλάδοι της αυτοκινητοβιομηχανίας, των πετροχημικών και των λευκών συσκευών είναι παραδείγματα ώριμων, ενοποιημένων κλάδων, όπου λίγοι μεγάλοι ανταγωνιστές κυριαρχούν. Η βιομηχανία των οικιακών συσκευών στις Η.Π.Α εξελίχθηκε από χαμηλού ανταγωνισμού, σε κλάδο πολύ υψηλού με δεκάδες παραγωγούς τέτοιων προϊόντων και οδηγήθηκε τελικά σε ώριμο ολιγοπώλιο όπου τρεις εταιρείες ήλεγχαν το 90% της Αμερικανικής αγοράς λευκών συσκευών. Παρόμοια κλαδική ενοποίηση συμβαίνει τα τελευταία χρόνια και στην Ευρώπη στην αγορά των μεγάλων οικιακών συσκευών.

Με την πορεία ενός κλάδου προς την ωριμότητα ο ρυθμός ανάπτυξης έχει φθίνουσα πορεία. Για να αποφύγουν τους φραγμούς εξόδου οι εταιρείες όταν αυτό συμβαίνει μετατρέπουν τις εγκαταστάσεις τους ή τις πουλάνε σε άλλες εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό τείνει να ελέγχεται από λιγότερους αλλά μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Παράδειγμα τέτοιου κλάδου είναι η καπνοβιομηχανία όπου η πτώση έχει παρατηρηθεί εδώ και κάποια χρόνια αλλά αναγεννήθηκε με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών τσιγάρων.

### Κατηγοριοποίηση διεθνών κλάδων

Σύμφωνα με τον Porter, η κατηγοριοποίηση των διεθνών κλάδων μπορεί να γίνει κατά μήκος ενός φάσματος από το multidomestic έως το παγκόσμιο. Η ανάλυση των συγκεκριμένων κατηγοριών εμφανίζονται στο διάγραμμα 2.5:



**Διάγραμμα 2.5:** Φάσμα διεθνών επιχειρήσεων



**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education

1. Ως Multidomestic θεωρούνται: εταιρείες ή «κομμάτια» εταιρειών που διαφέρουν σε κάθε χώρα ή ομάδα χωρών. Οι δραστηριότητες σε μια θυγατρική μιας πολυεθνικής εταιρείας (MNC) είναι ουσιαστικά ανεξάρτητες από τις δραστηριότητες των θυγατρικών της πολυεθνικής εταιρείας σε άλλες χώρες. Κάθε αγορά λειτουργεί κάπως ανεξάρτητα, και οι εταιρείες τείνουν να προσαρμόζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για να ανταποκριθούν στις τοπικές προτιμήσεις και συνθήκες. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τον κλάδο της λιανικής, των ασφαλιστικών και των τροφίμων. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται, οι θυγατρικές των πολυεθνικών εταιρειών, όπου συχνά έχουν σημαντική αυτονομία στη λήψη αποφάσεων για να προσαρμοστούν στις τοπικές ανάγκες της αγοράς. Παράδειγμα τέτοια εταιρείας στη διεθνή αγορά τροφίμων αποτελεί η Nestle.
2. Ως Παγκόσμιες θεωρούνται: αντίθετα, αυτές οι οποίες παγκοσμίως λειτουργούν με τυποποίηση ανεξαρτήτως χώρας δραστηριοποίησης. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι σχεδόν ομοιόμορφα σε όλο τον κόσμο, και οι εταιρείες επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας παραγωγής και το μάρκετινγκ τυποποιημένων προϊόντων. Αυτές οι βιομηχανίες συχνά αντιμετωπίζουν σημαντικό παγκόσμιο ανταγωνισμό και απαιτούν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και τυποποίησης. Παραδείγματα περιλαμβάνουν κλάδοι όπως ο αεροναυπηγικός τομέας, ο φαρμακευτικός και ορισμένοι της τεχνολογίας. Σε αυτές τις παγκόσμιες βιομηχανίες, οι θυγατρικές των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να έχουν λιγότερη αυτονομία σε σύγκριση με αυτές που χαρακτηρίζονται ως multidomestic, καθώς οι αποφάσεις συχνά λαμβάνονται σε παγκόσμιο επίπεδο για να διατηρηθεί η συνοχή στις διαφορετικές αγορές.

Οι εταιρείες που κυριαρχούν στον κόσμο ως προς τα έσοδα από πωλήσεις είναι, στο μεγαλύτερο μέρος, πολυεθνικές εταιρείες που λειτουργούν ως παγκόσμιες.

Οι παράγοντες που τείνουν να καθορίζουν εάν μια βιομηχανία θα είναι κυρίως πολυεθνική ή κυρίως παγκόσμια είναι:

1. Η πίεση για συντονισμό εντός των πολυεθνικών εταιρειών (MNC) που λειτουργούν σε αυτόν το κλάδο.
2. Η πίεση για τοπική ανταπόκριση από τις αγορές των μεμονωμένων χωρών.

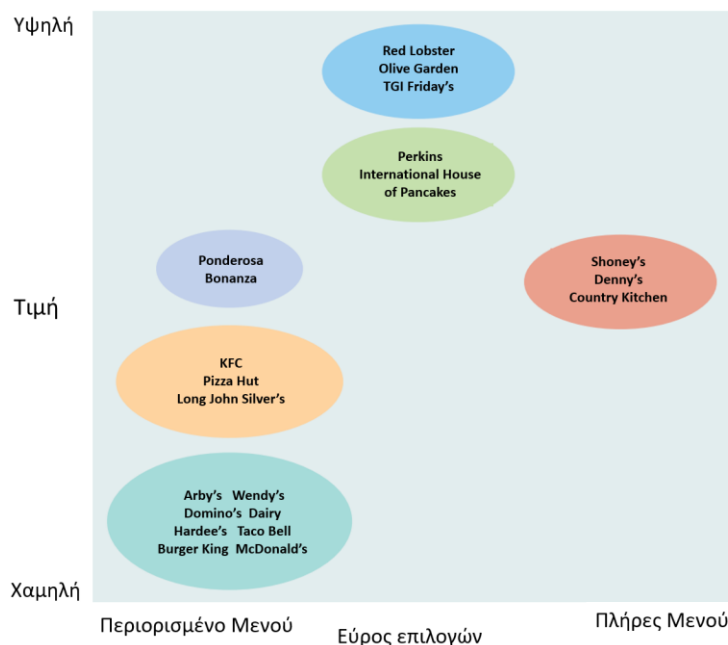
Στον βαθμό που η πίεση για συντονισμό είναι ισχυρή και η πίεση για τοπική ανταπόκριση είναι αδύναμη για τις πολυεθνικές εταιρείες (MNCs) σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, αυτή η βιομηχανία τείνει να γίνει παγκόσμια. Αντίθετα, όταν η πίεση για τοπική ανταπόκριση είναι ισχυρή και η πίεση για συντονισμό είναι ασθενής για τις πολυεθνικές εταιρείες σε μια βιομηχανία, αυτή η βιομηχανία τείνει να είναι πολυεθνική. Ανάμεσα σε αυτές τις δύο ακραίες καταστάσεις υπάρχουν αρκετές βιομηχανίες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και των δύο, multidomestic και παγκόσμιων βιομηχανιών. Αυτές είναι οι περιφερειακές βιομηχανίες, στις οποίες οι πολυεθνικές εταιρείες κυρίως συντονίζουν τις δραστηριότητές τους εντός περιφερειών, όπως οι Αμερικανικές ή οι Ασιατικές. Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου είδους βιομηχανίας είναι ο μεγάλος κλάδος των οικιακών συσκευών που γίνεται μια παγκόσμια βιομηχανία. Για παράδειγμα, οι ιαπωνικοί κατασκευαστές οικιακών συσκευών είναι μεγάλοι ανταγωνιστές στην Ασία, αλλά μικροί παίκτες στην Ευρώπη ή την Αμερική. Η δυναμική ένταση μεταξύ της πίεσης για συντονισμό και της πίεσης για τοπική ανταπόκριση περιλαμβάνεται στον όρο "Σκέψου παγκοσμίως, δράσε τοπικά".

## Στρατηγικές ομάδες

Ως στρατηγική ομάδα ορίζεται ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή εταιρειών που "ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους". Η κατηγοριοποίηση των εταιρειών σε οποιοδήποτε κλάδο σε ένα σύνολο στρατηγικών ομάδων είναι πολύ χρήσιμη ως τρόπος καλύτερης κατανόησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Έρευνες δείχνουν ότι ορισμένα στρατηγικά γκρουπ στον ίδιο κλάδο είναι πιο κερδοφόρα από άλλα. Η δομή και η εταιρική κουλτούρα τείνουν να αντανακλούν τα είδη στρατηγικών που ακολουθούν, οι εταιρείες ή οι επιχειρηματικές μονάδες που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα εντός του ίδιου κλάδου τείνουν να είναι ισχυροί ανταγωνιστές και να έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά μεταξύ τους παρά με ανταγωνιστές από άλλα στρατηγικά γκρουπ εντός του ίδιου κλάδου (Wheelen et. al., 2018).

Για παράδειγμα, παρόλο που η McDonald's και η Olive Garden ανήκουν στον ίδιο κλάδο, τη βιομηχανία των εστιατορίων, έχουν διαφορετικές αποστολές, στόχους και στρατηγικές, και επομένως ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Γενικά, έχουν πολύ λίγα κοινά στοιχεία και δίνουν λίγη προσοχή η μία στην άλλη κατά το σχεδιασμό ανταγωνιστικών ενεργειών. Ωστόσο, η Burger King και η Wendy's έχουν πολλά κοινά με τη McDonald's όσον αφορά τη στρατηγική τους για παραγωγή μεγάλου όγκου χαμηλής τιμής γευμάτων, που προορίζονται για πώληση σε μια τυπική Αμερικανική οικογένεια. Ως εκ τούτου, είναι ισχυροί ανταγωνιστές και έχουν οργανωθεί για να λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο.

Οι στρατηγικές ομάδες σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία μπορούν να αναπαρασταθούν με τη χαρτογράφηση των αγοραστικών θέσεων των ανταγωνιστών της βιομηχανίας σε ένα δισδιάστατο γράφημα, χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές μεταβλητές ως κατακόρυφο και οριζόντιο άξονα (διάγραμμα 2.6).



**Διάγραμμα 2.6:** Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων στις αλυσίδες εστιατορίων της Αμερικής

**Πηγή:** Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, published by Pearson Education

1. Επιλέξτε δύο ευρεία χαρακτηριστικά, όπως η τιμή και το μενού, που διαφοροποιούν τις εταιρείες του κλάδου μεταξύ τους.
2. Χαρτογραφήστε τις εταιρείες, χρησιμοποιώντας αυτά τα δύο χαρακτηριστικά ως διαστάσεις.
3. Σχεδιάστε έναν κύκλο γύρω από αυτές τις εταιρείες που είναι πιο κοντά μεταξύ τους ως ένα στρατηγικό γκρουπ, ποικίλλοντας το μέγεθος του κύκλου ανάλογα με το μερίδιο του γκρουπ στις συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας. (Μπορείτε επίσης να ονομάσετε κάθε στρατηγική ομάδα στο κλάδο των εστιατορίων με ένα αναγνωριστικό τίτλο, όπως γρήγορο φαγητό ή υπηρεσία σε μπουφέ.)

Άλλες διαστάσεις, όπως η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η τοποθεσία ή ο βαθμός κατακερματισμού, θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε επιπλέον γραφήματα του κλάδου των εστιατορίων για να κατανοήσουμε καλύτερα πώς ανταγωνίζονται οι διάφορες εταιρείες στη βιομηχανία αυτή. Πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι οι δύο διαστάσεις δεν πρέπει να είναι υψηλά συσχετισμένες. Αλλιώς, οι κύκλοι στο χάρτη θα βρίσκονται απλώς κατά μήκος της διαγωνίου, παρέχοντας πολύ λίγες νέες πληροφορίες εκτός από το προφανές.

### **Εσωτερικό περιβάλλον**

Καθώς προχωράμε από το εξωτερικό περιβάλλον (γενικευμένο και άμεσο) προς το εσωτερικό, ουσιαστικά ανακαλύπτουμε όλες εκείνες τις πτυχές που μπορούν να επιδράσουν και πώς αυτές αλληλοεπιδρούν στην εκάστοτε εταιρεία. Η εταιρεία είναι μια ξεχωριστή μονάδα, μικρή ή μεγάλη, η οποία οφείλει να έχει μια δομή, κουλτούρα καθώς και πόρους.

#### **Δομή εταιρείας**

Η ποικιλία των δομικών μορφών μιας εταιρείας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί με τη λέξη άπειρη, υπάρχουν όμως μερικοί βασικοί τύποι που υπερισχύουν σε μοντέρνες πολύπλοκες οργανώσεις. Στο παρακάτω πίνακα 2.2 απεικονίζονται οι τρεις κύριες οργανωσιακές δομές. Η δομή της συγχώνευσης είναι μια παραλλαγή της τμηματικής δομής και επομένως δεν απεικονίζεται ως μια τέταρτη δομή. Εάν μία από τις βασικές δομές δεν υποστηρίζει εύκολα μια στρατηγική που λαμβάνεται υπόψη, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αποφασίσει εάν η προτεινόμενη στρατηγική είναι εφικτή ή εάν η δομή πρέπει να αλλάξει σε μια πιο περίπλοκη δομή, όπως ένας πίνακας ή ένα δίκτυο. Γενικά, κάθε δομή τείνει να υποστηρίζει ορισμένες εταιρικές στρατηγικές καλύτερα από άλλες (Wheelen et. al., 2018).

**Πίνακας 2.2:** Παράγοντες που διαφοροποιούνται σε απλή, λειτουργική και τμηματική δομή.

Λειτουργία	Απλή δομή	Λειτουργική δομή	Τμηματική δομή
1. Αξιολόγηση: Μεγάλα προβλήματα	Επιβίωση και ανάπτυξη αντιμετωπίζοντας βραχυπρόθεσμα λειτουργικά προβλήματα	Ανάπτυξη, εξ ορθολογισμός και επέκταση των πόρων, με παροχή επαρκούς προσοχής στα προβλήματα των προϊόντων	Θεσμική διαχείριση και επένδυση, ο έλεγχος μεγάλων, αυξανόμενων και διαφοροποιημένων πόρων. Επίσης, είναι σημαντικό να διαγιγνώσκονται και να λαμβάνονται μέτρα για προβλήματα σε επίπεδο τμήματος
2. Σκοποί	Προσωπικοί και υποκειμενικοί	Κέρδη και επίτευξη προϋπολογισμών και στόχων απόδοσης προσανατολισμένων στη λειτουργία	Απόδοση επένδυσης (ROI), κέρδη, κέρδη ανά μετοχή
3. Στρατηγική	Σιωπηρή και προσωπική· εκμετάλλευση άμεσων ευκαιριών που εντοπίζονται από τον ιδιοκτήτη-διευθυντή	Λειτουργικά προσανατολισμένες κινήσεις περιορισμένες στο πεδίο 'ενός προϊόντος'· εκμετάλλευση ενός βασικού προϊόντος ή πεδίου υπηρεσιών	Ανάπτυξη και διαφοροποίηση προϊόντων· εκμετάλλευση γενικών επιχειρηματικών ευκαιριών
4. Οργάνωση: Κύρια χαρακτηριστικά της δομής	Μία μονάδα, "παράσταση ενός ατόμου (one man show)"	Μία μονάδα, λειτουργικά εξειδικευμένη ομάδα	Πολλές μονάδες και αποκεντρωμένες λειτουργικές διευθύνσεις
5. i. Μέτρηση και έλεγχος	Προσωπικός, υποκειμενικός έλεγχος βασισμένος σε απλό λογιστικό σύστημα και καθημερινή επικοινωνία και παρατήρηση	Ο έλεγχος υπερβαίνει το ένα άτομο· η αξιολόγηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων είναι απαραίτητη· εξελίσσονται δομημένα συστήματα ελέγχου	Σύνθετο επίσημο σύστημα προσανατολισμένο στη συγκριτική αξιολόγηση των μετρήσεων απόδοσης, υποδεικνύοντας προβλήματα και ευκαιρίες και αξιολογώντας την ικανότητα διαχείρισης των διευθυντών των τμημάτων
5. ii. Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI)	Προσωπικά κριτήρια, σχέσεις με τον ιδιοκτήτη, επιχειρησιακή αποδοτικότητα, ικανότητα επίλυσης επιχειρησιακών προβλημάτων	Λειτουργικά και εσωτερικά κριτήρια όπως πωλήσεις, απόδοση σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό, καθεστώς στην ομάδα, προσωπικές σχέσεις, κ.λπ.	Πιο απρόσωπη εφαρμογή συγκρίσεων όπως κέρδη, ROI (Απόδοση Επένδυσης), λόγος τιμής προς κέρδη (P/E ratio), πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, παραγωγικότητα, ανάπτυξη προσωπικού, στάσεις των εργαζομένων, δημόσια υπευθυνότητα.
6. Σύστημα ανταμοιβών-τιμωριών	Άτυπο, προσωπικό, υποκειμενικό, χρησιμοποιείται για να διατηρηθεί ο έλεγχος και να καταναμηθεί μια μικρή δεξαμενή πόρων για βασικούς στόχους ώστε να παρέχονται προσωπικά κίνητρα.	Πιο δομημένο, συνήθως βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε συμφωνημένες πολιτικές σε αντίθεση με προσωπικές απόψεις και σχέσεις.	Κατανομή μέσω "δίκαιης διαδικασίας" μιας ευρείας ποικιλίας διαφορετικών ανταμοιβών και τιμωριών σε επίσημη και συστηματική βάση. Οι πολιτικές σε επίπεδο εταιρείας συνήθως ισχύουν για πολλές διαφορετικές κατηγορίες διευθυντών και εργαζομένων με λίγες σημαντικές εξαιρέσεις για μεμονωμένες περιπτώσεις.

**Πηγή:** Donald H. Thain, "Stages of Corporate Development," Ivey Business Journal (formerly Ivey Business Quarterly), Winter 1969

1. Η απλή δομή, δεν έχει λειτουργικές ή προϊόντικές κατηγορίες και είναι κατάλληλη για μικρές εταιρείες, ο επιχειρηματίας (ιδιοκτήτης) είναι το κυρίαρχο πρόσωπο και έχει ένα ή δύο γραμμές προϊόντων που λειτουργούν σε έναν σχετικά μικρό, εύκολα αναγνωρίσιμο κομμάτι αγοράς. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι γενικοί με μη διακριτούς ρόλους και χωρίς σαφώς καθορισμένα αντικείμενα.
2. Η λειτουργική δομή, είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους εταιρεία με αρκετές γραμμές προϊόντων σε μια βιομηχανία. Οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν εξειδίκευση στις λειτουργίες της επιχείρησης που είναι σημαντικές για τη βιομηχανία αυτή, όπως η κατασκευή, το μάρκετινγκ, οι οικονομικές υπηρεσίες και οι ανθρωπίνι πόροι.
3. Η τμηματική δομή, είναι κατάλληλη για μεγάλες εταιρείες με πολλές γραμμές προϊόντων σε διάφορες σχετικές βιομηχανίες. Οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν σημαντικές εξειδικεύσεις ανάλογα με τις διακρίσεις προϊόντων/αγοράς.

4. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) είναι μια τροποποίηση της προηγούμενης μορφής εταιρικής δομής. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες αποτελούνται από ανεξάρτητα προϊόντα-αγορές που έχουν κύρια ευθύνη και εξουσία για τη διαχείριση των δικών τους λειτουργικών περιοχών. Μια SBU μπορεί να είναι οποιουδήποτε μεγέθους ή επιπέδου, αλλά πρέπει να έχει (1) μια μοναδική αποστολή, (2) αναγνωρίσιμους ανταγωνιστές, (3) εξωτερική εστίαση στην αγορά και (4) έλεγχο των επιχειρηματικών της λειτουργιών. Η ιδέα είναι να αποκεντρώνεται βάσει στρατηγικών στοιχείων παρά βάσει μεγέθους, χαρακτηριστικών προϊόντος ή εύρους ελέγχου και να δημιουργούνται οριζόντιοι σύνδεσμοι μεταξύ μονάδων που προηγουμένως διατηρούνταν ξεχωριστές.
5. Η δομή ομίλου, είναι κατάλληλη για μεγάλες εταιρείες με πολλές γραμμές προϊόντων σε διαφορετικούς ασυναφείς κλάδους. Μια παραλλαγή της τμηματικής δομής, η δομή αυτή (καμιά φορά αποκαλείται ως εταιρεία holding) είναι συνήθως μια συλλογή νομικά ανεξάρτητων εταιρειών (θυγατρικών) που λειτουργούν υπό μια εταιρική ομπρέλα αλλά ελέγχονται μέσω των διοικητικών συμβουλίων των θυγατρικών. Η ασυνάφεια των θυγατρικών εταιρειών εμποδίζει κάθε προσπάθεια απόκτησης συνέργειας μεταξύ τους.

### Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή «πιστεύω», προσδοκιών και αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται από τα μέλη μιας εταιρείας και μεταδίδονται από μια γενιά εργαζομένων σε μια άλλη. Το σύνολο αυτών των παραγόντων γενικά αποτελούν τις ευρύτερες αξίες του ιδρυτή/των ιδρυτών και την αποστολή της εταιρείας. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας: "Αυτοί είμαστε. Αυτό προσφέρουμε. Αυτός είναι ο λόγος που «αγωνιζόμαστε»". Συνήθως περιλαμβάνει έναν αριθμό από ανεπίσημους κανόνες εργασίας (που σχηματίζουν τον "τρόπο της εταιρείας") που οι υπάλληλοι ακολουθούν χωρίς ερωτήσεις. Αυτές οι εργασιακές πρακτικές με το χρόνο γίνονται μέρος της αμφισβητούμενης παράδοσης της εταιρείας. Η κουλτούρα της εταιρείας, συνεπώς, αντικατοπτρίζει τις αξίες της εταιρείας (Wheelen et. al., 2018).

Υπάρχουν δύο διακριτές κατηγορίες, η μεν της *έντασης* και η δε της *ολοκλήρωσης*. Ως εταιρική κουλτούρα έντασης νοείται ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη μιας μονάδας αποδέχονται τους κανόνες, τις αξίες ή άλλο πολιτιστικό περιεχόμενο που συνδέεται με τη μονάδα. Αυτό δείχνει το βάθος του πολιτισμού. Οργανισμοί με έντονους κανόνες που προωθούν μια συγκεκριμένη αξία, όπως η ποιότητα στην BMW, έχουν κουλτούρα έντασης, ενώ νέες εταιρείες (ή εκείνες που βρίσκονται σε μετάβαση) έχουν ασθενέστερους, λιγότερο «έντονους». Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς με χαρακτηριστικά έντασης τείνουν να εκδηλώνουν συνεπή συμπεριφορά - δηλαδή, τείνουν να ενεργούν με παρόμοιο τρόπο με την πάροδο του χρόνου. Η κουλτούρα ολοκλήρωσης είναι ο βαθμός με τον οποίο οι μονάδες σε όλον τον οργανισμό μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα. Είναι το εύρος της κουλτούρας. Οργανισμοί με διαδεδομένη κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί να είναι ιεραρχικά ελεγχόμενοι και εστιασμένοι στην εξουσία, όπως μια στρατιωτική μονάδα, και να έχουν υψηλά επίπεδα ολοκλήρωσης. Όλοι οι εργαζόμενοι τείνουν να κρατούν τις ίδιες πολιτιστικές αξίες και νόρμες. Αντίθετα, μια εταιρεία που δομείται σε ποικίλες μονάδες ανά λειτουργία ή τμήματα συνήθως εκδηλώνει ισχυρούς υποπολιτισμούς (για παράδειγμα, έρευνα και ανάπτυξη έναντι παραγωγής) και διαθέτει μια λιγότερο ενοποιημένη εταιρική κουλτούρα.

Η εταιρική κουλτούρα εκπληρώνει αρκετές σημαντικές λειτουργίες σε μια εταιρεία:

1. Μεταδίδει μια αίσθηση ταυτότητας στους εργαζόμενους.

2. Βοηθά στη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων σε κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους.
3. Συμβάλλει στη σταθερότητα της εταιρείας ως κοινωνικό σύστημα.
4. Λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, για να κατανοήσουν τις οργανωτικές δραστηριότητες και χρησιμοποιείται ως οδηγός κατάλληλης συμπεριφοράς.

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια εταιρεία, επηρεάζοντας έτσι την εταιρική επίδοση. Για παράδειγμα, μορφές κουλτούρας που τονίζουν και προωθούν την κοινωνικοποίηση νέων εργαζομένων έχουν μικρότερα ποσοστά αποχώρησης προσωπικού, οδηγώντας σε μειωμένο κόστος. Επειδή η εταιρική κουλτούρα έχει μια ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, μπορεί να επηρεάσει έντονα την ικανότητα μιας εταιρείας να μετακινήσει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα δεν πρέπει μόνο να προωθεί την επιβίωση, αλλά πρέπει επίσης να δημιουργεί τη βάση για μια δυνατή ανταγωνιστική θέση, αυξάνοντας την κινητοποίηση και διευκολύνοντας τον συντονισμό και έλεγχο. Για παράδειγμα, μια κουλτούρα που προωθεί τη συνεχή ανανέωση μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να προσαρμοστεί σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε μεγάλο βαθμό, εάν μια χαρακτηριστική ικανότητα μιας εταιρείας είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα της, αυτό θα είναι μια μορφή σιωπηρής γνώσης και πολύ δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να την μιμηθεί.

Αλλαγή της αποστολή μιας επιχείρησης, στους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις πολιτικές ενός οργανισμού είναι πιθανό να αποτύχουν αν είναι αντίθετά σε αυτά που η εταιρική κουλτούρα πρεσβεύει. Όπως και με τη δομή, αν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συμβατή με μια νέα στρατηγική, αποτελεί μια εσωτερική δύναμη. Από την άλλη πλευρά, αν η εταιρική κουλτούρα δεν είναι συμβατή με την προτεινόμενη στρατηγική, αποτελεί μια σοβαρή αδυναμία.

Η εταιρική κουλτούρα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν της και στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς ισχυρές αντιθέσεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικά προβλήματα και συγκρούσεις.

## Πόροι

Οι πόροι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο μιας οργάνωσης και καθίστανται έτσι από τα βασικά στοιχεία της. Περιλαμβάνουν τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, χρηματοοικονομικά και τοποθεσία), τους ανθρώπινους πόρους (τον αριθμό των εργαζομένων, τις δεξιότητές τους και την παρακίνηση τους) και τους άυλους πόρους (όπως η τεχνολογία, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα, η κουλτούρα και η φήμη της). Οι συγκεκριμένοι παράγοντες καθορίζουν και επιδρούν άμεσα στο εσωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης, προσδίδουν σε αυτή ξεχωριστά χαρακτηριστικά και αποτελούν την αφετηρία για τη δημιουργία μιας ανάλυσης SWOT.

Η ανάλυση SWOT είναι το επιστέγασμα μιας ολοκληρωμένης μελέτης περιβάλλοντος και αποτελεί το τέλος αλλά ταυτόχρονα και την αφετηρία στην ολιστική θεώρηση της εταιρείας και αποτυπώνεται σε τέσσερα τεταρτημόρια: Δυνάμειν (Strengths), Αδυναμιών (Weaknesses), Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats). Η ανάλυση αυτή αποτυπώνει μια στατική εικόνα της επιχείρησης όπως έχει σήμερα, είναι δυναμική και αλλάζει όπως αλλάζει καθημερινά η επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Αποτυπώνοντας το εξωτερικό περιβάλλον, με τις ευκαιρίες ή απειλές που αυτό προσφέρει, αποκτούμε μια εικόνα του τί μπορεί η επιχείρηση να κάνει και αν με βάση τα δεδομένα της αγοράς, είναι σε θέση να προάγει το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει και προσδίδεται από την εκμετάλλευση των

πόρων της επιχείρησης (Jay Barney, 1991). Η κατανόηση της πηγής ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί πολύ σημαντικό τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων. Εμπειρικά, τέσσερα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που δίνουν την ικανότητα στους πόρους της επιχείρησης να μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (1) η αξία τους - πόσο πολύτιμοι είναι, με την έννοια ότι εκμεταλλεύονται ευκαιρίες και εξουδετερώνουν απειλές, (2) η σπανιότητά τους, (3) η δυσκολία αντιγραφής τους, (4) η δυσκολία υποκατάστασης τους (Jay Barney, 1991).

Μπορεί να λεχθεί ότι η ουσία της στρατηγικής είναι η ευκαιρία διαιρεμένη με την ικανότητα. Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία εκτός αν μια εταιρεία έχει την ικανότητα (δηλαδή τους πόρους) να εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία. Από μόνη της, μια διακριτή ικανότητα σε ένα βασικό πόρο δεν αποτελεί εγγύηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αδυναμίες σε άλλους τομείς πόρων μπορούν να εμποδίσουν μια στρατηγική από το να επιτευχθεί. Η SWOT, ως ένα εννοιολογικό εργαλείο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πάρει μια πιο ευρεία άποψη της στρατηγικής μέσω του τύπου SA = O/(S-W), δηλαδή (Στρατηγική Εναλλακτική (Strategic Alternatives) ισούται με Ευκαιρία διαιρεμένη με Δυνάμεις μείον Αδυναμίες). Αυτό αντικατοπτρίζει ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι managers: Θα πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στις δυνάμεις μας για να τις καταστήσουμε ακόμα πιο ισχυρές (μια διακριτή ικανότητα) ή θα πρέπει να επενδύσουμε στις αδυναμίες μας τουλάχιστον να τις καταστήσουμε ανταγωνιστικές.

Η συμπλήρωση της SWOT, από μόνη της, αποτελεί μόνο την αρχή μιας στρατηγικής ανάλυσης. Μερικές από τις βασικές παραμέτρους της SWOT είναι:

- Είναι απλά οι απόψεις όσων συμπληρώνουν τις παραμέτρους.
- Σχεδόν οτιδήποτε αποτελεί δύναμη μπορεί να είναι επίσης αδυναμία.
- Σχεδόν ό,τι είναι ευκαιρία μπορεί να είναι επίσης απειλή.
- Χρησιμοποιεί μια προσέγγιση μοναδικού σημείου στο χρόνο.
- Δεν υπάρχει σύνδεση με την άποψη του πελάτη.
- Δεν υπάρχει επικυρωμένη αξιολόγησης.

Αρχικά αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1970, η SWOT ήταν μία από τις αρχικές προσεγγίσεις καθώς η επιστήμη κινούταν από την επιχειρηματική πολιτική (παρατηρώντας παραδείγματα και συμπεραίνοντας μακροπρόθεσμα σχέδια) στη στρατηγική. Με το πέρας των ετών, πολλές τεχνικές έχουν αναπτυχθεί που προσφέρουν στους στρατηγικούς αναλυτές πιο οξυδερκείς γνώσεις για τα στοιχεία της ανάλυσης SWOT. Ωστόσο, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τις δυνάμεις, να υπολογίσουν τον αντίκτυπο των αδυναμιών (είτε πραγματικές είτε θεωρητικές), να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που ταιριάζουν με τις δυνάμεις αυτές και να ελαχιστοποιήσουν τον αντίκτυπο των εξωτερικών απειλών στην επιτυχία του οργανισμού. Έτσι, η SWOT θα είναι ένα άκρως σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο στα χέρια τους.

**Συμπερασματικά:** Η ολιστική θεώρηση του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριότητας της επιχείρησης μας δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθούμε τι συμβαίνει γύρω μας, αποσαφηνίζει τις μεταβλητές που επιδρούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσδιορίζει με ποιόν τρόπο και αν αυτές μπορούν να λειτουργήσουν προς όφελος της οντότητας ή εις βάρος της. Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη δημιουργία ευρύτερων στρατηγικών αποφάσεων όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα, καθώς αν δεν γνωρίζουμε το στίβο μάχης είναι ανούσιο και πρακτικά ανώφελο να «πολεμήσουμε».

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
2. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων» (2023)
3. Barney, Jay. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of management*, 17.1, 99-120
4. Donald H. Thain, "Stages of Corporate Development," *Ivey Business Journal* (formerly *Ivey Business Quarterly*), Winter 1969
5. Porter M., (1985), "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 557
6. Porter M., (1985), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, New York
7. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), *Strategic Management and Business Policy*, published by Pearson Education



## Κεφάλαιο 3

### Ακίνητη Περιουσία (Real Estate)

#### Ορισμοί και κατηγορίες

Ο όρος "ακίνητα" ή "ακίνητη περιουσία" αναφέρεται στη γη και στα κτίρια που βρίσκονται πάνω σε αυτήν, καθώς και σε οποιαδήποτε μορφή φυσικών πόρων ή δικαιώματα που σχετίζονται με αυτά τα ακίνητα. Συνήθως, ο όρος "ακίνητα" χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον τομέα της αγοράς που ασχολείται με την αγοραπωλησία, ενοικίαση και ανάπτυξη αυτών των κτημάτων. Ο τομέας των ακινήτων περιλαμβάνει διάφορες υποκατηγορίες όπως τα εμπορικά ακίνητα, τα ακίνητα κατοικιών, επαγγελματικά και άλλα.

Κατά το investorwords.com, ακίνητο ορίζεται ένα κομμάτι γης που περιλαμβάνει τον αέρα πάνω από αυτό και το έδαφος κάτω από αυτό και οποιαδήποτε κτίρια ή δομές πάνω σε αυτό. Τα ακίνητα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορες υποομάδες, με κάθε μια να έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και δομή, παρακάτω γίνεται κατηγοριοποίηση με βάσει τη χρήση τους:

1. **Οικιστικά ακίνητα**, οποιοδήποτε ακίνητο που χρησιμοποιείται για κατοικία. Αυτός είναι ο πιο κοινός και διαδεδομένος τύπος ακινήτου και είναι η κατηγορία περιουσιακού στοιχείου με την οποία οι περισσότεροι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι. Στις κατοικίες περιλαμβάνονται μονοκατοικίες, διαμερίσματα, συγκροτήματα κατοικιών, σπίτια στην πόλη και άλλοι τύποι κατοικιών.
2. **Εμπορικά ακίνητα**, χαρακτηρίζονται τα ακίνητα που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για επαγγελματικούς σκοπούς, όπως συγκροτήματα διαμερισμάτων, βενζινάδικα, καταστήματα τροφίμων, νοσοκομεία, ξενοδοχεία, γραφεία, χώροι στάθμευσης, εστιατόρια, εμπορικά κέντρα, καταστήματα και θέατρα
3. **Βιομηχανικά ακίνητα**, αναφέρονται σε γη και κτίρια που χρησιμοποιούνται από βιομηχανικές επιχειρήσεις για δραστηριότητες όπως εργοστάσια, μηχανολογικές παραγωγές, έρευνα και ανάπτυξη, κατασκευές, μεταφορές, κέντρα διανομής και αποθήκευσή.
4. **Γη**, περιλαμβάνει μη αναπτυχθέντα ακίνητα, άγονη γη ή γεωργική γη όπως αγρούς, περιβόλια ή οπωρώνες, αγροτικές ιδιοκτησίες και δασικές περιοχές. Η γη αποτελεί τη βάση για όλους τους τύπους ακινήτων. Συνήθως, η γη αναφέρεται σε αναπτυχθέντα ακίνητα και άγονη γη. Οι επενδυτές αποκτούν γη και τη συνδυάζουν με άλλες ιδιοκτησίες (χαρακτηρίζεται ως συναρμολόγηση) και την ανατιμολογούν, ώστε να μπορούν να αυξήσουν την «πυκνότητα» και να αυξήσουν την αξία της ιδιοκτησίας.
5. **Ειδικής χρήση**, σε αυτή την ομάδα ακινήτων περιλαμβάνονται δομές που «χρησιμοποιούνται» από το κοινό, όπως νεκροταφεία, κυβερνητικά κτίρια, βιβλιοθήκες, πάρκα, θρησκευτικά μέρη λατρείας και σχολεία.

#### Real estate παγκοσμίως και στην Ελλάδα

Η συνολική αξία της παγκόσμιας ακίνητης περιουσίας ανήλθε στα 379,7 τρισεκατομμύρια δολάρια με βάση στοιχεία του 2022. Παρόλο που αυτό είναι 2,8% λιγότερο από το προηγούμενο έτος, η μακροπρόθεσμη τάση - ήταν αυξητική κατά 18,7% την τελευταία τριετία - επιβεβαιώνοντας ότι η παγκόσμια ακίνητη περιουσία παραμένει σημαντική αποθήκη πλούτου.

Η συνολική ακίνητη περιουσία αξίζει περισσότερο από τις παγκόσμιες αγορές μετοχών και ομολόγων συνδυασμένες, και είναι σχεδόν τέσσερις φορές μεγαλύτερη από το παγκόσμιο ΑΕΠ. Η αξία όλου του χρυσού που έχει εξορυχθεί ποτέ ανέρχεται μόλις στα 12,2 τρισεκατομμύρια δολάρια - είναι «ασήμαντη» σε σύγκριση με τη δεξαμενή πλούτου των ακινήτων.

Περίπου το 75% της συνολικής αξίας σε ακίνητα περιουσιακά στοιχεία, συνδέεται με τα οικιστικά ακίνητα, αξίας 287,6 τρισεκατομμυρίων δολαρίων στο τέλος του 2022. Τα εμπορικά ακίνητα αποτελούν περίπου το 13%, ενώ ο αγροτικός εδαφικός χώρος αντιπροσωπεύει το 11%. Καταλαβαίνουμε επομένως ότι οι διάφορες μορφές ακινήτων όχι μόνο θεωρητικά αλλά και πρακτικά αποτελούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο στο κόσμο, όπως απεικονίζει και το διάγραμμα 3.1.



**Διάγραμμα 3.1:** Σύγκριση διαφορετικών οικονομικών μεγεθών και αξιών

**Πηγή:** Savills Research, and Savills Research using World Bank, Bank for International Settlements, World Federation of Exchanges, World Gold Council, 2022.

Η αγορά ακινήτων στην Ελλάδα εκτιμάται ότι έχει ξεπεράσει το 1 τρισ. σε συνολική αξία. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν τα οικιστικά ακίνητα ακολουθούμενα από τα εμπορικά και εν συνεχεία η αγροτική γη. Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης για την 4ετία (2024-2028) εκτιμάται ότι θα είναι λίγο κάτω από 2% ενώ η παγκόσμια τάση είναι επίσης θετική με το ρυθμό αύξησης να πλησιάζει το 3,5%. Γεγονός που καταδεικνύει ότι η παγκόσμια αγορά θα τρέξει στο σύνολο της με μεγαλύτερο ρυθμό σε σχέση με την Ελληνική.

## Ιστορική αναδρομή του κλάδου

Η επένδυση στην ακίνητη περιουσία ανέκαθεν θεωρούνταν μια ασφαλής επένδυση, η οποία ήταν σε μεγάλο βαθμό προτιμητέα για δύο βασικούς λόγους: 1. για την ασφάλεια που παρείχε έναντι του

πληθωρισμού (ειδικά σε περιόδους κρίσεων) και 2. για την ικανοποιητική απόδοση σε σχέση με το ρίσκο που έχει η μορφή αυτής της επένδυσης σε σύγκριση με άλλες. Έως και τις αρχές του 1990 στην χώρα μας οι χρηματοοικονομικές αγορές και οι άλλες μορφές επενδύσεων ήταν ελάχιστα ανεπτυγμένες. Ειδικά η περίοδος που ακολούθησε μετά τη χρηματιστηριακή κρίση και το κράχ του Ελληνικού χρηματιστηρίου, ώθησε ξανά τους Έλληνες σε επενδύσεις «ελεγχόμενου» κινδύνου και προφανώς λόγω εξοικείωσης η ακίνητη περιουσία ήταν το ασφαλές καταφύγιο. Για χρόνια έως και την έλευση της οικονομικής κρίσης του 2009 τα ακίνητα παρείχαν στους ιδιοκτήτες τους μια σταθερά αυξανόμενη πηγή εισοδήματος όπου συμπλήρωνε το εισόδημα των νοικοκυριών και εξασφάλιζε το κάτι παραπάνω. Με την έλευση όμως των μνημονίων και του μηχανισμού στήριξης στην Ελλάδα όλα αυτά άλλαξαν.

Η μεγαλύτερη οικονομική ύφεση μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου σχετίζεται και με την ακίνητη περιουσία. Η μορφή αυτή περιουσιακού στοιχείου αποτέλεσε κινητήριο μοχλό και καθοριστικό παράγοντα στην κατάρρευση της Lehman Brothers. Λίγα χρόνια αργότερα η χώρα μας έρχεται αντιμέτωπη και αυτή με την κρίση που μπορεί να μην προήλθε από τα ακίνητα, αλλά είχε άμεσο και καταλυτικό ρόλο στην εξελικτική πορεία της κτηματαγοράς. Η αγορά των ακινήτων κατά κανόνα και εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, ακολουθεί τις διακυμάνσεις της οικονομίας μια χώρας. Η κτηματαγορά αποτελεί καθρέφτη αυτής, παρασύρει θετικά ή βυθίζεται, μαζί με την οικονομία. Στα χρόνια της κρίσης παρατηρήθηκε μία μείωση της στεγαστικής πίστης που πλέον έχει αποκατασταθεί και εδώ και τρία έτη η αγορά ακινήτων αναβιώνει μια άνοιξη και μια ραγδαία αύξηση του βαθμού της στεγαστικής πίστης που για πάνω από δέκα χρόνια είχε ατονήσει.

Επομένως η κτηματαγορά σχετίζεται άμεσα και βραχυπρόθεσμα με το συνήθη οικονομικό κύκλο και μακροπρόθεσμα επιδρά στην χρηματοοικονομική σταθερότητα του συστήματος. Ειδικά η αγορά κατοικίας έχει άμεση αλληλεξάρτηση και επηρεάζει τον οικονομικό κύκλο κυρίως μέσω των επενδύσεων, όμως είναι ιδιαίτερα επιρρεπής σε φούσκες, των οποίων η διάγνωση είναι δύσκολη και, έτσι, πολλές φορές οδηγούμαστε σε χρηματοοικονομικές αστάθειες.

Στις ημέρες μας, τα ακίνητα έχουν σκαρφλώσει σε ιστορικά επίπεδα και σε πολλές περιπτώσεις συνεχίζουν να ανεβαίνουν. Για παράδειγμα στην χώρα μας τόσο η ζήτηση κατοικιών αλλά και γραφειακών χώρων τα τελευταία χρόνια έχει εκτοξευτεί.

Κύριοι λόγοι αύξησης ζήτησης κατοικιών:

- Οικονομική ανάπτυξη χώρας μετά από μεγάλη περίοδο ύφεσης
- Η χορήγηση μόνιμης άδειας παραμονής (Golden Visa) σε επενδυτές που αγοράζουν ακίνητο αξίας άνω των 250.000 €
- Μειωμένη προσφορά κατοικιών λόγω βραχυχρόνιας μίσθωσης κατοικιών
- Αύξηση μονομελών νοικοκυριών

Κύριοι λόγοι αύξησης ζήτησης χώρων γραφείου:

- Οικονομική ανάπτυξη χώρας μετά από μεγάλη περίοδο ύφεσης
- Η χορήγηση μόνιμης άδειας παραμονής (Golden Visa) σε επενδυτές που αγοράζουν ακίνητο αξίας άνω των 250.000 €
- Πιο φιλικό κλίμα σε ξένες επενδύσεις λόγω πολιτικής σταθερότητας
- Ανάγκη νέων γραφειακών χώρων με διαφορετικά χαρακτηριστικά

Η διεθνής αγορά, έχει μια μικτή εικόνα, η κρίσιμη καμπή της κρίσης που προκλήθηκε από τον κορονοϊό φαίνεται να έχει επηρεάσει διεθνώς σε μεγάλο βαθμό την αγορά και πλέον είναι πολύ δύσκολη να γίνει οποιαδήποτε πρόβλεψη. Η χώρα μας για παράδειγμα παρά τα υψηλά επιτόκια δανεισμού συνεχίζει να επενδύει σε ακίνητα, τα τελευταία 3 έτη παρουσιάζεται διψήφιο ποσοστό αύξησης έκδοσης οικοδομικών αδειών. Στον αντίποδα χώρες της Ευρώπης αλλά και η Κίνα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα στον κλάδο του real estate, κυρίως λόγω της έλλειψης κεφαλαιακής επάρκειας και επομένως της απομόχλευσης που έχει δημιουργήσει η μείωση των δανειακών χορηγήσεων από το τραπεζικό σύστημα.

## Ανάλυση PEST– Γενικευμένο περιβάλλον του Real Estate

Η Ανάλυση PEST παρέχει μία ολιστική θεώρηση παραγόντων του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος, εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στη συνέχεια μελετάμε τον κλάδο, την ελκυστικότητά του και την τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος,2013).

### Πολιτικό-νομικοί παράγοντες

Το πολιτικό σύστημα και τα ευρύτερα νομοθετήματα του κράτους αποτελούν παράγοντες καθοριστικούς στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της Ελληνικής επικράτειας. Είναι ξεκάθαρο ότι οι δύο θεμελιώδεις μορφές εξουσίας (νομοθετική και εκτελεστική) επιδρούν και επηρεάζουν και τον κλάδο που αναλύουμε, αυτόν του real estate.

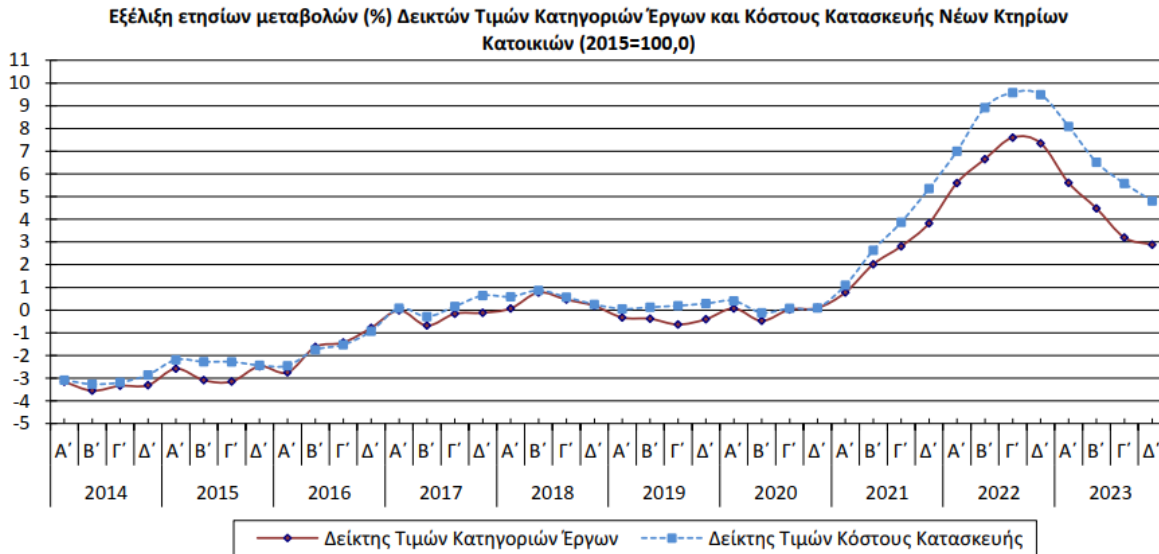
Παρακάτω θα αναφερθούν μερικές από αυτές τις παραμέτρους:

- Περιβαλλοντικοί νόμοι: Το νομοθετικό πλαίσιο που σχετίζεται με τη δόμηση και την εκμετάλλευση ενός ακινήτου είναι καθορισμένο από περιβαλλοντικούς νόμους όπως για παράδειγμα η αδυναμία ανέγερσης κτηριακών συγκροτημάτων εντός δασικών εκτάσεων, κοντά σε αιγιαλούς, ή ακόμα και σε προστατευόμενες περιοχές.
- Νομοθεσία για την κλιματική αλλαγή: Τα τελευταία χρόνια η επίδραση της κλιματικής κρίσης στη ζωή μας είναι εμφανώς πιο έντονη, το πρόσφατο γεγονός (5-12 Σεπτεμβρίου 2023) της κακοκαιρίας Daniel που έπληξε και τη χώρα μας άλλαξε τα δεδομένα ακόμα και στην νομοθεσία που διέπει την κατασκευή κτηρίων καθώς φαίνεται ότι η πολιτεία προκειμένου να προστατεύσει τους πολίτες και τις ιδιοκτησίες τους, πρέπει να λάβει υπόψιν της πλέον και αυτό το δεδομένο. Παράδειγμα αποτελεί η μείωση της φορολογίας φυσικών προσώπων σε περίπτωση ασφάλισης της κατοικίας, σωρευτικά για τους ασφαλιστικούς κινδύνους σεισμού, πυρκαγιάς και πλημμύρας και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών (3) μηνών εντός του ίδιου έτους.
- Φορολογικοί νόμοι: Παράδειγμα φορολογικού νόμου που καθορίζει και επιδρά στην αγορά των ακινήτων αποτελεί ο γνωστός ΕΝ.Φ.Ι.Α. (Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων) όπου ένα μαθηματικό μοντέλο λαμβάνει υπόψιν του της συνολική ακίνητη περιουσία φυσικών ή νομικών προσώπων και επί αυτής φορολογείται ο υπόχρεος.
- Σταθερότητα της κυβέρνησης: Η ευρύτερη πολιτική σταθερότητα και η μορφή του πολιτεύματος επιδρά καταλυτικά στην εύρυθμη λειτουργία του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Έχει αποδειχτεί ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε πολιτικά σταθερές χώρες με δημοκρατικά πολιτεύματα ενώ αποφεύγουν κατά βάση χώρες με απολυταρχικά καθεστάτα και συχνές αλλαγές κυβερνήσεων.

## Οικονομικοί παράγοντες

Στην ευημερία και την μακροημέρευση της κάθε επιχείρησης επιδρά καθοριστικά εκτός των άλλων και η οικονομία της χώρας όπου δραστηριοποιείται, είναι μια αμφίδρομη σχέση που επηρεάζει πολυπλεύρως την παράλληλη ανάπτυξη και των δύο. Ακολουθούν μερικές από αυτές τις παραμέτρους:

- **Τάσεις του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ):** Η πορεία της γενικότερης οικονομίας μιας χώρας εκφράζεται σαν αυξητική ή φθίνουσα πορεία στο ΑΕΠ, η ανάπτυξη στον κάθε κλάδο μπορεί να είναι παράλληλη της εικόνας της οικονομίας ή αποκλίνουσα αυτής. Ο κλάδος του real estate έχει υψηλούς ρυθμούς Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας (ΑΠΑ), από το 2018 και μετά - με εξαίρεση το 2020, εξαιτίας της πανδημίας-, συμβάλλοντας στην οικονομική μεγέθυνση της χώρας. Συγκεκριμένα, η ΑΠΑ των κατασκευών αυξήθηκε στην Ελλάδα κατά σχεδόν 11%, ετησίως τη διετία 2021-2022 και κατά 17,2% σε ετήσια βάση το πρώτο εννεάμηνο του 2023.
- **Επιτόκια:** Το ύψος των επιτοκίων και της ευκολίας πρόσβασης ή μη σε ξένα κεφάλαια αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης για κάθε επιχείρηση. Ιδιαίτερα στην αγορά ακινήτων η πρόσβαση σε «φτηνό» χρήμα αποτελεί κλειδί στην πόρτα της επιτυχίας, καθώς τα απαιτούμενα κεφάλαια συνήθως είναι υψηλά. Την τελευταία διετία η οικονομική πολιτική τόσο της FED αλλά και της ΕΚΤ χαρακτηρίζεται ως «σφιχτή» με τα επιτόκια να καταγράφουν υψηλά ρεκόρ και επομένως τη δυσκολία πρόσβασης σε οικονομική χρηματοδότηση.
- **Πληθωρισμός:** Η νομισματική πολιτική που καθορίζουν τόσο FED αλλά και ΕΚΤ γίνονται με στόχο τον έλεγχο των επιπέδων του πληθωρισμού. Αυξανόμενος μη ελεγχόμενος πληθωρισμός συνεπάγεται και αύξηση των τιμών των προϊόντων σε κλάδους κλειδιά της οικονομίας. Ένας τέτοιος κλάδος είναι και εκείνος των κατασκευών που επηρεάζουν την αγορά του real estate.
- **Επίπεδα ανεργίας:** Η ανεργία επηρεάζει αρνητικά την οικονομία μιας χώρας, μειώνοντας το συνολικό διαθέσιμο εισόδημα, τις φορολογικές εισπράξεις και την καταναλωτική ζήτηση, προκαλώντας κοινωνική «αναστάτωση» και πτώση της παραγωγικότητας της οικονομίας. Επιπλέον, η ανεργία μπορεί να μειώσει το ανθρώπινο κεφάλαιο και να δημιουργήσει προβλήματα κοινωνικής συνοχής και ασφάλειας.
- **Δείκτης τιμών:** Ο δείκτης τιμών και το κόστος κατασκευής των νέων κτηρίων ακολουθούν παράλληλες πορείες και είναι άμεσα συνυφασμένες. Στο παρακάτω διάγραμμα 3.2 φαίνεται η κίνηση αυτών των δύο μεγεθών τα τελευταία 10 έτη, παρατηρείται ότι τις χρονιές που η οικονομία ήταν σε ύφεση οι δείκτες ήταν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα ενώ όταν η οικονομία άρχισε να αναπτύσσεται παράλληλη ανοδική πορεία είχαν και οι σχετικοί δείκτες.



**Διάγραμμα 3.2:** Τριμηνιαία μεταβολή δείκτη τιμών κατηγοριών έργου και δείκτη τιμών κόστους κατασκευής

**Πηγή:** Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2024

### Κοινωνικοί παράγοντες

Η κοινωνία αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετικές προσωπικότητες, πεποιθήσεις, επαγγελματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, οι οποίοι αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται για την κοινή ευημερία και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η κοινωνία αποτελεί βασικό κομμάτι του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει διάφορους θεσμούς, οργανώσεις και κοινότητες που συμβάλλουν στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς και της δράσης των μελών της.

Βασικές παράμετροι του κοινωνικού συνόλου είναι οι:

- Προσδοκίες στη σταδιοδρομία: Οι μειωμένες ευκαιρίες για σταδιοδρομία στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης και η έλλειψη ελπίδας στους νέους, πυροδότησε ένα μεταναστευτικό κύμα προς τις χώρες του Ευρωπαϊκού βορρά και όχι μόνο. Αυτό είχε ως αντίκτυπο της πτώση της ζήτησης τόσο νέων κατοικιών αλλά ταυτόχρονα και τη γενικότερη φθίνουσα πορεία του real estate λόγω της μειούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Ρυθμός σύστασης οικογενειών: Ένας ακόμα καθοριστικός κοινωνικός παράγοντας που ουσιαστικά επιδρά σε μεγάλο βαθμό και στην αγορά κατοικίας και γενικότερα στην αναθέρμανση του κλάδου του real estate, αποτελεί ο ρυθμός σύστασης οικογένειας. Αργότερα από τις περισσότερες Ευρωπαϊκές γεννούν το πρώτο τους παιδί οι Ελληνίδες, με τη μέση ηλικία τεκνοποίησης να έχει φτάσει τα 31,5 έτη, ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι τα 29,1 έτη, ποσοστό άνω του 50% των πρώτων γεννήσεων να γίνεται από γυναίκες 30-39 ετών.
- Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού και ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού: Καθοριστική σημασία στην κοινωνική πολιτική και την πρόνοια ενός κράτους αποτελούν οι δύο αυτοί παράγοντες. Σε μια γερασμένη Ευρώπη η Ελλάδα αποτελεί πρωτοπόρο και όχι ουραγό στο εκτεταμένο δημογραφικό πρόβλημα. Ένα πρόβλημα που μέσω της μείωσης του πληθυσμού και της

αύξησης των υψηλών ηλικιακών ομάδων, οδηγεί σε προβλήματα κοινωνικής φύσης όπως το συνταξιοδοτικό ή ακόμα και η επιβάρυνση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης.

- Περιφερειακές μετατοπίσεις πληθυσμού: Ένα φαινόμενο που μέχρι πρότινος ήταν άγνωστο, φαίνεται να μας απασχολεί χρόνο με το χρόνο και περισσότερο. Οι πόλεμοι και η έκρυθμη κατάσταση στην ευρύτερη γειτονιά της Ευρώπης, επηρεάζουν τόσο κοινωνικά αλλά και οικονομικά την ήπειρο. Ο κλάδος του real estate δεν μπορεί να βγει αλώβητος από αυτό το κοινωνικό πρόβλημα.

### Τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογία είναι το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, μεθόδων και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών ή για την επίλυση προβλημάτων σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αυτή η γνώση και η δεξιοτεχνία μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς, όπως η επιστήμη, η βιολογία, η μηχανική, η πληροφορική και σε πολλούς άλλους. Η τεχνολογία επίσης συνεχώς εξελίσσεται, καθώς νέες ανακαλύψεις και καινοτομίες οδηγούν σε βελτιώσεις και νέες εφαρμογές.

- Συνολική δαπάνη της κυβέρνησης για έρευνα και ανάπτυξη: Αναγκαιότητα στην τεχνολογική εξέλιξη μιας χώρας αποτελεί η κυβερνητική στήριξη και πρωτοβουλία στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Τόσο η ανταγωνιστικότητα αλλά και η καινοτομία εξαρτώνται από τη δαπάνη κονδυλίων σε τεχνολογικές αιχμές.
- Βελτιώσεις παραγωγικότητας μέσω της αυτοματοποίησης: Η παραγωγικότητα φέρει τόσο οικονομικό αλλά και κοινωνικό ενδιαφέρον. Η αυτοματοποίηση μέσω των τεχνολογικών επιτευγμάτων επιδρά στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών ανεξαρτήτως κλάδου.
- Διαθεσιμότητα του Διαδικτύου: Αναμφισβήτητο το διαδίκτυο αποτελεί μέρος της καθημερινότητας μας. Χάρης σε αυτό, οι επικοινωνιακοί φραγμοί και η δυσκολία επίλυσης προβλημάτων έχουν εκμηδενιστεί. Η ευρύτερη χρήση της τεχνολογίας έχει επηρεάσει θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κλάδος του real estate, καθιστώντας τον πιο αποτελεσματικό, προσβάσιμο και ανταγωνιστικό.

### Ανάλυση Porter – Άμεσο περιβάλλον

#### Κλάδος

Ο κλάδος αποτελείται από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο real estate στην Ελλάδα. Χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνιστικό χαρακτήρα και η αγορά θεωρείται μονοπωλιακός ανταγωνισμός, φέροντας τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

1. Η απουσία αλληλεξάρτησης σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων συνήθως είναι μεγάλος, καθώς καμία επιχείρηση δεν έχει τη δύναμη να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις ή τις ενέργειες των άλλων.
2. Κάθε επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν που είναι σχετικά διαφοροποιημένο από τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων στην αγορά. Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντική, ασήμαντη ή ακόμη και φανταστική και μπορεί να αφορά πολλούς τομείς, όπως η ποιότητα, το

σχήμα, η συσκευασία, το χρώμα, η μάρκα και άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτή η διαφοροποίηση συχνά επιδιώκεται από τις επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσελκύσουν πελάτες με βάση τις προτιμήσεις τους.

Το βασικό χαρακτηριστικό, η ύπαρξη δηλαδή πολλών επιχειρήσεων, κάνει αδύνατη την κρυφή ή φανερή συμφωνία μεταξύ τους, αντίθετα από ό,τι συμβαίνει στην αγορά του ολιγοπωλίου, όπου οι συμφωνίες είναι συνηθισμένες. Το δεύτερο χαρακτηριστικό, δηλαδή η διαφοροποίηση του προϊόντος, επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση να προσδιορίζει διαφορετική τιμή για το προϊόν της. Αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν πολλές διαφορετικές τιμές, για παράδειγμα, στα είδη ένδυσης και υπόδησης. Εκτός όμως από τον ανταγωνισμό στις τιμές, επιτρέπει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με την προβολή των διαφορετικών στοιχείων του προϊόντος.

Αυτή η μορφή αγοράς έχει ένα χαρακτηριστικό τέλειου ανταγωνισμού (πολλές επιχειρήσεις) και ένα χαρακτηριστικό μονοπωλίου (διαφοροποίηση του προϊόντος), γι' αυτό ονομάζεται μονοπωλιακός ανταγωνισμός.

Η επιχείρηση αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση του κέρδους της, και μπορεί να το επιτύχει με δύο κύριους τρόπους. Πρώτον, μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της μέσω της ανάπτυξης των πωλήσεων της, προωθώντας τα προϊόντα της μέσω διαφημίσεων και άλλων μεθόδων. Δεύτερον, μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την απόδοση των διαδικασιών, εξοικονομώντας πόρους ή αναζητώντας εναλλακτικές πηγές προμηθειών. Την απάντηση σε αυτό μας την δίνει η συνθήκη μεγιστοποίησης του κέρδους μέσω της εξίσωσης του οριακού κόστους.

**Ορισμός Προμηθευτών και αγοραστών:**

**Προμηθευτές:** Στην περίπτωση μας για τον κλάδο τον οποίο αναλύουμε, ως προμηθευτής νοείται ο ιδιοκτήτης ενός ακινήτου που τελεί υπό διαπραγμάτευση έως η εταιρεία που υλοποιεί και κατασκευάζει τις κτηριακές δομές (εργολάβοι, κατασκευαστικά συνεργεία, κλπ.), το εύρος των εργασιών που γίνονται μέχρι την τελική αποπεράτωση ενός κτηρίου ή ενός κτηριακού συγκροτήματος περιλαμβάνει πλήθος εργασιών. Μερικές από τις βασικές εργασίες είναι: χρωματουργικές, δημιουργία σκυροδέματος (οπλισμένου ή μη), διαμόρφωση τοιχοδομών, επιχρίσματα, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, υδραυλικές εγκαταστάσεις, εγκαταστάσεις κεντρικής θέρμανσης, επιστρώσεις-επενδύσεις, ξυλουργικές εργασίες, σιδηροκατασκευές, αλουμινοκατασκευές, χρωματισμοί, μονώσεις, υαλοπίνακες, εγκατάσταση ανελκυστήρα, γύψινες κατασκευές, ειδικές εγκαταστάσεις χωρίς συσκευές και εξαρτήματα. Επιπρόσθετες εργασίες μπορούν να γίνουν στον περιβάλλοντα χώρο (ασφαλτοστρώσεις, διαγραμμίσεις, διαμόρφωση χώρων πρασίνου κ.α.) ή ακόμα και στην εσωτερική διακόσμηση-διαμόρφωση του τελικού κτηρίου και ότι αυτό περιλαμβάνει.

**Αγοραστές:** Για να μπορέσουμε να ορίσουμε τους αγοραστές στον κλάδο του real estate που δραστηριοποιείται η DIMAND, πρώτα πρέπει να ορίσουμε το προϊόν, η DIMAND έχοντας ένα αρκετά διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο έργων όπως, γραφειακούς χώρους, ξενοδοχεία, οικίες, εμπορικά καταστήματα, χώρους διαφόρων χρήσεων, γήπεδα κ.α., στοχεύει σε διαφορετικές ομάδες αγοραστών, από επιχειρήσεις που θέλουν να στεγάσουν την έδρα τους ή ιδιώτες (ημεδαπούς ή αλλοδαπούς) που ψάχνουν μια κατοικία έως ομάδες που αναζητούν νέα ποδοσφαιρική στέγη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ο Michael Porter ανέπτυξε ένα μοντέλο με πέντε βασικούς παράγοντες και αργότερα προστέθηκε και ένας έκτος. Αυτοί οι παράγοντες, επιδρούν στην ελκυστικότητα ή μη ενός κλάδου προκειμένου να εισέλθει κάποια νέα επιχείρηση σε αυτόν.



## 1. Απειλή Νέο-εισερχόμενων (απειλή εισόδου)

- Οικονομίες κλίμακας: μεγάλες εξειδικευμένες εταιρείες στο χώρο, με υψηλό αριθμό καταρτισμένου προσωπικού και ικανότητα διαχείρισης μεγάλων έργων.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: υψηλός βαθμός διαφοροποίησης έργων και κτηρίων ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που θέλει ο «αγοραστής».
- Κεφαλαιακές ανάγκες: υψηλές ανάγκες σε κεφάλαια, τόσο για την αγορά γηπεδικών εκτάσεων όσο και για την κατασκευή κτηριακών υποδομών, λόγω αύξησης των υλικών κατασκευής την τελευταία 4ετία.
- Πρόσβαση στα κανάλια «διανομής»: οι νέοι παίκτες στην αγορά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην απόκτηση συνεργασιών καθώς υπάρχουν συμφωνίες που είναι σε ισχύ, στενή συνεργασία με τους προμηθευτές για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με αυστηρά κριτήρια ποιότητας και ασφάλειας. Οι νέες επιχειρήσεις που θέλουν να ενταχθούν στον κλάδο, δύσκολα θα συνεργαστούν με τους υφιστάμενους προμηθευτές ή θα συνεργαστούν με μεγαλύτερο κόστος.
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: μακροχρόνια παρουσία και εξειδίκευση των υφισταμένων εταιρειών στον κλάδο, οι οποίες πλεονεκτούν έναντι καινούργιων επιχειρήσεων λόγω εμπειρίας, ανεπτυγμένης τεχνολογίας, συνεργασίας με προμηθευτές και τοποθεσίας.
- Κυβερνητικές πολιτικές: οι νέες εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες Ελληνικές και Ευρωπαϊκές νομοθεσίες & κανονισμούς (π.χ. περιβαλλοντικούς κανονισμούς, προστατευόμενες περιοχές κ.α.), επιπρόσθετα οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν την είσοδο μιας εταιρείας σε ένα κλάδο, έμμεσα ή άμεσα, π.χ. πρόσφατη συζήτηση για μείωση του συντελεστή δόμησης σε οικιστικές περιοχές, αποτρεπτικός παράγοντας εισόδου.

Η είσοδος νέων εταιρειών στον κλάδο του real estate χαρακτηρίζεται δύσκολη και επομένως η ελκυστικότητα του κλάδου, **υψηλή**.

## 2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- Αριθμός προμηθευτών: μεγάλος αριθμός προμηθευτών και με συμβάσεις μελλοντικής εκπλήρωσης των έργων.
- Μοναδικότητα προϊόντων ή υπηρεσιών: χαμηλή έως ανύπαρκτη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους, επομένως υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης των επιχειρήσεων του κλάδο.
- Ύπαρξη υποκατάστατων πηγών: έλλειψη υποκατάστατων υλικών, προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: δεν υπάρχουν ακόμα προμηθευτές που να ανταγωνίζονται τους πελάτες τους. Υπάρχει μια αλληλεπιδραστική σχέση προμηθευτή-κατασκευαστή.
- Σημαντικότητα πελάτη: για παράδειγμα οι εταιρείες δομικών υλικών αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην ολοκλήρωση ενός έργου real estate.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρακτηρίζεται υψηλή και επομένως η ελκυστικότητα στον κλάδο, **χαμηλή**.

### 3. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

- Αριθμός των ανταγωνιστών: οι ανταγωνιστές είναι πολλοί και το μέγεθος τους διαφέρει από μικρούς σε πολύ μεγάλους.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: ώριμος κλάδος με αργό ρυθμό ανάπτυξης, λόγω της στασιμότητας στον κατασκευαστικό κλάδο της Ελλάδας τα χρόνια της οικονομικής κρίσης η ταχύτητα μεταβολής έχει ξεπεράσει τις προσδοκίες τα τελευταία έτη.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: υψηλός βαθμός διαφοροποίησης, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του πελάτη.
- Σταθερό κόστος: υψηλό σταθερό κόστος.
- Χωρητικότητα: υψηλές επενδύσεις εντάσεως κεφαλαίου για τη διατήρηση σταθερών μεριδίων στην ανταγωνιστική αυτή αγορά του κλάδου του real estate.
- Ύψος των φραγμών εξόδου: τα εμπόδια εξόδου κρατούν μια εταιρεία από το να εγκαταλείψει τον κλάδο που δραστηριοποιείται. Σε περιόδους κρίσης η ρευστοποίηση και η έξοδος από τον κλάδο των ακινήτων είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω της πτώσης των τιμών και των υψηλών αναγκών σε κεφάλαιο για την αγορά των περιουσιακών στοιχείων αυτών.

Η επίδραση της δύναμης αυτής στον κλάδο χαρακτηρίζεται μέτρια, το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα και **μέτρια** ελκυστικότητα.

### 4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- Αριθμός αγοραστών: ο αριθμός των αγοραστών ποικίλει ανάλογα με τον τύπο του έργου, από πολύ μικρός έως πολύ μεγάλος.
- Μοναδικότητα προϊόντος: οι αγοραστές έχουν πολλές επιλογές εταιρειών για την αγορά ακινήτων λόγω της ωριμότητας και ανταγωνιστικότητας του κλάδου.
- Κόστος μετακίνησης: μεγάλο κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές καθώς συνήθως υπάρχουν συμβόλαια και δεσμεύσεις.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: η ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι δυνατή αλλά προϋποθέτει υψηλές κεφαλαιακές ανάγκες.
- Κόστος αγοράς: οι αγοραστές δεν είναι τόσο ευαίσθητοι στο κόστος αγοράς, καθώς προσαρμόζουν το τελικό προϊόν με βάσει τις ανάγκες τους αλλά και αντίστροφο.

Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την υψηλή κερδοφορία του κλάδου, και επομένως **υψηλή** ελκυστικότητα.

### 5. Απειλή από υποκατάστατα

Στον κλάδο των ακινήτων δεν υπάρχουν υποκατάστατα με τη συνήθη έννοια. Δεν είναι εύκολο κάποιος που ψάχνει γραφειακό χώρο να το υποκαταστήσει με ένα οικιστικό κτήριο, από την άλλη η

υποκατάσταση των γραφειακών χώρων έγινε επιτυχημένα στην περίοδο του Covid-19 με την απομακρυσμένη εργασία.

Η επίδραση της δύναμης αυτής στον κλάδο χαρακτηρίζεται χαμηλή, το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την υψηλή κερδοφορία του κλάδου, **υψηλή** ελκυστικότητα.

## 6. Η σχετική δύναμη των Stakeholders

Η ανάλυση ενδιαφερομένων (Stakeholder analysis) αποτελείται από την αναγνώριση και αξιολόγηση των φορέων ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας διαδικασίας τριών σταδίων.

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι η ταυτοποίηση των βασικών ενδιαφερομένων, δηλαδή αυτών που έχουν άμεση σύνδεση με την εταιρεία και διαθέτουν επαρκή εξουσία διαπραγμάτευσης ώστε να επηρεάσουν άμεσα τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ως βασικοί ενδιαφερόμενοι θεωρούνται: πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, μέτοχοι και δανειστές.

Το δεύτερο βήμα στην ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι η ταυτοποίηση των δευτερευόντων ενδιαφερομένων - αυτών που έχουν μόνο έμμεσο συμφέρον από την εταιρεία, αλλά παράλληλα επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αυτής. Συνήθως περιλαμβάνονται, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ, όπως η Greenpeace), ακτιβιστές, τοπικές κοινωνίες, επαγγελματικοί συναδέλφους, ανταγωνιστές και κυβερνήσεις. Διότι η σχέση της εταιρείας με κάθε έναν από αυτούς τους ενδιαφερόμενους συνήθως δεν καλύπτεται από κανένα γραπτό ή προφορικό συμφωνητικό, υπάρχει χώρος για παρεξήγηση.

Όπως στην περίπτωση των ΜΚΟ και των ακτιβιστών, πράγματι μπορεί να μην υπάρχει καμία σχέση μέχρι να αναπτυχθεί ένα πρόβλημα - συνήθως προκαλούμενο από τον ενδιαφερόμενο φορέα. Στη φυσιολογική εξέλιξη των γεγονότων, αυτοί οι ενδιαφερόμενοι δεν επηρεάζουν τη δυνατότητα της εταιρείας να πληροί τις οικονομικές ή νομικές της ευθύνες. Πέραν των ανταγωνιστών, αυτοί οι δευτερεύοντες ενδιαφερόμενοι συνήθως δεν παρακολουθούνται από την εταιρεία με καμία συστηματική μέθοδο. Ως αποτέλεσμα, οι σχέσεις συνήθως βασίζονται σε ένα σύνολο αμφιλεγόμενων υποθέσεων σχετικά με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του άλλου. Παρόλο που αυτοί οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να μην επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία μιας εταιρείας στον βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, οι ενέργειές τους μπορεί να επηρεάσουν τη φήμη μιας εταιρείας και, συνεπώς, τη μακροπρόθεσμη απόδοσή της.

Το τρίτο βήμα στην ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι η εκτίμηση του αντικτύπου σε κάθε ομάδα ενδιαφερομένων από μια συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση. Διότι τα κύρια κριτήρια απόφασης που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση είναι γενικά οικονομικά, αυτό είναι το σημείο όπου οι δευτερεύοντες ενδιαφερόμενοι μπορεί να αγνοηθούν ή να εκτιμηθούν ως ασήμαντοι. Μια εταιρεία για να πληροί τις ηθικές ή δυνητικές της ευθύνες, πρέπει να λάβει υπόψη σοβαρά τις ανάγκες και τις επιθυμίες των δευτερευόντων ενδιαφερομένων σε κάθε στρατηγική απόφαση. Για παράδειγμα, πόσο θα χάσουν ή θα κερδίσουν συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων; Ποιες άλλες εναλλακτικές επιλογές έχουν για να αντικαταστήσουν αυτό που ενδεχομένως χάσουν.

Η έκτη δύναμη με βάση το υπόδειγμα του Porter είναι εκείνη των άλλων εμπλεκόμενων μερών στον κλάδο του real estate και πραγματικά έχει ιδιαίτερη σημασία. Σε αυτή τη δύναμη επιδρούν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες όπως: οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, τα σωματεία των εργαζομένων, τραπεζικά ιδρύματα και λοιποί πιστωτές κ.α.

Η επίδραση της δύναμης αυτής στον κλάδο χαρακτηρίζεται ως μέτρια, το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την μέτρια κερδοφορία του κλάδου και επομένως **μέτρια** ελκυστικότητα.

**Συμπερασματικά:** η επίδραση των δυνάμεων του Porter καθορίζει την ελκυστικότητα ή μη ενός κλάδου, βάσει αυτού και της ανάλυσης που έγινε στον κλάδο του real estate. Ο κλάδος φαίνεται υποσχόμενος και ο ρυθμός ανάπτυξης του real estate θετικός, ειδικά σε κάποια πεδία η δυνητική αύξηση φαίνεται ακόμα πιο υψηλή σε σχέση με το σύνολο. Επομένως θεωρείται ελκυστικός κλάδος με ότι μπορεί να συνεπάγεται αυτό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Real\\_estate](https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate)
2. <https://www.savills.com/impacts/market-trends/the-total-value-of-global-real-estate-property-remains-the-worlds-biggest-store-of-wealth.html>
3. <https://www.aaii.com/journal/article/investorwordscom>
4. Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δείκτες τιμών κατηγοριών έργου και τιμών κόστους κατασκευής νέων κτηρίων, 2024
5. Τα ακίνητα ως μέρος της περιουσίας του νοικοκυριού: διεθνείς διαφορές και ο ρόλος της καινοτομίας,, 2015
6. Chen, H., M. Michaux and N. Roussanov (2012), “Houses as ATMs? Mortgage Refinancing and Macroeconomic Uncertainty”, Working Paper.
7. Christelis, D., D. Georgarakos and M. Haliassos (2013), “Differences in Portfolios across Countries: Economic Environment versus Household Characteristics”, Review of Economics and Statistics, forthcoming.
8. Claessens, S., G. Dell’Ariccia, D. Igan and L. Laeven (2010), “Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis”, IMF Working Paper 10/44.
9. Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές, Eurobank, 2009
10. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
11. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων» (2023)
12. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, published by Pearson Education
13. Porter M., (1985), “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 557
14. Porter M., (1985), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, New York
15. The CRIOCM 2006 International Symposium on “Advancement of Construction Management and Real Estate

## Κεφάλαιο 4

### Μελέτη περίπτωσης εταιρείας DIMAND

#### Εταιρικό Προφίλ DIMAND

Η DIMAND είναι μία από τις κορυφαίες ελληνικές εταιρείες στον χώρο της ανάπτυξης ακινήτων, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑΑ). Από την αρχή της λειτουργίας της, το 2005, έχει ενσωματώσει τη φιλοσοφία των «πράσινων» κτηρίων στον πυρήνα της δραστηριότητάς της, δημιουργώντας μία νέα αγορά στο Real Estate και αποτελώντας πρότυπο διεθνώς. Η επιχειρηματική της δραστηριότητα εστιάζεται στην υλοποίηση αστικών αναπλάσεων μεγάλου μεγέθους, σύγχρονων βιοκλιματικών γραφειακών κτηρίων, σύνθετων έργων μικτών χρήσεων, καθώς και ιδιωτικών αθλητικών εγκαταστάσεων, ενώ έχει αναπτύξει το 43% των πράσινων κτηρίων στην Ελλάδα που είναι πιστοποιημένα με LEED BD+C.

Η εταιρεία συγκαταλέγεται στην ηγετική ομάδα των «The Most Sustainable Companies in Greece» έχοντας λάβει την ανώτατη διάκριση βιώσιμης ανάπτυξης από το Quality Net Foundation και έχει διακριθεί ως LEED® Proven Provider™ από το Green Building Certification Institute. Είναι αργυρό μέλος του U.S. Green Building Council, μέλος του GRESB και είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που έχει διακριθεί ως Credentialed Project Developer και Credentialed Quality Assurance Provider από το Investor Confidence Project (ICP) Europe.

Η DIMAND A.E. είναι μια εξειδικευμένη εταιρεία ανάπτυξης ακινήτων, που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής των ακινήτων.

Η εταιρεία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, τόσο ως ιδιοκτήτης αλλά και ως κατασκευαστής για λογαριασμό τρίτων, ενώ προσφέρει υπηρεσίες διαχείρισης έργων, κατασκευών & εγκαταστάσεων, αλλά και τεχνικού συμβούλου σε πληθώρα τομέων. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η ιστορία της εταιρείας.

#### Πίνακας 4.1: Ιστορία και ορόσημα για την DIMAND

<b>2002:</b> Ίδρυση της DIMAND
<b>2005:</b> Κεντρικά γραφεία στην Αθήνα
<b>2006:</b> Καταστήματα και κέντρο logistics για αλυσίδας λιανικής (Aldi Hellas)
<b>2008:</b> Karela Office Park – το 1ο κτίριο που έλαβε την πιστοποίηση LEED στην Ελλάδα (το 2013)
<b>2011:</b> Agemar Office Complex – το πρώτο κτίριο με πιστοποίηση LEED Platinum στην Ελλάδα
<b>2013:</b> Έναρξη κατασκευής ποδοσφαιρικού γηπέδου της ΑΕΚ
<b>2015:</b> Neratziotissa Office Complex, Cosmote στον Κεραμικό
<b>2016:</b> Piraeus Port Plaza
<b>2017:</b> Cosmote TV στην Κηφισιά, Στρατηγική συνεργασία με την European Bank
<b>2018:</b> Moxxy Athens City - το 1ο ξενοδοχείο που πιστοποιήθηκε στην Ελλάδα με LEED Gold (το 2022)
<b>2019:</b> Syggrou Office Complex, Ανάπτυξη στα Χανιά, Στρατηγική συνεργασία με H.I.G. Capital
<b>2020:</b> Πύργος του Πειραιά, Κτίριο Γραφείων στα Πατήσια
<b>2021:</b> Maroussi Campus, Minion Athens, SKG Campus
<b>2022:</b> PwC Campus (Νέο συγκρότημα γραφείων στο Μαρούσι)

Πηγή: DIMAND Digital Book Creating the Cities we Want to Live in, 2022

Από την ίδρυση της το 2002 έως και σήμερα, 22 χρόνια μετά, έχει ένα σταθερό ιστορικό βιώσιμων έργων που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα χρήσεων. Με εξειδίκευση σε έργα αστικής ανάπτυξης μικτής χρήσης, στοχεύει στη δημιουργία των πόλεων στις οποίες, εμείς οι ίδιοι, θέλουμε να ζήσουμε. Λειτουργεί ταυτόχρονα ως ιδιοκτήτης και / ή ως developer για λογαριασμό τρίτων, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, όπως διαχείριση έργου (project management) και κατασκευαστικών εργασιών, διαχείριση επέκτασης καταστημάτων λιανικής, παροχή υπηρεσιών τεχνικού συμβούλου, καθώς και διαχείριση εγκαταστάσεων. Έχει ολοκληρώσει με επιτυχία έργα στην Ελλάδα, παρέχοντας στους πελάτες της την απαραίτητη γνώση και μεταλαμπαδεύοντας τους την αποτελεσματική αντίληψη και ουσιαστικά τις απαιτήσεις των σύνθετων έργων που εκείνη δημιουργεί. Ξεπερνά τις προσδοκίες τους και δημιουργεί βιώσιμα έργα που εγγυώνται καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και εργασίας.

Το **όραμα** της DIMAND, είναι να αποτελέσει πρωτοπόρο παράγοντα στη βελτίωση του αστικού περιβάλλοντος, ενσωματώνοντας στρατηγικά τις αρχές της βιωσιμότητας και της καινοτομίας. Με δέσμευση στην κοινωνική ευθύνη και την πράσινη ανάπτυξη, η εταιρεία αποσκοπεί στη δημιουργία ενός ευνοϊκού και βιώσιμου αστικού περιβάλλοντος. Στόχος είναι να επιτύχει ικανοποιητικές αποδόσεις για την εταιρεία, το προσωπικό και τους μετόχους της, παράλληλα με τη δημιουργία θετικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων στις κοινότητες που δραστηριοποιείται. Με πάθος, αντοχή και ταλέντο δεσμευόμαστε να παρέχουμε υπηρεσίες σε όλο το φάσμα της ανάπτυξης ακινήτων. Στόχος μας είναι να προσφέρουμε στους πελάτες μας ακίνητα που έχουν αξία, με σεβασμό προς τους ανθρώπους, το περιβάλλον και την κοινωνία. «Είμαστε μία εταιρεία με θέση leader στον κλάδο μας, καινοτομούμε σε κάθε πτυχή της δραστηριότητάς μας, παραδίδοντας επιτυχώς βιώσιμα έργα σήμερα και στο μέλλον».

Η **αποστολή** της εταιρείας συνοψίζεται στη φράση **«ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΟΛΕΙΣ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΖΟΥΜΕ»**, το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των έργων που προσφέρει η DIMAND είναι η ενσωμάτωση της φιλοσοφίας των "πράσινων" βιώσιμων κτιρίων στην καρδιά των δραστηριοτήτων της, με αυτόν το σκοπό δημιουργήθηκε και με αυτά τα πιστεύω πορεύεται έως και σήμερα. Θα μπορούσε να αποδοθεί καλύτερα ως **«ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΒΙΩΣΙΜΑ ΚΤΗΡΙΑ ΑΝΑΠΛΑΘΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΟΛΕΙΣ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΖΟΥΜΕ»**, με την Βασική αγορά την δημιουργία κτηρίων, Συνεισφορά την ανάπτυξη πόλεων και Διάκριση την βιωσιμότητα των έργων.

## Εταιρική Κουλτούρα και Φιλοσοφία της DIMAND

Η εταιρική κουλτούρα είναι η συλλογή πιστεύω, προσδοκιών και αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται από τα μέλη της εταιρείας και μεταδίδονται από μια γενιά εργαζομένων σε μια άλλη. Το σύνολο αυτών των παραγόντων γενικά αποτελούν τις ευρύτερες αξίες του ιδρυτή και εκφράζεται σε μεγάλο βαθμό από την αποστολή της εταιρείας. Δίνει στην εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας: "Αυτοί είμαστε. Αυτό προσφέρουμε. Αυτός είναι ο λόγος που «αγωνιζόμαστε»." Συνήθως περιλαμβάνει έναν αριθμό από ανεπίσημους κανόνες εργασίας (που σχηματίζουν τον "τρόπο της εταιρείας") που οι υπάλληλοι ακολουθούν χωρίς ερωτήσεις, στην περίπτωση της DIMAND κάποιες από τις αξίες της είναι:

Φιλοσοφία της εταιρείας είναι να ικανοποιεί στο απόλυτο τις ανάγκες των πελατών της, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Κι αυτό ανεξαρτήτως έργου, είτε πρόκειται για ένα εμπορικό κατάστημα, ένα έργο αστικής αναγέννησης, ένα κτήριο γραφείων, ένα project κατοικιών είτε για αθλητικές εγκαταστάσεις. Λειτουργεί ως εταιρεία ανάπτυξης ακινήτων και διαχειρίζεται έργα για

λογαριασμό τρίτων. Ασπάζεται τις αρχές της βιωσιμότητας και εξασφαλίζει την επιτυχημένη δραστηριότητα των έργων της.

**Αριστεία.** Στηρίζει τη δια βίου εκπαίδευση και βελτίωση. Προσλαμβάνει τους καλύτερους επαγγελματίες που εντοπίζουν και βοηθούν τα ταλέντα να αναδειχθούν.

**Καινοτομία.** Εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές που υπηρετούν το όραμά και την αποστολή της εταιρείας με στόχο η εταιρεία να είναι στους κορυφαίους στην ανάπτυξη ακινήτων. Ορόσημο για τη DIMAND αποτελεί η διάκριση LEED® Gold κτηρίου, για το έργο της Karela Office Park στην Παιανία που βραβεύθηκε ως το πρώτο έργο με αυτή τη διάκριση στην Ελλάδα.

**Ποιότητα.** Κάθε είδους έργο, μικρό ή μεγάλο, αποτελεί μία νέα πρόκληση για την εταιρεία και έχει την λεπτομερή και ιδιαίτερη προσοχή της. Δεσμεύεται να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τους συνεργάτες της και ευρύτερα για τις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Σέβεται και τηρεί αυστηρά τα χρονοδιαγράμματα που της θέτουν και παραδίδει τα έργα έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού, ξεπερνώντας κάθε προσδοκία.

## Πόροι

Όπως αναφέρθηκε, οι πόροι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο για την οργάνωση και καθίστανται έτσι από τα βασικά στοιχεία της. Περιλαμβάνουν τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, χρηματοοικονομικά και τοποθεσία), τους ανθρώπινους πόρους (τον αριθμό των εργαζομένων, τις δεξιότητές τους και την παρακίνηση τους) και τους άυλους πόρους (όπως η τεχνολογία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα, η κουλτούρα και η φήμη της). Η DIMAND θεωρεί βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη της τον ανθρώπινο παράγοντα και διαρκώς επενδύει σε αυτόν. Τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις δίνουν την δυνατότητα και τη δυναμική στην επιχείρηση να εξελιχθεί να ξεχωρίσει και να αναπτύξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν απαιτητικό και διαρκώς εξελίξιμο κλάδο.

Η κουλτούρα της εταιρείας αντικατοπτρίζεται στους εργαζομένους που παροτρύνονται συνέχεια να λειτουργούν σε ομάδες έχοντας ανοιχτή επικοινωνία. Ο Κώδικας Ηθικής και Επιχειρηματικής Δεοντολογίας εφαρμόζεται σε όλες τις διαδικασίες απασχόλησης, στην προσπάθεια της DIMAND να αποτελέσει ένα δίκαιο εργοδότη μέσω της πρόσληψης, της διατήρησης, της προσφοράς ανάπτυξης, των ευκαιριών κατάρτισης και της αναγνώρισης της απόδοσης.

Το 2023, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της ήταν 55. Όλοι οι εργαζόμενοι της απασχολούνταν σε μόνιμες θέσεις εργασίας (100%). Η ηλικιακή διάρθρωση και το βιολογικό φύλο των εργαζομένων παρατίθεται στον πίνακα 4.2.

**Πίνακας 4.2:** Ηλικιακή διάρθρωση και βιολογικό φύλο των εργαζομένων στην εταιρεία DIMAND

2023					
Εταιρεία					
Εύρος ηλικιών	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο	% Άνδρες	% Γυναίκες
Από 20 έως 30	3	6	9	33%	67%
από 31 έως 40	10	8	18	56%	44%
Από 41 έως 50	11	8	19	58%	42%
50 και άνω	6	3	9	67%	33%
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>



**Πηγή:** DIMAND S.A. Ετήσια Οικονομική Έκθεση 31.12.2023

Επιπλέον, η DIMAND, παρακολουθεί στενά τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων για να εντοπίσει τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να διασφαλίσει το υψηλό ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων.

Το 2022 το εργατικό δυναμικό της DIMAND, ενισχύθηκε με την πρόσληψη 8 νέων εργαζομένων.

## Οργανωτική Δομή της επιχείρησης και Διοικητικό συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου DIMAND αποτελείται από δέκα μέλη, τέσσερα εκ των οποίων είναι μη εκτελεστικά και έξι εξ αυτών εκτελεστικού χαρακτήρα. Στο διοικητικό συμβούλιο με θέση αντιπροέδρου είναι και ο διευθύνων σύμβουλος και ιδρυτής της εταιρείας κ. Δημήτριος Ανδριόπουλος, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3.

**Πίνακας 4.3:** Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου DIMAND

<b>Όνοματεπώνυμο</b>	<b>Θέση στο Δ.Σ. / Ιδιότητα</b>
Γόντικας Κωνσταντίνος	Πρόεδρος, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
Ανδριόπουλος Δημήτριος	Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό Μέλος
Δήμτσας Νικόλαος – Ιωάννης	Εκτελεστικό Μέλος
Δαγτζή-Γιαννακάκη Δέσποινα	Εκτελεστικό Μέλος
Αναστασόπουλος Μιχαήλ	Εκτελεστικό Μέλος
Ίτσιου Όλγα	Εκτελεστικό Μέλος
Πηλείδης Εμμανουήλ (Μάνος)	Μη Εκτελεστικό Μέλος
Αντωνάκου Παναγιώτα (Πέγκυ)	Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
Χαρίτος Νικόλαος	Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
Χαλκιαδάκη Άννα	Εκτελεστικό Μέλος από 25.05.2023

**Πηγή:** <https://dimand.gr/en/corporate-governance/>

Η μετοχική σύνθεση της DIMAND αποτυπώνεται στους παρακάτω πίνακες με βάση τα στοιχεία της εταιρείας τον Ιούνιο του 2023, πίνακας 4.4 και 4.5.

**Πίνακας 4.4:** Μετοχική σύνθεση DIMAND

<b>Μέτοχοι</b>	<b>Συμμετοχές %</b>
Ανδριόπουλος Δημήτριος	53,93%
Latsco Hellenic Holdings S.à r.l.	5,35%
Ίδιες μετοχές	0,80%
Λοιποί μέτοχοι	39,92%
<b>Σύνολο μετόχων</b>	<b>100%</b>

Πηγή: DIMAND S.A. Εξαμηνιαία Χρηματοοικονομική Έκθεση 30.06.2023

Πίνακας 4.5: Κάτοχοι μετοχών εντός του Δ.Σ. της DIMAND

Μέλη Δ.Σ. / Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη	Αριθμός κοινών μετοχών	% επί του Μετοχικού Κεφαλαίου
Ανδριόπουλος Δημήτριος του Ανδρέα	10.150.381	54,3374%
Δήμτσας Νικόλαος-Ιωάννης του Πέτρου- Δημ.	595.266	3,1866%
Αναστασόπουλος Μιχαήλ του Δημητρίου	5.000	0,0268%
Κωνσταντίνος Γόντικας του Σπυρίδωνος	3.300	0,0177%
Χαλκιαδάκη Άννα του Αντωνίου	750	0,0040%
Ίτσιου Όλγα του Αναστασίου	700	0,0037%
Πηλείδης Εμμανουήλ (Μάνος) του Αχιλλέα	600	0,0032%
Χαρίτος Νικόλαος του Παναγή	300	0,0016%
Δαγτζή-Γιαννακάκη Δέσποινα του Σταύρου	120	0,0006%
Σύνολο μετοχών Δ.Σ.	10.756.417	57,58%

Πηγή: DIMAND S.A. Ετήσια Οικονομική Έκθεση 31.12.2023

Να σημειωθεί εδώ ότι πρόσφατα η εταιρεία ανακοίνωσε πρόγραμμα δωρεάν διάθεσης έως 150.000 ιδίων μετοχών σε στελέχη και προσωπικό, βάσει βαθμολογίας που προκύπτει από 3 κριτήρια:

A: Ιεραρχική θέση στην Εταιρεία

B: Έτη προϋπηρεσίας

Γ: Ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία της Δημόσιας Προσφοράς

Η κατανομή των μετοχών στους δικαιούχους του Προγράμματος θα γίνει με εφαρμογή των κάτωθι μαθηματικών τύπων (1) και (2): (1) Αριθμός μετοχών = Συνολικός αριθμός μετοχών προς διάθεση x Ατομική Βαθμολογία : Σύνολο Ατομικών Βαθμολογιών (2) Ατομική Βαθμολογία = Βαθμός κριτηρίου Α' x Βαθμός κριτηρίου Β' x (1 + Συντελεστής προσαύξησης Κριτηρίου Γ') Σε περίπτωση κλασματικών υπολοίπων, θα πραγματοποιείται στρογγυλοποίηση στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό μετοχών

Για τα κριτήρια A και B παραθέτουμε τον πίνακα 4.6 και 4.7 αντίστοιχα.

Πίνακας 4.6: Βαθμολογία με βάση την Ιεραρχική θέση εντός της εταιρείας

Επίπεδο	Βαθμός
Εκτελεστικά Μέλη Διοικητικού τα Συμβουλίου	100
Ανώτερα Στελέχη	75
Μεσαία Στελέχη	50
Κατώτερα Στελέχη	25

Πηγή: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3796167/dimand-programma-dorean-diathesis-eos-150-000-idion-metoxon-se-stelexi-kai-prosopiko/>

**Πίνακας 4.7:** Βαθμολογία με βάση τα έτη προϋπηρεσίας εντός της εταιρείας

Έτη	Βαθμός
>16	100
12 έως 16	80
8 έως 12	60
4 έως 8	40
<4	20

**Πηγή:** <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3796167/dimand-programma-dorean-diathesis-eos-150-000-idion-metoxon-se-stelexi-kai-prosopiko/>

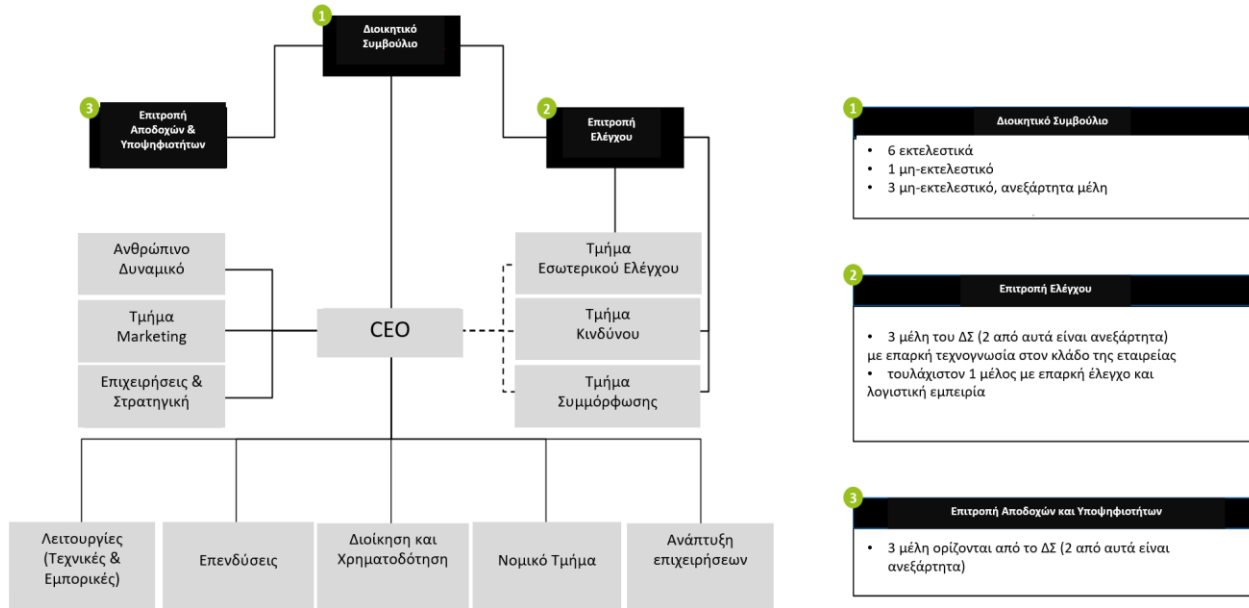
Το πρόγραμμα ιδιοκτησίας μετοχών εργαζομένων που εφαρμόζει η DIMAND και αποδίδεται στα αγγλικά ως, Employee Stock Ownership Plans (ESOP), επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατέχουν μέρος ή όλη την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Τέτοια προγράμματα, χρησιμοποιούνται συχνά για να διευκολύνουν τον προγραμματισμό διαδοχής, επιτρέποντας σε έναν ιδιοκτήτη εταιρείας να πουλήσει τις μετοχές του και να αποχωρήσει ευέλικτα από την επιχείρηση. Μέσω των προγραμμάτων αυτών παρέχεται ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στην επιτυχία της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν οφέλη για την ίδια την εταιρεία μέσω βελτίωσης της παραγωγικότητας, διατήρησης εργαζομένων και φορολογικών πλεονεκτημάτων.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τέτοιες μορφές ανταμοιβής είναι τα ακόλουθα:

1. **Αύξηση παραγωγικότητας:** Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της εταιρείας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα καθώς οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να εργάζονται σκληρά και να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης.
2. **Διατήρηση εργαζομένων:** Οι εταιρείες με τέτοια προγράμματα «ανταμοιβής» συχνά χαρακτηρίζονται από υψηλότερα ποσοστά παραμονής των εργαζομένων εντός του οργανισμού, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο δεσμευμένοι και πιστοί στην εταιρεία.
3. **Φορολογικά πλεονεκτήματα:** Καθώς παρέχουν φορολογικά πλεονεκτήματα τόσο για την εταιρεία όσο και για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, οι συνεισφορές της εταιρείας στο ESOP είναι φοροαπαλλαγμένες και οι εργαζόμενοι μπορούν να αναβάλουν την καταβολή φόρων μέχρι να αποσύρουν τα κεφάλαια από το ESOP.
4. **Ικανοποίηση από την εργασία:** Οι εργαζόμενοι σε εταιρείες με τέτοια προγράμματα συχνά αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, καθώς αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους αναγνωρίζεται και ανταμείβεται.
5. **Εργαλείο χρηματοδότησης:** Η μορφή αυτή ανταμοιβής, μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως εργαλείο χρηματοδότησης για την εταιρεία. Η εταιρεία μπορεί να πουλήσει τις μετοχές της στο ESOP και να χρησιμοποιήσει τα χρήματα για την αποπληρωμή χρεών ή άλλες ανάγκες κεφαλαίου.

Η μορφή αυτή «συνεκμετάλλευσης» μιας εταιρείας προσδίδει αμφίδρομα οφέλη τόσο στη διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους αυτής.

## Οργανόγραμμα της DIMAND



**Διάγραμμα 4.1:** Οργανόγραμμα της DIMAND

Πηγή: DIMAND ESG Report

## Εταιρική διακυβέρνηση/Corporate governance

Η DIMAND A.E. είναι πλήρως εναρμονισμένη, με απόφαση του ΔΣ της από 22.03.2022, στα πρότυπα που ορίζει ο Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (φορέας ο οποίος έχει αναγνωρισθεί ως εγνωσμένου κύρους σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν.4706/2020 και την Απόφαση 2/905/3.3.2021 του Διοικητικού Συμβουλίου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς), με τις αποκλίσεις που ρητώς θα αναφέρονται στη Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως αυτή θα περιλαμβάνεται στην Ετήσια Οικονομική Έκθεση.

Η εταιρεία στα πλαίσια της ορθής πρακτικής της εφαρμογής της εταιρικής διακυβέρνησης που την διέπει, ανακοινώνει και παρέχει πληροφορίες προς το ευρύ κοινό για τα παρακάτω θέματα:

- δομή του Διοικητικού Συμβουλίου,
- ίση μεταχείριση και προστασία των συμφερόντων και των δικαιωμάτων όλων ανεξαιρέτως των μετόχων,
- συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές διατάξεις,
- λήψη αποφάσεων με διαφάνεια,
- δημοσίευση αξιόπιστων και επαρκών πληροφοριών σχετικών με τη στρατηγική, τα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου ή τις χρηματοοικονομικές του συναλλαγές,
- διαχείριση του προσωπικού και των αμοιβών,
- προσδιορισμός, αναφορά και έλεγχος όλων των πιθανών κινδύνων

## Στοιχεία επιχείρησης DIMAND

Σύμφωνα με τα Ελληνικά λογιστικά πρότυπα και τη νομοθεσία 4308/2014, κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή ένωση προσώπων, με ή χωρίς νομική προσωπικότητα, επιχείρηση ή οργανισμός κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ο οποίος ανήκει στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, χαρακτηρίζεται ως οντότητα. Επομένως, ως οντότητα ορίζεται κάθε οργανωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, που μέσω ενός επενδυτικού πλαισίου έχει ως στόχο της το κέρδος και την αύξηση της αξίας της.

Με βάση το άρθρο 2 της άνω νομοθεσίας τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την κατηγοριοποίηση των οντοτήτων ανάλογα με το μέγεθός τους, δηλαδή 1. το ενεργητικό τους, 2. ο κύκλος εργασιών καθώς και 3. ο αριθμός των εργαζομένων, είναι στοιχεία που μπορούν να μεταβληθούν από χρήση σε χρήση.

Οι μεταβολές στα παραπάνω κριτήρια, θα έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή του χρηματοοικονομικού μεγέθους της οντότητας και επομένως θα πρέπει η οντότητα να αλλάξει κατηγορία και να καταταγεί στην αμέσως επόμενη ή προηγούμενη κατηγορία.

Η **DIMAND** με βάση αυτά τα κριτήρια χαρακτηρίζεται ως μια μεσαία οντότητα καθώς:

Μεσαίες οντότητες είναι οι οντότητες οι οποίες δεν είναι πολύ μικρές ή μικρές οντότητες και οι οποίες κατά την ημερομηνία του ισολογισμού τους δεν υπερβαίνουν τα όρια δύο τουλάχιστον από τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

α) Σύνολο ενεργητικού: 20.000.000 ευρώ.

Σημ.	Όμιλος		Εταιρεία		
	30.06.2023	31.12.2022	30.06.2023	31.12.2022	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Επενδύσεις σε ακίνητα	4	147.992.471	96.999.127	895.000	895.000
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία		814.539	656.838	581.477	583.827
Άυλα περιουσιακά στοιχεία		7.778	9.009	7.778	9.009
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω λοιπών συνολικών εισοδημάτων	5	-	-	116.212.351	101.676.335
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	5	-	-	7.415.928	7.179.944
Επενδύσεις σε κοινοπραξίες που λογιστικοποιούνται με την μέθοδο της καθαρής θέσης	6	41.842.372	37.302.366	-	-
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	7	432.910	424.664	432.788	424.583
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	8	2.023.318	2.703.292	24.605.399	24.182.209
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>193.113.388</b>	<b>138.095.296</b>	<b>150.150.721</b>	<b>134.950.907</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	8	18.899.705	34.328.626	7.443.896	6.387.491
Αποθέματα		47.800	-	-	-
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	9	22.446.528	9.999.652	2.740.794	2.005.558
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>41.394.033</b>	<b>44.328.278</b>	<b>10.184.690</b>	<b>8.393.049</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>234.507.421</b>	<b>182.423.574</b>	<b>160.335.411</b>	<b>143.343.956</b>
<b>Ίδια κεφάλαια</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο	10	934.015	934.015	934.015	934.015
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	10	92.158.255	92.158.255	92.158.255	92.158.255
Αποθεματικό ιδίων μετοχών	10	(1.984.661)	-	(1.984.661)	-
Λοιπά αποθεματικά		2.800.395	2.800.395	51.980.246	42.444.230
Αποτελέσματα εις νέον		34.665.714	26.536.372	(3.943.034)	(4.152.533)
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>128.573.718</b>	<b>122.429.037</b>	<b>139.144.821</b>	<b>131.383.967</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>					
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Δανεισμός	11	32.875.829	19.964.421	10.603.187	474.571
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	7	5.107.451	3.524.109	-	-
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία		266.466	228.987	265.914	228.618
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	12	22.884.564	164.878	-	-
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>61.134.310</b>	<b>23.882.395</b>	<b>10.869.101</b>	<b>703.189</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	12	19.534.142	10.306.996	4.610.232	4.966.585
Δανεισμός	11	25.259.530	25.803.424	5.711.257	6.290.215
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις		5.721	1.722	-	-
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>44.799.393</b>	<b>36.112.142</b>	<b>10.321.489</b>	<b>11.256.800</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>105.933.703</b>	<b>59.994.537</b>	<b>21.190.590</b>	<b>11.959.989</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>		<b>234.507.421</b>	<b>182.423.574</b>	<b>160.335.411</b>	<b>143.343.956</b>

β) Καθαρό ύψος κύκλου εργασιών: 40.000.000 ευρώ.

	Σημ.	Όμιλος		Εταιρεία	
		1.1.2023 έως 30.06.2023	1.1.2022 έως 30.06.2022	1.1.2023 έως 30.06.2023	1.1.2022 έως 30.06.2022
Κύκλος εργασιών	13	4.270.775	4.060.280	5.156.874	4.098.974
		<b>4.270.775</b>	<b>4.060.280</b>	<b>5.156.874</b>	<b>4.098.974</b>
Καθαρό Κέρδος/(Ζημιά) από αναπροσαρμογή των επενδύσεων σε ακίνητα σε εύλογη αξία	4	9.977.410	8.039.445	-	(64.991)
Φόροι - τέλη ακίνητης περιουσίας	14	(523.529)	(311.060)	(852)	(847)
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	15	(2.106.802)	(1.667.143)	(2.037.216)	(1.593.804)
Αποσβέσεις ενσώματων παγίων και άυλων περιουσιακών στοιχείων		(121.798)	(125.066)	(116.615)	(102.315)
Κέρδος/(Ζημιά) από πώληση συμμετοχών	16	1.029.586	-	-	-
Λοιπά έσοδα	17	187.178	484.443	265.852	641.199
Λοιπά έξοδα	18	(2.644.086)	(3.840.971)	(3.091.514)	(3.245.466)
Κέρδη / (Ζημιές) από αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων (επενδύσεις σε θυγατρικές/συγγενείς/ κοινοπραξίες)	5	-	-	(424.016)	3.340.025
<b>Λειτουργικά κέρδη</b>		<b>10.068.734</b>	<b>6.639.928</b>	<b>(247.487)</b>	<b>3.072.775</b>
Μερίδιο κέρδους/(ζημιάς) από συμμετοχές που λογιστικοποιούνται με τη μέθοδο της καθαρής θέσης	6	900.007	(1.277.651)	-	
Χρηματοοικονομικά έσοδα	19	58.348	12.362	900.778	949.795
Χρηματοοικονομικά έξοδα	19	(873.878)	(4.284.984)	(451.997)	(4.163.272)
<b>Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων</b>		<b>10.153.211</b>	<b>1.089.655</b>	<b>201.294</b>	<b>(140.702)</b>
Φόρος εισοδήματος	20	(2.023.869)	(1.300.980)	8.205	463.178
<b>Καθαρά κέρδη/ (ζημιές) χρήσης</b>		<b>8.129.342</b>	<b>(211.325)</b>	<b>209.499</b>	<b>322.476</b>
<b>Λοιπά συνολικά εισοδήματα:</b>					
<i>Στοιχεία τα οποία δεν θα μεταφερθούν μεταγενέστερα στα αποτελέσματα</i>					
Κέρδη/(Ζημιές) από αποτίμηση χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων στην εύλογη αξία μέσω λοιπών συνολικών εισοδημάτων - προ φόρων	5	-	-	9.536.016	2.134.899
<b>Λοιπά συνολικά εισοδήματα χρήσης, μετά φόρων</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.536.016</b>	<b>2.134.899</b>
<b>Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα χρήσης</b>		<b>8.129.342</b>	<b>(211.325)</b>	<b>9.745.515</b>	<b>2.457.376</b>
Κέρδη/(Ζημιές) μετά από φόρους ανά μετοχή-σε ευρώ	21	0,44	(0,02)		

γ) Μέσος όρος απασχολουμένων κατά τη διάρκεια της περιόδου: 250 άτομα.

Την 30 Ιουνίου 2023, ο Όμιλος και η Εταιρεία απασχολούσαν στο εργατικό δυναμικό τους 67 εργαζόμενους και 60 αντίστοιχα (31 Δεκεμβρίου 2022: Ο Όμιλος απασχολούσε 64 εργαζόμενους και η Εταιρεία 55 εργαζόμενους). Επιπρόσθετα να προστεθεί πως μόνο η μητρική Εταιρεία (60 εργαζόμενους), η θυγατρική Arcela Investments Ltd (2 εργαζόμενους) και η θυγατρική Bridged – T E.Π.Ε (5 εργαζόμενους) απασχολούσαν προσωπικό κατά την 30 Ιουνίου 2023, καθώς οι υπόλοιπες εταιρείες που αναπτύσσουν τα ακίνητα και οι εταιρείες συμμετοχών αυτών δεν διατηρούν εργατικό δυναμικό.

Στις 24/11/2022, το Χρηματιστήριο Αθηνών ανακοίνωσε τα αποτελέσματα της αναθεώρησης του δείκτη ATHEX ESG, στον οποίο η DIMAND συμμετείχε από τις 19 Δεκεμβρίου 2022. Ο Δείκτης περιλαμβάνει 60 εταιρείες της Οργανωμένης Αγοράς του Χρηματιστηρίου Αθηνών, οι οποίες δημοσιοποιούν, με διαφάνεια, τις επιδόσεις τους σε θέματα ESG, με βάση τον σχετικό οδηγό του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Οι Πρακτικές Εταιρικής υπευθυνότητας και βιώσιμης ανάπτυξης εμφανίζονται στον πίνακα 4.9.

**Πίνακας 4.9:** Κύρια ζητήματα πρακτικών ESG

<b>E</b>	Βιοποικιλότητα και φυσικό περιβάλλον	<b>S</b>	Υγεία και ασφάλεια	<b>G</b>	Ηθική, διαφάνεια και συμμόρφωση
	Διαχείριση υδάτινων πόρων		Ανθρώπινα δικαιώματα		Κυβερνοασφάλεια και προστασία δεδομένων
	Διαχείριση αποβλήτων		Διαφορετικότητα, ένταξη και ίσες ευκαιρίες		Οικονομικό αντίκτυπο και απόδοση
	Κλιματική αλλαγή & αέρια θερμοκηπίου		Πρακτικές απασχόλησης		
	Διαχείριση ενέργειας		Κοινωνικές σχέσεις		
	Πιστοποιήσεις «πράσινων» κτηρίων		Ευθύνη εφοδιαστικής αλυσίδας		
	Βιώσιμα υλικά και κυκλικότητα		Ικανοποίηση και δέσμευση των ενοικιαστών		

Πηγή: DIMAND ESG Report 2022

### Περιβαλλοντικά ζητήματα

Ιδιαίτερη είναι η σημασία που δίνει η DIMAND σε έργα και δράσεις υψηλής περιβαλλοντικής επίδρασης και μειωμένου ενεργειακού αποτυπώματος, συμβαδίζοντας με τις παγκόσμιες προκλήσεις που έχουν προκύψει από τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, κοινωνικής ευθύνης και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG) και εξελίσσει, προσαρμόζει και εφαρμόζει όλες εκείνες τις πολιτικές που διασφαλίζουν αυτή την προτεραιότητα.

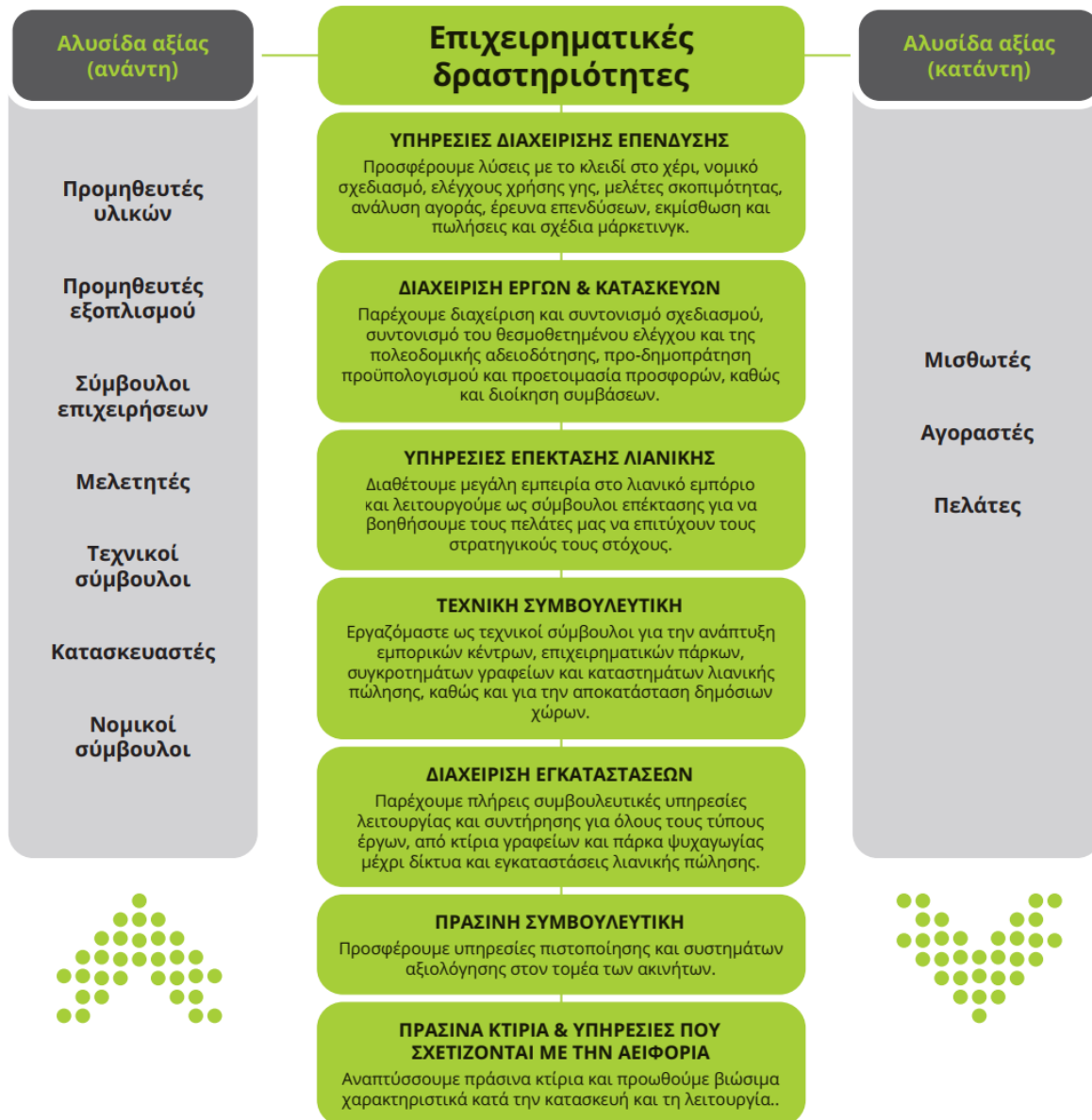
Οι δράσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις επιβεβαιώνουν ότι η εταιρική υπευθυνότητα, πιο γνωστή ως CSR (Corporate Social Responsibility), και που σταδιακά μετεξελίσσεται σε ESG (Environmental, Social, and Governance), αποτελεί πλέον ζωτικό τμήμα της εταιρικής στρατηγικής των οργανωμένων επιχειρήσεων. Είναι μια κρίσιμη επιλογή που κτίζει στέρεους δεσμούς με τους εργαζόμενους, τους



πελάτες και προμηθευτές, τη νέα γενιά και την κοινωνία, δηλαδή με όλους τους συμμετόχους –και όχι μόνον με ορισμένους, όπως γινόταν παλαιότερα.

Η αλυσίδα αξίας της εταιρείας αποτελεί σημαντικό πλαίσιο το οποίο περιγράφει τις διασυνδεδεμένες διαδικασίες εντός του οργανισμού, περιλαμβάνοντας τις κατάντη και ανάντη επιχειρηματικές δραστηριότητες της DIMAND.

Εστιάζοντας σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, η DIMAND εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση και τη βελτιστοποίηση των πόρων της, προωθώντας την αριστεία στις υπηρεσίες και παρέχοντας αξία στους πελάτες της. Η ακλόνητη δέσμευσή στην αριστεία διασφαλίζει ότι οι πελάτες της μπορούν να εμπιστευτούν την ακεραιότητα και την αξιοπιστία της επωνυμίας της DIMAND.



**Διάγραμμα 4.2:** Η αλυσίδα αξίας και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της DIMAND

Πηγή: DIMAND ESG Report 2022

Η ανάντη (πριν την επιχείρηση) αλυσίδα αξίας της περιλαμβάνει τους προμηθευτές που παρέχουν τα απαραίτητα υλικά, εξοπλισμό ή υπηρεσίες για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της. Βασίζει την επιλογή των προμηθευτών της στα κριτήρια ESG των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της λειτουργίας τους. Επιπλέον, η κατόντη (μετά την επιχείρηση) αλυσίδα αξίας της περιλαμβάνει τους τελικούς καταναλωτές των υπηρεσιών της, δηλαδή τους ενοικιαστές, τους αγοραστές και τους πελάτες της.

### Στρατηγικές που ακολουθεί η DIMAND

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται επενδυτικά στον τομέα των ακινήτων και η ανάπτυξη του εντοπίζεται στην ολιστική εκμετάλλευση ακινήτων (Real estate development). Εκτός της επενδυτικής δραστηριότητας της, η DIMAND προσφέρει επιπρόσθετα μια σημαντική γκάμα υπηρεσιών που περιλαμβάνει τη διαχείριση έργων και κατασκευών (project management), παροχή τεχνικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών καθώς επίσης και συμβουλές ορθής διαχείρισης εγκαταστάσεων. Το επιστέγασμα της αναπτυξιακής πορείας του ομίλου, απεικονίζεται από τις στρατηγικές της και τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης.

Επιχειρησιακές στρατηγικές: Η DIMAND ακολουθεί αναπτυξιακή πορεία έχει αποκλειστική δραστηριότητα στον κλάδο του real estate και προς το παρόν διευρύνει τη θέση της μέσω αποκλειστικής παρουσίας στην Ελληνική αγορά. Μέσω μακροπρόθεσμων συνεργατικών συμφωνιών μεταξύ ανεξάρτητων εταιρειών εμπλέκεται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες για αμοιβαίο οικονομικό όφελος. Παρέχει στους πελάτες, μισθωτές ή αγοραστές της, υπηρεσίες όπως: συμβουλευτικές σε θέματα real estate, διάφορες μελέτες για την ολοκληρωμένη εκπόνηση του έργου καθώς και νομικές συμβουλές από το καταρτισμένο προσωπικό που διαθέτει.

Επιχειρηματικές στρατηγικές: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων παικτών του κλάδου είναι ότι η DIMAND έχει ξεχωρίσει και έχει επενδύσει από την αρχή της λειτουργίας της σε ένα κομμάτι της αγοράς που όλα δείχνουν ότι για τα επόμενα χρόνια θα διευρύνεται συνεχώς, αυτό των πράσινων «βιώσιμων» κτηρίων. Με γνώμονα την περιβαλλοντική διασφάλιση και την αειφορία των πόλεων, κατασκευάζει κτήρια όπου σημαντικό κομμάτι των υλικών κατασκευής προέρχονται από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες, είναι πλήρως εναρμονισμένη με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νομοθεσίες και ακολουθεί ορθές πρακτικές διαχείρισης των εργοταξιακών αποβλήτων.

Η DIMAND με τον τρόπο αυτό έχει υιοθετήσει ανταγωνιστικές στρατηγικές και έχει επικεντρωθεί σε ένα εξειδικευμένο κερδοφόρο τμήμα της αγοράς ακολουθώντας πρακτικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Παράλληλα ακολουθεί συνεργατικές στρατηγικές προκειμένου να διευρύνει την ανταγωνιστική της θέση εντός του κλάδου δραστηριότητας της μέσω στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρηματικούς εταίρους της (Prodea Investments, Premia Properties, Grivalia Properties, European Bank, Eurobank).

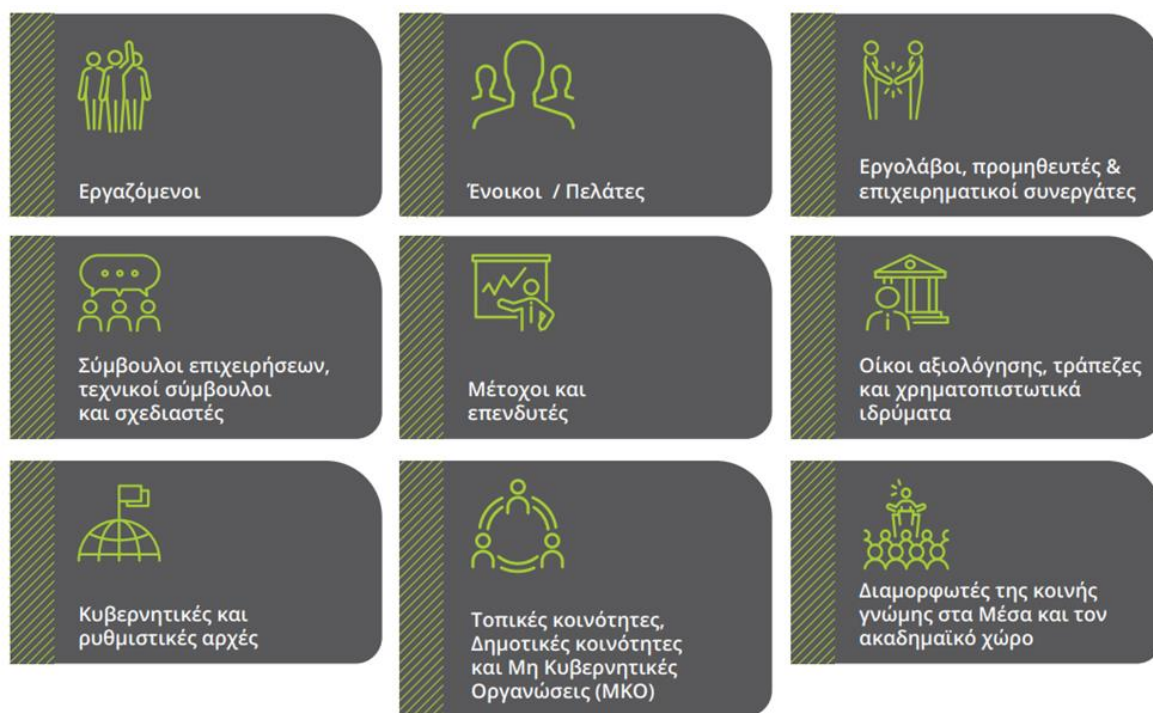
Ως χρηματοοικονομικοί εταίροι της DIMAND θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν οι εξής τράπεζες:

- Alpha Bank
- Optima Bank
- Piraeus Bank
- National Bank of Greece
- Eurobank

Λειτουργικές στρατηγικές: Ο κύριος στόχος των στρατηγικών αυτών είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων μέσω συντονισμένων δράσεων των επιμέρους τμημάτων προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους. Η DIMAND βασίζεται σε τέσσερα τμήματα τις λειτουργικές της στρατηγικές:

1. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αντιμετωπίζει ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι της καθημερινότητας, καθώς η επιχείρηση έχει ανάγκη από εξειδικευμένο και άρτια καταρτισμένο προσωπικό που να συνεργάζεται σε υψηλό επίπεδο τόσο εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας όσο και εκτός αυτού και παράλληλα φέρει την ευθύνη της διατήρησης του υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας του δυναμικού της με συνεχείς ενημερώσεις για νέες εξελίξεις και προγράμματα μετεκπαίδευσης.
2. Μάρκετινγκ, μέσω της προβολής και της προώθησης, το τμήμα μάρκετινγκ στοχεύει στη διεύρυνση των μεριδίων και την ανάπτυξη της εταιρείας σε νέες αγορές βάσει των ερευνών που πραγματοποιεί.
3. Διαδικασιών, προσδιορίζει το ποιος πρέπει να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και αν αυτό πρέπει να αναληφθεί ως εξωτερική ανάθεση ή εντός του οργανισμού. Εμπλέκεται με το βέλτιστο επίπεδο τεχνολογίας που η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιεί στις διαδικασίες της.
4. Χρηματοοικονομική (εξετάζει τις οικονομικές επιπτώσεις των στρατηγικών επιλογών και εντοπίζει την καλύτερη οικονομική πορεία δράσης, επίσης μέσω της κεφαλαιακής διαχείρισης υποστηρίζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρείας).

Όπως γίνεται ξεκάθαρο από τις λειτουργικές στρατηγικές που εξετάσαμε, ένας βασικός πυλώνας ανάπτυξης της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Αποτελεί και έναν από τους κύριους Stakeholders, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 4.4 το σύνολο αυτών, που η ίδια η DIMAND θέλει να κρατά ικανοποιημένους και να εξελίσει καθώς θεωρεί ότι η εξέλιξη τους συμβάλλει και στην εξέλιξη της ίδιας. Η εξέλιξη των εργαζομένων της DIMAND επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος προσαρμοσμένο στις ανάγκες των υπαλλήλων της με την παροχή των απαραίτητων εργαλείων για την εξασφάλιση μιας παραγωγικής, ευτυχισμένης και υγιούς ζωής – τόσο εντός αλλά και εκτός γραφείου. Η συνεχής υποστήριξη του προσωπικού της DIMAND γίνεται έμπρακτα μέσω ενίσχυσης των δεξιοτήτων και τη δημιουργία μιας νοοτροπίας συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Προς αυτή την κατεύθυνση, η εταιρεία έχει καθιερώσει ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης που περιλαμβάνει μαθήματα σε τεχνικά και λειτουργικά θέματα, τα οποία διεξάγονται από τα στελέχη της εταιρείας ή με τη βοήθεια ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου του Διοικητικού Συμβουλίου, συμμετέχουν στις εκπαιδεύσεις. Ενδεικτικά στο διάγραμμα 4.5 απεικονίζονται θεματολογικές δράσεις για το έτος 2022 καθώς και οι ώρες ανά βιολογικό φύλο που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι της DIMAND.



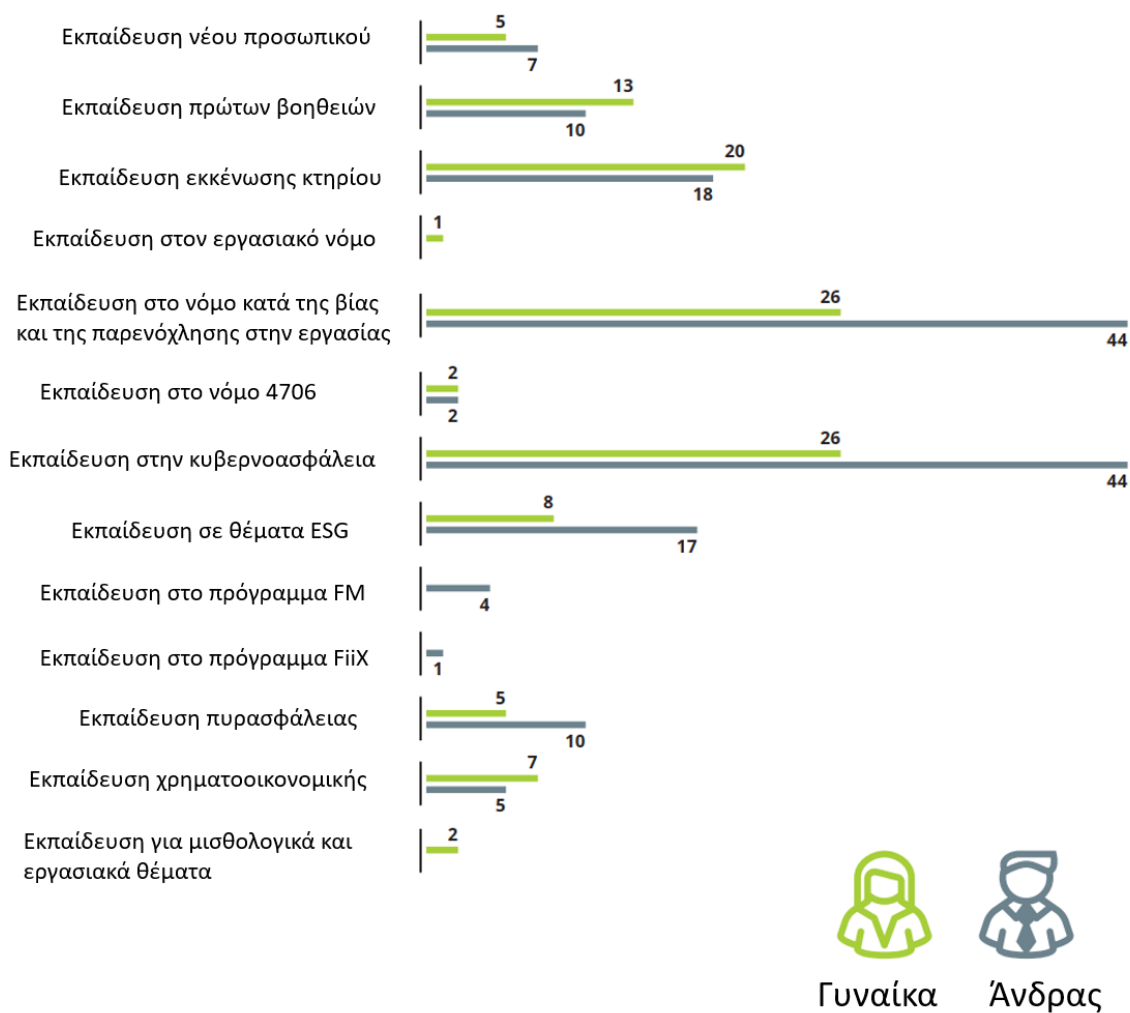
#### Διάγραμμα 4.4: Βασικοί Stakeholders DIMAND

Πηγή: ESG report DIMAND 2022

Κύριοι stakeholderς της εταιρείας DIMAND A.E.

- Εργαζόμενοι
- Αγοραστές/Ένοικοι/Πελάτες
- Εργολάβοι, Προμηθευτές και επιχειρηματικοί εταίροι
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων, τεχνικοί σύμβουλοι και σχεδιαστές
- Μέτοχοι και επενδυτές
- Οίκοι αξιολόγησης, τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Κυβερνητικές και νομοθετικές αρχές
- Τοπικές κοινωνίες, δημοτικές αρχές και ΜΚΟ
- Ηγέτες διαμόρφωσης γνώμης σε ΜΜΕ και στην ακαδημαϊκή κοινότητα

Στο διάγραμμα 4.5 εμφανίζονται τα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων της εταιρείας



**Διάγραμμα 4.5:** Ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων DIMAND

Πηγή: ESG report DIMAND 2022

### SWOT ANALYSIS DIMAND

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται εντός της οργάνωσης και είναι εντός του ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή, την εταιρική κουλτούρα και τους πόρους της εταιρείας. Οι κύριες δυνάμεις αποτελούν ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων που η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλο που το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι θεμελιωδώς αφοσιωμένο στο τι αποτελεί τις δυνάμεις, τις αδυναμίες μια οργάνωσης, τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος δραστηριότητας της, οι μέθοδοι ανάλυσης έχουν αναπτυχθεί σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Δεν περιοριζόμαστε πλέον απλά να καταγράφουμε τις μεταβλητές SWOT και να προσπαθούμε να γεμίσουμε τα τετράγωνα. Κάθε μία από τις τέσσερις αυτές μεταβλητές είναι πλούσια σε διαδικασίες και τεχνικές που θα επιτρέψουν μια πλήρη και εξελιγμένη κατανόηση της εταιρείας.

## Δυνάμεις-Strengths

- Ισχυρό Brand της εταιρείας (Marketing)
- Μεγάλη εμπειρία ΔΣ (Operation)
- Αυστηρά συστήματα πιστοποίησης
- Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο έργων (οικιστικά ακίνητα, γραφειακοί χώροι, ξενοδοχεία, γήπεδα, κ.α.) (Finance)
- Πρωτοπόρος στην κατασκευή βιώσιμων κτιρίων και αστικών αναπλάσεων
- Ισχυρή Αναγνώριση στην Ελληνική και Διεθνή Αγορά (Marketing)
- Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών (Marketing)
- Μοντέλο ανάπτυξης επιχείρησης με χρήση πρακτικών ESG που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συνολική ευημερία της κοινωνίας, εξασφαλίζοντας στον όμιλο ανθεκτικότητα στις διακυμάνσεις της αγοράς (Operations)
- Εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό με άριστη τεχνογνωσία σε όλη την αλυσίδα αξίας (HR)
- Καινοτομία υπηρεσιών και λύσεων (R&D)
- Άριστη χρηματοοικονομική κατάσταση (Finance)
- Στρατηγικές μακροχρόνιες συνεργασίες (Operations)
- Εξειδικευμένη γνώση κυβερνητικών κανονισμών και νομοθεσίας (Operations)
- Σημαντικοί οικονομικοί πόροι (Finance)
- Άριστες εργασιακές συνθήκες και η ποιότητα ζωής των εργαζομένων (HR)
- Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις γραφείων (Finance)
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και χρηματοδοτήσεις από τράπεζες (Finance)
- Εφαρμοσμένες πρακτικές ESG (Marketing)
- Εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

## Αδυναμίες-Weaknesses

- Έμμεσος κίνδυνος λόγω μεταβολών στην αξία των υποκείμενων περιουσιακών στοιχείων της DIMAND ή των θυγατρικών της
- Άμεση εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες (Operations)
- Αλληλεξάρτηση τμημάτων επιχείρησης (Operations)
- Μεγάλες κεφαλαιακές ανάγκες → αυξημένες δανειακές υποχρεώσεις (τραπεζικό δανεισμός και ομολογιακές εκδόσεις)
- Επιτοκιακές αυξήσεις
- Υψηλό κόστος επένδυσης με μακροχρόνια payback period (Finance)
- Άμεση εξάρτηση από Κρατικούς φορείς (Operations)
- Καθυστέρηση διαδικασιών λόγω γραφειοκρατίας (Operations)
- Μεγάλος χρόνος υλοποίησης ενός έργου (Operations)
- Υψηλό κόστος αντικατάστασης εξειδικευμένου προσωπικού

## Ευκαιρίες-Opportunities

- Νέες αγορές εκτός Ελλάδος (Βαλκάνια και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες)
- Το ευνοϊκό νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδος σε σχέση με την απόκτηση Golden Visa

- Επαναδραστηριοποίηση κατασκευών δημόσιων έργων και οδικών αξόνων
- Επενδύσεις σε έργα ορόσημα για την ευρύτερη επικράτεια (έργο στο Ελληνικό)
- Τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις
- Τάση αγοράς για βιώσιμα κτήρια
- Νομοθετικές ρυθμίσεις για κλιματική αλλαγή και εξοικονόμηση ενέργειας

### Απειλές-Threats

- Συχνές αλλαγές αντικειμενικών αξιών των ακινήτων
- Μεταβολές στα ρυθμιστικά πλαίσια (νόμοι για μείωση συντελεστή δόμησης εντός πόλεων)
- Συνεχείς ανατιμήσεις στο κόστος υλικών κατασκευής
- Παγκόσμια γεωπολιτική αβεβαιότητα
- Συναλλαγματική ισοτιμία (ευρώ – δολάρια)
- Μεταβολές των επιτοκίων
- Ασταθές οικονομικό περιβάλλον

Ως συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση SWOT προκύπτουν ότι η ανώτερη διοίκηση λαμβάνοντας υπόψιν της τα τρέχοντα χρηματοοικονομικά στοιχεία τόσο του Ομίλου αλλά και της εταιρείας όσο και τις μελλοντικές της υποχρεώσεις, προοπτικές αλλά και συμφωνίες, εκτιμά ότι υπάρχουν θετικές προοπτικές και μπορούν να συνεχιστούν κανονικά και απρόσκοπτα οι δραστηριότητες τους σύμφωνα με την υπάρχουσα στρατηγική ανάπτυξης.

### Δυνητικοί κίνδυνοι

Οι διάφορες μορφές κινδύνου που μπορούν να θεωρηθούν ως απειλές για την επιχείρηση είναι:

1. Κίνδυνος της αγοράς,
2. Πιστωτικός κίνδυνος και
3. Κίνδυνος ρευστότητας

#### 1) Κίνδυνος της αγοράς

##### α) Κίνδυνος τιμών ακινήτων

Είναι σαφές ότι η μεταβλητότητα των αξιών των υποκείμενων περιουσιακών στοιχείων μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην ολότητα της DIMAND. Είναι επίσης αναπόφευκτο η λειτουργία της αγοράς ακινήτων να εμπεριέχει κινδύνους, παράγοντες όπως η γεωγραφική θέση, η εμπορικότητα του ακινήτου, η γενική επιχειρηματική δραστηριότητα στην ευρύτερη περιοχή αλλά και το είδος της χρήσης σε σχέση με μελλοντικές εξελίξεις και τάσεις. Αυτές οι μεταβλητές είτε μεμονωμένα είτε σε αλληλεπίδραση μπορούν είτε να οδηγήσουν σε εμπορική αναβάθμιση είτε σε υποβάθμιση μιας περιοχής αλλά και του ακινήτου με άμεση επίδραση στην αξία του.

Η DIMAND επικεντρώνει την επενδυτική της δραστηριότητα σε περιοχές και κατηγορίες ακινήτων για τα οποία υπάρχει αυξημένη ζήτηση και εμπορικότητα, τουλάχιστον σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα με βάση τα σημερινά δεδομένα και τις προβλέψεις. Παρακολουθώντας και αξιολογώντας στενά την πορεία της

κτηματαγοράς και τις εξελίξεις στα ακίνητα τους, τα οποία και αποτιμώνται από καταξιωμένους εκτιμητές.

Η επιτυχής διαχείριση και αξιοποίηση του χαρτοφυλακίου επενδυτικών έργων, εξαρτάται από τις μακροοικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα και τις διεθνείς αγορές, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα με τη σειρά τους να επηρεάσουν τον εγχώριο τραπεζικό κλάδο και τις επικρατούσες τάσεις και συνθήκες στην εγχώρια αγορά ακινήτων. Τυχόν ακραίες αρνητικές μεταβολές των μακροοικονομικών συνθηκών ως συνέπεια γεωπολιτικών, υγειονομικών ή άλλων εξελίξεων (όπως για παράδειγμα η πανδημία COVID-19 ή η πολεμική σύρραξη μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας), ενδέχεται να επηρεάσουν δυσμενώς το χρόνο ανάπτυξης, το κόστος ανάπτυξης, το κόστος δανεισμού, την αξία και τη δυνατότητα διάθεσης των ακινήτων και ως εκ τούτου, την επιχειρηματική δραστηριότητα, τις εύλογες αξίες των ακινήτων, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική θέση της DIMAND.

#### *β) Κίνδυνος ταμειακών ροών και κίνδυνος μεταβολών εύλογης αξίας λόγω μεταβολών των επιτοκίων*

Ο κίνδυνος επιτοκίου προέρχεται από το δανεισμό που έχει η DIMAND. Ο δανεισμός της DIMAND έως τις 30.06.2023 περιλαμβάνει δάνεια κυμαινόμενου και σταθερού επιτοκίου, και επομένως υπάρχει έκθεση σε κίνδυνο μεταβολών εύλογης αξίας λόγω μεταβολών των επιτοκίων και κίνδυνο ταμειακών ροών.

Πάγια πολιτική της DIMAND είναι να ελαχιστοποιείται κάθε φορά η εν λόγω έκθεση παρακολουθώντας ουσιαδώς τις εξελίξεις της αγοράς αναφορικά με το πλαίσιο διαμόρφωσης των επιτοκίων και εφαρμόζοντας σε κάθε περίπτωση την πρέπουσα στρατηγική. Για όσα εκ των μακροπρόθεσμων δανείων σε ευρώ, είναι σταθερού περιθωρίου με κυμαινόμενη βάση που συνδέεται με το Euribor, η DIMAND έχει μελετήσει την καμπύλη διακύμανσης του Euribor σε χρονικό ορίζοντα πενταετίας κατά την οποία δεν προέκυψε σημαντικός κίνδυνος. Δεδομένων των πρόσφατων εξελίξεων στις αγορές καθώς και τις ενδείξεις για μελλοντική αύξηση του επιτοκίου βάσης (Euribor), σε συνεργασία με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που τη χρηματοδοτούν, έχουν εισάγει στις δανειακές συμβάσεις ρήτρες που προβλέπουν τη χρήση προϊόντων αντιστάθμισης του επιτοκιακού κινδύνου υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις

#### *γ) Συναλλαγματικός κίνδυνος*

Η DIMAND δραστηριοποιείται στην Ευρώπη και το κύριο μέρος των συναλλαγών της διεξάγεται σε ευρώ. Την 30.06.2023 δεν κατείχε ύψος τραπεζικών διαθεσίμων σε ξένο νόμισμα με αποτέλεσμα να μην διατρέχει κάποιο κίνδυνο λόγω μεταβολών της συναλλαγματικής ισοτιμίας.

Συνεπώς λόγω του γεγονότος ότι οι συναλλαγές πραγματοποιούνται κυρίως σε ευρώ και επίσης δεν υπάρχουν χρηματικά διαθέσιμα σε άλλο νόμισμα πέρα του ευρώ, δεν υφίσταται ουσιαδής συναλλαγματικός κίνδυνος.

## **2) Πιστωτικός κίνδυνος**

Ο πιστωτικός κίνδυνος προκύπτει από τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα, τις απαιτήσεις κυρίως από πελάτες, τις απαιτήσεις από χρηματοδοτικές υπεκμισθώσεις και τα δάνεια προς συνδεδεμένα μέρη που υφίσταται την 30.06.2023. Η DIMAND εξ' αντικειμένου δεν εκτίθεται σημαντικά σε πιστωτικό κίνδυνο καθώς οι συμβάσεις γίνονται με πελάτες με μειωμένο βαθμό απώλειας. Η Διοίκηση αξιολογεί διαρκώς την πιστοληπτική ικανότητα των πελατών της, καθώς και τα μέγιστα επιτρεπτά όρια πίστωσης.



Οι αναμενόμενες πιστωτικές ζημιές για τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα κατά την ημερομηνία αναφοράς είναι μη σημαντικής αξίας καθώς συναλλάσσεται μόνο με αναγνωρισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, υψηλής πιστωτικής διαβάθμισης.

### 3) Κίνδυνος ρευστότητας

Όσον αφορά τον κίνδυνο ρευστότητας, η DIMAND εκτίθεται σε κίνδυνο ρευστότητας λόγω των μεσοπρόθεσμων (2-4 ετών) δεσμεύσεων σε σχέση με το επενδυτικό της πρόγραμμα και τις χρηματοοικονομικές της υποχρεώσεις. Η Εταιρεία παρακολουθεί σε τακτική βάση τη ρευστότητα της, καθώς και κάθε φορά που εξετάζεται μια μελλοντική επένδυση ή/και έργο, προκειμένου να εξασφαλίζει εγκαίρως την απαιτούμενη ρευστότητα. Διαχειρίζεται τους κινδύνους που μπορεί να δημιουργηθούν από έλλειψη επαρκούς ρευστότητας φροντίζοντας να υπάρχουν πάντα εξασφαλισμένες τραπεζικές πιστώσεις προς χρήση, πρόσβαση σε επενδυτικά κεφάλαια, αλλά και συνετή διαχείριση των διαθεσίμων.

**Συμπερασματικά:** Η DIMAND τόσο στην εσωτερική αλλά και την εξωτερική διαχείριση του περιβάλλοντος δραστηριότητας της, φαίνεται να έχει ορθολογική και καλά δομημένη στρατηγική. Μια επιχείρηση η οποία διαφοροποιείται έναντι του ανταγωνισμού στοχεύοντας σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς το οποίο συνέχεια εξελίσσεται και διευρύνεται και μαζί του και το καταναλωτικό ενδιαφέρον. Τα βιώσιμα κτήρια ήρθαν για να μείνουν και λόγω της κλιματικής κρίσης φαίνεται ότι οι πολιτικές κατευθύνσεις τα νομικά και οικονομικά πλαίσια που θα υπάρξουν θα οδηγήσουν την αγορά σε αυτή την περαιτέρω ανάπτυξη. Για την εταιρεία ο άνθρωπος είναι ίσως η σημαντικότερη μεταβλητή εντός του εσωτερικού της περιβάλλοντος και συνέχεια επενδύει στην ικανοποίηση και εξέλιξη του δυναμικού της. Οι κίνδυνοι γύρω της υπάρχουν, αλλά παράλληλα είναι σε θέση γνωρίζοντας τους να πορευθεί με στόχο προς το όραμα της «ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΖΟΥΜΕ» με τον τρόπο αυτό η πορεία ανάπτυξης και η διεύρυνση της είναι δεδομένη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου
2. Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων» (2023)
3. Barney, Jay. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of management, 17.1, 99-120
4. Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, published by Pearson Education
5. Porter M., (1985), "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 557
6. Porter M., (1985), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, New York
7. [https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,An%20employee%20stock%20ownership%20plan%20\(ESOP\)%20is%20an%20employee%20benefit,success%20translates%20into%20financial%20rewards.](https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,An%20employee%20stock%20ownership%20plan%20(ESOP)%20is%20an%20employee%20benefit,success%20translates%20into%20financial%20rewards.)
8. Lian Gravelle, Demystifying ESOPs: Formation of an Employee Stock Ownership Plan, 32 J. COMPENSATION & BENEFITS 4 (2016)
9. National Center for Employee Ownership, Employee Ownership: Building a Better American Economy,
10. <https://www.nceo.org/assets/pdf/misc/Employee-Ownership-NCEO.pdf>
11. <https://dimand.gr/en/>
12. <https://www.capital.gr/finance/quote/dimand/>
13. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3796167/dimand-programma-dorean-diathesis-eos-150-000-idion-metoxon-se-stelexi-kai-prosopiko/>
14. 12. KPMG (2018), ESG: A view from the top.

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου

Γεωργόπουλος, Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων» (2022)

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δείκτες τιμών κατηγοριών έργου και τιμών κόστους κατασκευής νέων κτηρίων, 2024

Παπαδάκης Β. (2011), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου

Χαλιάσος Μ. (2015), Τα ακίνητα ως μέρος της περιουσίας του νοικοκυριού: διεθνείς διαφορές και ο ρόλος της καινοτομίας, Τράπεζα της Ελλάδος

Eurobank (2009), Η κρίση του 2007-2009: τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές

DIMAND ESG Report 2022 gr

DIMAND-ESG-Report-2021\_GR

Dimand-S.A.\_Εξαμηνιαία-Χρηματοοικονομική-Έκθεση\_30.06.2023

Dimand-S.A.\_Ετήσια-Οικονομική-Έκθεση\_31.12.2023

### Ξενόγλωσση

Ansoff H. Igor *Strategic management*, , Wiley, New York, 1979

Barney J., Hesterly W., (2012), «*Strategic Management and Competitive Advantages*», 4th edition, Pearson

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of management*, 17.1, 99-120

Bracker, J. (1980). "The historical development of the strategic management concept". *Academy of Management Review*. 5 (2): 219–224

Chen, H., M. Michaux and N. Roussanov (2012), «Houses as ATMs? Mortgage Refinancing and Macroeconomic Uncertainty», Working Paper.

Christelis, D., D. Georgarakos and M. Haliassos (2013), «Differences in Portfolios across Countries: Economic Environment versus Household Characteristics», *Review of Economics and Statistics*, forthcoming.

Claessens, S., G. Dell’Ariccia, D. Igan and L. Laeven (2010), “Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis”, IMF Working Paper 10/44.

DIMAND Digital Book - Creating the Cities we Want to Live in

DIMAND-ESG-Report-2022

Donald H. Thain, “Stages of Corporate Development,” Ivey Business Journal (formerly Ivey Business Quarterly), Winter 1969

Fayol Henry, (1949), “General and Industrial Management”, London, Pitman

KPMG (2018), ESG: A view from the top.

Lian Gravelle, Demystifying ESOPs: Formation of an Employee Stock Ownership Plan, 32 J. COMPENSATION & BENEFITS 4 (2016)

National Center for Employee Ownership, Employee Ownership: Building a Better American Economy,

Porter M., (1985), “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 557

Porter M., (1985), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, New York

The CRIOCM 2006 International Symposium on  
“Advancement of Construction Management and Real Estate

Wheelen Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford (2018), Strategic Management and Business Policy, published by Pearson Education

### Διαδικτυακές πηγές

<https://www.nceo.org/assets/pdf/misc/Employee-Ownership-NCEO.pdf>

<https://dimand.gr/en/>

<https://www.capital.gr/finance/quote/dimand/>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3796167/dimand-programma-dorean-diathesis-eos-150-000-idion-metoxon-se-stelexi-kai-prosopiko/>

[https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,An%20employee%20stock%20ownership%20plan%20\(ESOP\)%20is%20an%20employee%20benefit,success%20translates%20into%20financial%20rewards.](https://www.investopedia.com/terms/e/esop.asp#:~:text=Key%20Takeaways-,An%20employee%20stock%20ownership%20plan%20(ESOP)%20is%20an%20employee%20benefit,success%20translates%20into%20financial%20rewards.)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Real\\_estate](https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate)

<https://www.savills.com/impacts/market-trends/the-total-value-of-global-real-estate-property-remains-the-worlds-biggest-store-of-wealth.html>

<https://www.aaii.com/journal/article/investorwordscm>