



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ  
ΧΑΛΒΑΔΟΠΟΙΑ ΟΛΥΜΠΟΣ**

**ΚΑΤΣΙΜΠΑ Π. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νίκος**

**Πειραιάς, 2026**



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:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΓΕΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΑΛΒΑΝΟΤΙΟΛΙΑ  
ΟΛΥΜΠΟΣ

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: ΚΑΤΣΙΛΙΑ Τ. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Ημερομηνία: 26/03/26

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>2</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....</b>	<b>3</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	3
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	4
1.2.1 Έννοια και ορισμός της στρατηγικής.....	4
1.2.2 Σημασία της στρατηγικής.....	7
1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.3.1 Βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	9
1.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	11
1.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .....	17
1.6. Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	18
1.7. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	23
1.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	25
1.9. ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	27
1.9.1. Επίπεδα στρατηγικών.....	27
1.9.1. Εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>31</b>
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	31
2.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	31
2.2.1. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	32
2.2.1.1. Θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων.....	32
2.2.1.2 Ανάλυση SWOT.....	35
2.2.1.2 Πλαίσιο .....	37
2.3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	39
2.3.1.1. Ανάλυση PESTLE.....	39
2.3.1.2. Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.....	41
2.3.1.3. Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των κινήσεών τους μελλοντικά.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>46</b>
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	46
3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΗ ΒΑΣΗ .....	46
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	47
3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΤΡΙΓΩΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	47
3.4.1 Δευτερεύουσες πληροφορίες: Πλήρεις εγγραφές.....	47
3.4.2. Συστηματική παρατήρηση.....	48
3.4.3 ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΑ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ .....	48
3.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΧΑΛΒΑΔΟΠΟΪΑΣ ΟΛΥΜΠΟΣ .....</b>	<b>50</b>
4.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ .....	50
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	54
4.2.1. Ανάλυση SWOT.....	54
4.2.2. Ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων και πλαίσιο VRIO.....	63
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....	64
4.2.1. Ανάλυση PESTLE.....	64
4.2.2. Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter.....	67

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>70</b>
5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	70
5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	74

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Στρατηγικές επιχείρησης κατά Porter.....	28
Διάγραμμα 2. Ανάλυση PESTLE.....	40
Διάγραμμα 3. Πέντε δυνάμεις του Porter .....	43
Διάγραμμα 4. Στρατηγικό τρίπτυχο ΟΛΥΜΠΟΣ .....	53

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Ανάλυση SWOT .....	37
Πίνακας 2. Προβλέψεις εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ .....	54
Πίνακας 3. Πλαίσιο VRIO της Χαλβαδοποιίας ΟΛΥΜΠΟΣ .....	63

# Κεφάλαιο 1

## Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

### 1.1 Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό management είναι η διαδικασία της λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει η επιχείρηση και του καταμερισμού των πόρων της. Έχει ως σκοπό την αποτελεσματικότερη και συγχρόνως αποδοτικότερη υλοποίηση των σχεδίων της. Ειδικότερα αναφέρεται στη διαμόρφωση των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, αλλά και στον τρόπο υλοποίησης της στρατηγικής. Σκοπός του στρατηγικού management είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος που θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών της ενδιαφερομένων (stakeholders). Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες (Parulona and Gazova, 2016):

- i. **Ανάλυση περιβάλλοντος:** Το βαθμό που είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιχείρηση.
- ii. **Διαμόρφωση στρατηγικής:** Ανάπτυξη στρατηγικών με σκοπό την επίτευξη των σκοπών.
- iii. **Υλοποίηση στρατηγικής:** Εφαρμογή των στρατηγικών μέσω κατάλληλων πόρων.
- iv. **Αξιολόγηση και έλεγχο στρατηγικής:** Ανάλυση των αποτελεσμάτων των στρατηγικών δράσεων και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Εν κατακλείδι η διαδικασία του στρατηγικού management παρέχει μια καθοδήγηση στην επιχείρηση, ώστε να αναπτυχθεί δομημένα.

## 1.2 Στρατηγική

### 1.2.1 Έννοια και ορισμός της στρατηγικής

Ο όρος στρατηγική, που προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, σημαίνει την τέχνη των στρατηγών. Παλαιότερα οι πόλεμοι αποτελούσαν γεγονότα μεγάλης εθνικής σημασίας. Όμως η στρατηγική δηλαδή η τέχνη των στρατηγών απέκλειε από αυτούς αποφάσεις για τους στόχους και τις πολιτικές που έχουν σχέση με ένα πόλεμο. Η στρατηγική τέχνη είναι η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα καταλήξει στην αχρήστευση των δυνάμεων του εχθρού. Υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατιωτικής στρατηγικής. Και στις δύο περιπτώσεις, αναζητούμε την αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, μεταξύ των δυνατών και αδύναμων σημείων, καθώς και των δυνατοτήτων και των κινδύνων. Μια προσεκτικά μελετημένη στρατηγική που συνδέει τα οφέλη της επιχείρησης με περιβαλλοντικά ζητήματα. Καθιερώνεται με τρόπο που εγγυάται την επίτευξη των θεμελιωδών στόχων του οργανισμού μέσω της σωστής ενεργοποίησής του (Helfat and Martin, 2015).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Σύμφωνα με το λεξικό τσέπης της Οξφόρδης ο σχεδιασμός των κινήσεων του στρατού ή του ναυτικού σε ευνοϊκές θέσεις αποτελεί την στρατηγική τέχνη του πολέμου. Σύμφωνα με τον Alfred Chandler (1962) οι μακροπρόθεσμοι σκοποί και στόχοι μιας επιχείρησης, η σειρά των πράξεων και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη του σκοπού αποτελούν την στρατηγική μιας επιχείρησης. Ένα σχέδιο με στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσει στην επίτευξη των σκοπών και που τελικά θα ορίσει τον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση αποτελεί σύμφωνα με τον Kenneth Andrews τον ορισμό της στρατηγικής.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες, καθώς και με άλλους ορισμούς στρατηγικής, είναι σαφές ότι η στρατηγική δεν αποτελεί σύνολο κανόνων ή προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδυάζει τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, ευκαιρίες ή απειλές, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος έχει καθοριστεί σύμφωνα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της. Η στρατηγική

αν και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης δεν αποτελεί και εγγύηση (David, 2003).

Η στρατηγική είναι η προσέγγιση για την επίτευξη του στόχου, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή αναλυτικού λογισμικού ή την ανάληψη δράσης. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι ο στόχος. Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα δεν είναι πολιτική, σύμφωνα με τον Porter (Γεωργόπουλος, 2025). Οι λειτουργίες του οργανισμού είναι κρίσιμες, ωστόσο δεν μπορούν να επιτύχουν από μόνες τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ολοκλήρωση ορισμένων εργασιών, ενώ η στρατηγική αναφέρεται στον συνδυασμό διαφόρων δραστηριοτήτων (Σιώμκος, 2013).

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), η επιχειρηματική στρατηγική είναι η διαδικασία που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη πορεία της εταιρείας και τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσει τους πόρους που απαιτούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και της αγοράς. Οι πιο κρίσιμες τακτικές πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες για να ευδοκιμήσουν σε ορισμένες αγορές και πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους της εταιρικής στρατηγικής. Πρώτον, πρέπει να δημιουργηθεί μια στρατηγική σε επίπεδο τμήματος της επιχείρησης, αναλύοντας την ανταγωνιστική αγορά και λαμβάνοντας τα σχετικά δεδομένα για τους ανταγωνιστές. Για την επιτυχή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, απαιτείται υψηλός βαθμός ικανότητας. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν τρόποι αξιοποίησης και επέκτασης των προοπτικών της αγοράς (Bailey, 2018).

Στρατηγική είναι *«η καθιέρωση των κύριων μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της εταιρείας, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων για την επίτευξή τους»*, σύμφωνα με τον Chandler (1962:46).

Σύμφωνα με τον Ansoff (1965), η πολιτική είναι μια ενδεχόμενη επιλογή, ενώ η στρατηγική είναι ένας κανόνας λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες μερικής άγνοιας. Το ευρύ σύνολο επιλογών, κανονισμών και οδηγιών που καθορίζουν την έκταση και την πορεία ανάπτυξης μιας εταιρείας είναι γνωστό ως επιχειρηματική στρατηγική.

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994:32), η στρατηγική είναι «ένα σχέδιο, ένα πρότυπο, μια στάση, μια προοπτική, και απέδειξε ότι μπορεί επίσης να είναι μια απάτη, ένας ελιγμός που αποσκοπεί στην υπερνίκηση ενός ανταγωνιστή».

Σύμφωνα με τον Porter (1996), «δεν υπάρχει ουσιαστικός διαχωρισμός μεταξύ στρατηγικής και εκτέλεσης, επειδή η στρατηγική περιλαμβάνει ολοκληρωμένες επιλογές σχετικά με τον τρόπο δομής των μεμονωμένων δραστηριοτήτων και ολόκληρης της αλυσίδας αξίας» (1996). Σύμφωνα με τους Learned et al. (1965: 27), οι διευθυντές πρέπει να σταθμίζουν τις δυνατότητες της εξωτερικής αγοράς με τις εσωτερικές δεξιότητες και τους πόρους της εταιρείας, τις δικές τους προσωπικές αξίες, καθώς και τους στόχους και τις ευθύνες τους απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός των μετόχων της εταιρείας, κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής. Η επανακινητοποίηση πόρων, η επίδειξη ηγεσίας και η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής, κινήτρων και μηχανισμών ελέγχου μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή του σχεδίου.

Σύμφωνα με τον Ohmae (1982: 32), «Τι είναι η επιχειρηματική στρατηγική... αυτό που τη διαφοροποιεί από όλα τα άλλα είδη εταιρικού σχεδιασμού είναι, με μια λέξη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Δεδομένου ότι ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να παρέχει σε κάθε εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν θα υπήρχε ανάγκη για στρατηγική ελλείψει ανταγωνιστών.

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τον στρατηγικό σχεδιασμό για διάφορους λόγους και, λόγω της καινοτομίας, μπορεί να θεωρηθεί απαραίτητος σε μια ανταγωνιστική και ταχέως εξελισσόμενη οικονομία. Εννοιολογικά ουδέτερος, ο όρος «στρατηγική» μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα επιπέδων, ξεκινώντας από τους ανθρώπους και διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα. Στον κυριολεκτικό του ορισμό, ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί μια πρόκληση, απειλή ή αλλαγή στο περιβάλλον. Δεδομένων των χαρακτηριστικών της σύγχρονης κοινωνίας, παρατηρείται έτσι το μεταβαλλόμενο προφίλ του (Aguilar, 2003).

Ορισμένα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- α) σκοποί συνεπείς και μακροπρόθεσμοι,
- β) σαφής εκτίμηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος,

γ) σωστή εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης και

δ) στρατηγική που να διαμορφώνει υλοποιήσιμο αποτέλεσμα.

Η στρατηγική θα πρέπει να υποστηρίζει τις επιμέρους αποφάσεις ενός οργανισμού ακόμα και αν χρειάζεται πολλές φορές να επιβάλει περιορισμούς σε εναλλακτικές αποφάσεις. Επίσης να συντονίζει και να βοηθά στην επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ατόμων, τμημάτων ή και επιχειρηματικών μονάδων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

### 1.2.2 Σημασία της στρατηγικής

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο αποκαλείται “πολυτάραχο”. Η δομή της αγοράς, οι πελάτες, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών, ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η επικάλυψη των ορίων των διαφόρων κλάδων που είναι όλο και περισσότερο ασαφείς αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν πολύ σημαντικά τη δράση μιας επιχείρησης και απαιτούν τη συνεχή προσαρμογή της.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι η στρατηγική αποτελεί το απαραίτητο μέσον, έτσι ώστε η επιχείρηση να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και να μπορεί να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Προκειμένου η επιχείρηση να είναι κερδοφόρα μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον θα πρέπει μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής να γνωρίζει τον τρόπο που θα αναπτυχθεί και θα είναι ανταγωνιστική στον κλάδο της, πώς θα ικανοποιεί τους πελάτες της, πώς θα πρέπει να αντιδρά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, με ποιον τρόπο θα αναπτύσσεται κάθε τμήμα της έτσι ώστε να πετυχαίνει τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους.

Ο καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων για να βοηθήσει την εταιρεία να εκπληρώσει το όραμα και τον σκοπό της είναι γνωστός ως καθορισμός στρατηγικής με επίκεντρο τον στόχο. Η επιλογή μιας στρατηγικής για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων αποτελεί μέρος του σχεδιασμού στρατηγικής (Aguilar, 2003). Η εφαρμογή μιας στρατηγικής συνεπάγεται τη δημιουργία των απαιτούμενων

πόρων και τον συντονισμό της οργανωτικής δομής, των συστημάτων (όπως συστήματα υποστήριξης και κινήτρων) και των διαδικασιών με την επιλεγμένη προσέγγιση. Για την επίτευξη του «γενικού σχεδίου», αυτό το στοιχείο περιλαμβάνει επίσης την επιλογή βραχυπρόθεσμων στόχων, τη δημιουργία προϋπολογισμών και τη δημιουργία λειτουργικών και υποστηρικτικών στρατηγικών. Η στρατηγική αξιολόγηση και ο έλεγχος, το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, επιχειρούν να θέσουν κριτήρια επίδοσης, να παρακολουθήσουν την πρόοδο της υλοποίησης της στρατηγικής και να ξεκινήσουν διορθωτικές αλλαγές στρατηγικής (εάν κάτι δεν υλοποιείται σύμφωνα με τη διαμόρφωση) (Bailey, 2018).

Ο καθορισμός στόχων, η δημιουργία μιας δήλωσης αποστολής και ο καθορισμός οργανωτικών αξιών και στόχων αποτελούν την κύρια έμφαση ή τη θεμελιώδη ιδέα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με την καθοδήγηση που παρέχεται από τους καθιερωμένους στόχους, τις δηλώσεις αποστολής, τις αξίες και τους στόχους τους, οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις διερευνούν στρατηγικές προοπτικές. Ο καθορισμός στόχων βοηθά τους διευθυντές να κάνουν έξυπνες επιλογές για την επίτευξη των στόχων πωλήσεων και την αύξηση του εισοδήματος. Μέσω του καθορισμού στόχων, οι οργανισμοί δημιουργούν και εφαρμόζουν στρατηγικές για να ανταποκρίνονται στον αυξημένο ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση του σύγχρονου εταιρικού περιβάλλοντος (Bailey, 2018: 40).

### 1.3 Υποδείγματα στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό management είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν οι υιοθετούμενες στρατηγικές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη του στόχου της. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την αποτελεσματική διαμόρφωση σχεδίου σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης, τους σκοπούς που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην κατεύθυνση αυτή, την αποδοτική υλοποίηση των στρατηγικών και τέλος την αξιολόγηση της επιχείρησης λαμβάνοντας, αν χρειαστεί, διορθωτικά μέτρα με βάση τις νεοαποκτηθείσες εμπειρίες, ιδέες και λαμβάνοντας υπ όψη τις τυχόν αλλαγές στο

περιβάλλον. Η βάση του στρατηγικού management είναι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και έχει σαν οδηγό σαφώς καθορισμένους σκοπούς και μέσα, αναγνωρίζοντας συγχρόνως νέες ευκαιρίες για αλλαγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όποτε και εάν αυτό κριθεί συμφέρον για την επιχείρηση.

Στη θεωρία το στρατηγικό management ασχολείται με τρία στάδια α) στη διαμόρφωση στρατηγικής, β) στην υλοποίηση της στρατηγικής και γ) στην αξιολόγηση και στον έλεγχο. Το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και με ποιον τρόπο θα υλοποιηθεί σχετίζεται με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων συνδέεται άρρηκτα με τη βεβαιότητα ότι θα υπάρξει αποτελεσματική υλοποίηση των αποφάσεων. Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς το στρατηγικό management περιλαμβάνει την στρατηγική ανάλυση, τη στρατηγική επιλογή και τη στρατηγική εφαρμογή ή υλοποίηση. Τα τρία αυτά στάδια αν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους δεν ακολουθεί υποχρεωτικά χρονικά το ένα το άλλο (Johnson et al., 2017).

### 1.3.1 Βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ο καθορισμός στρατηγικής με επίκεντρο τους στόχους είναι η διαδικασία καθορισμού μακροπρόθεσμων στόχων για να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει το όραμα και την αποστολή του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την επιλογή ενός σχεδίου για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων (Aguilar, 2003). Η δημιουργία των απαιτούμενων πόρων και ο συντονισμός της οργανωτικής δομής, των συστημάτων (συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων υποστήριξης και κινήτρων) και των διαδικασιών με την επιλεγμένη μέθοδο αποτελούν όλα μέρος της εφαρμογής ενός σχεδίου. Αυτό το στοιχείο περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων, την ανάπτυξη προϋπολογισμών και την ανάπτυξη λειτουργικών και υποστηρικτικών στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθεί το «γενικό σχέδιο». Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης, η στρατηγική αξιολόγηση και ο έλεγχος, είναι η καθιέρωση προτύπων επίδοσης, η παρακολούθηση της προόδου της εφαρμογής της στρατηγικής και η έναρξη διορθωτικών τροποποιήσεων της στρατηγικής (εάν κάτι πάει στραβά) (Bailey, 2018: 38).

Η κύρια εστίαση ή η βασική έννοια της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ο προσδιορισμός των οργανωτικών αξιών και στόχων, ο καθορισμός σκοπών και η ανάπτυξη μιας δήλωσης αποστολής. Οι οργανισμοί ή οι εταιρείες διερευνούν στρατηγικές ευκαιρίες υπό την καθοδήγηση των δηλωμένων στόχων, των δηλώσεων αποστολής, των αξιών και των σκοπών τους. Ο καθορισμός σκοπών επιτρέπει στους διευθυντές να λαμβάνουν σοφές αποφάσεις που θα ενισχύσουν τα έσοδα και θα επιτύχουν τους στόχους πωλήσεων. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν και εκτελούν σχέδια για την αντιμετώπιση του αυξημένου ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω του καθορισμού στόχων (Bailey, 2018).

Οι εταιρικές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές λαμβάνονται συχνά υπόψη από μια εταιρεία (Barney and Hesterly, 2006).

Πολιτικές: Μια πολιτική είναι ένα λεπτομερές σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση μιας στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις θεσπίζουν κανόνες για να εγγυηθούν ότι οι επιλογές και οι συμπεριφορές των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς, τις στρατηγικές και την αποστολή της εταιρείας (Barney and Hesterly, 2006).

Υλοποίηση της Στρατηγικής: Η δραστηριότητα που αναλαμβάνεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι γνωστή ως υλοποίηση στρατηγικής. Για να τεθεί σε εφαρμογή το σχέδιο, πρέπει να οργανωθούν όλοι οι απαραίτητοι και προσβάσιμοι πόροι. Το σχέδιο και τα καθήκοντα και οι ευθύνες των μελών της ομάδας τους για την υλοποίησή του θα κοινοποιηθούν στους διευθυντές από την ανώτατη διοίκηση. Κατά την εφαρμογή μιας στρατηγικής, συμβάλλουν αρκετοί υπάλληλοι από διάφορα τμήματα. Για να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα σχέδιο, η διοίκηση και άλλα τμήματα πρέπει να συνεργάζονται άψογα (David, 2003).

Αξιολόγηση και Έλεγχος: Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τέταρτο και τελευταίο ουσιαστικό συστατικό του στρατηγικού μάνατζμεντ. Για να προσδιοριστεί εάν το πραγματικό αποτέλεσμα ευθυγραμμίζεται με το αναμενόμενο αποτέλεσμα των εταιρικών στόχων, πρέπει να αξιολογηθεί η στρατηγική. Σε αυτό το σημείο, ο οργανισμός επιλέγει την περιοχή σχεδιασμού που θα αξιολογηθεί, καθώς και την τεχνική αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί. Μετά την αξιολόγηση, συγκρίνει τα αναμενόμενα και τα πραγματικά αποτελέσματα.

Μέσω αυτής της αξιολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει μια σειρά διορθωτικών μέτρων για να διαχειριστεί τυχόν ελλείψεις και να βοηθήσει τη στρατηγική στην επίτευξη των επιδιωκόμενων εταιρικών στόχων και σκοπών. Μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια σειρά από διορθωτικά μέτρα, όπως η προσφορά εκπτώσεων, η βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με πιο ελκυστικά χαρακτηριστικά, η προσφορά ελκυστικών δώρων με το προϊόν ή την υπηρεσία κ.λπ., εάν δεν επιτυγχάνεται ο επιδιωκόμενος στόχος πωλήσεων (David, 2003).

Προκειμένου να διατυπωθούν σωστά οι οργανωτικοί στόχοι και να δημιουργηθούν και να εφαρμοστούν στρατηγικές που αυξάνουν την κερδοφορία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή του οργανισμού, οι διευθυντές πρέπει να κατέχουν βαθιά γνώση του στρατηγικού μάνατζμεντ (David, 2003).

#### 1.4. Ο ρόλος στρατηγικού μάνατζμεντ

Η εύρεση και η περιγραφή των τακτικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές για να βελτιώσουν την επίδοση και να προσδώσουν στην εταιρεία τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Εάν η κερδοφορία ενός οργανισμού υπερβαίνει τη μέση κερδοφορία όλων των επιχειρήσεων στον κλάδο του, λέγεται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τη στρατηγική τους προκειμένου να επιτύχουν, καθώς αλλάζουν οι επιχειρηματικές συνθήκες. Σύμφωνα με τον Graetz (2002), η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογούν την υπάρχουσα κατάστασή τους, να αναπτύσσουν στρατηγικές και να αξιολογούν την επιτυχία των στρατηγικών της διοίκησης.

Κάθε εταιρεία συμμετέχει σε μια σειρά από δραστηριότητες που στοχεύουν στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών που σχεδιάζει να διαθέσει στην αγορά, να διανείμει ή να πουλήσει σε ιδιώτες ή εμπορικούς πελάτες. Επιπλέον, οι αγοραστές πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αποδεχτούν, να ζητήσουν, να αγοράσουν και να πληρώσουν για αυτά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. Η υπάρχουσα κατάσταση μπορεί να αλλάξει στο μέλλον. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεταβολές στα ανταγωνιστικά

ή υψηλής ποιότητας αγαθά ή υπηρεσίες που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές τους, καθώς και οι μεταβολές στις προτιμήσεις και τα πλαίσια αναφοράς τους, μπορούν να οδηγήσουν τους πελάτες σε άλλες επιχειρήσεις. Για να μπορέσουν να προσαρμοστούν σε τέτοιες μεταβαλλόμενες συνθήκες, οι επιχειρήσεις συχνά στρέφονται στη στρατηγικό μάνατζμεντ (Nag et al., 2007).

Τα άτομα και οι οργανισμοί που επηρεάζει και επηρεάζονται από τους οποίους ο εργοδότης προσπαθώντας να επιτύχει τους στόχους του είναι γνωστά ως ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Η ανάλυση αυτών των ατόμων ή ομάδων, καθώς και ο εντοπισμός και η καλύτερη κατανόησή τους, είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών. Η επιτυχία της εταιρείας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Έτσι, είναι μια από τις ιδέες που σχετίζονται με τη στρατηγικό μάνατζμεντ. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική καθορίζουν τον γενικό στόχο της εταιρείας, έτσι ώστε να υπερβαίνει τις αναγνωρισμένες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό καθιστά τους στόχους και τους σκοπούς αυτών των εταιρικών δηλώσεων πιο σαφείς (Doz and Kosonen, 2010).

Αυτές οι ομαδοποιήσεις διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος των εταιρειών, τον τύπο των δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν και τη γεωγραφική τους κατανομή. Ένα καλά καθορισμένο σχέδιο μπορεί περιστασιακά να αμφισβητηθεί από εθνικές πολιτικές, τοπικές αυτοδιοικήσεις, τα μέσα ενημέρωσης και ακτιβιστές. Συμπερασματικά, η έγκαιρη ολοκλήρωση μιας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών επιτρέπει τη βελτίωση της ανάπτυξης, εκτέλεσης και εποπτείας της στρατηγικής. Η ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών είναι ζωτικής σημασίας, ιδιαίτερα όταν η στρατηγική εφαρμόζεται και γίνεται εμφανής (Doz and Kosonen, 2010).

Οι στρατηγικές της εταιρείας βασίζονται στον σκοπό της, ο οποίος περιγράφεται ως η λογική πίσω από την ύπαρξη και τις λειτουργίες της. Κάθε λειτουργικό σύστημα που απαιτείται έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τους πόρους, τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες του οργανισμού που επικεντρώνονται στην αποστολή του. Είναι πιθανό πολλοί από τους δανειστές και τους συνεργάτες της εταιρείας να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τον σκοπό αυτό.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι τα άτομα και οι οργανισμοί που επηρεάζει και επηρεάζεται ένας εργοδότης για να επιτύχει τους στόχους του. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή τακτικών στην πράξη περιλαμβάνει την ανάλυση αυτών των ατόμων ή ομάδων, καθώς και την καλύτερη αναγνώριση και κατανόησή τους. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας εταιρείας έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην επίδοσή της. Επομένως, είναι μια από τις έννοιες που σχετίζονται με τη στρατηγικό μάνατζμεντ. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική θέτουν τον γενικό στόχο της εταιρείας έτσι ώστε να υπερβαίνει τις αναγνωρισμένες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών. Αυτό διευκρινίζει τους στόχους και τους σκοπούς αυτών των επιχειρηματικών δηλώσεων (Doz και Kosonen, 2010).

Το μέγεθος των εταιρειών, τα είδη των δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν και η γεωγραφική τους διασπορά επηρεάζουν όλα αυτά τα κατηγοριοποιήσεις. Μερικές φορές η εθνική πολιτική, οι τοπικές αυτοδιοικήσεις, τα μέσα ενημέρωσης και οι ακτιβιστές μπορεί να αμφισβητήσουν μια σαφή στρατηγική. Συμπερασματικά, η καλύτερη διαμόρφωση, υλοποίηση και παρακολούθηση στρατηγικής καθίσταται δυνατή με την άμεση ολοκλήρωση μιας ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών. Η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών είναι απαραίτητη, ιδιαίτερα όταν το σχέδιο βρίσκεται σε εξέλιξη και καθίσταται εμφανές (Doz και Kosonen, 2010).

Η αποστολή μιας εταιρείας, η οποία ορίζεται ως η αιτιολόγηση της ύπαρξης και των δραστηριοτήτων της, χρησιμεύει ως βάση για τη στρατηγική της. Κάθε απαραίτητο λειτουργικό σύστημα έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τους πόρους, τις λειτουργίες και τους στόχους του οργανισμού που επικεντρώνονται στην αποστολή. Πολλοί από τους συνεργάτες και χρηματοδότες της εταιρείας πιθανότατα δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για αυτόν τον στόχο (Garrido et al., 2014).

Τα λογικά σχέδια καθοδηγούνται κυρίως από την ανάγκη εκπλήρωσης του σκοπού και ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών -πιθανώς ακόμη περισσότερο από την ανάγκη επιβίωσης. Ορισμένοι οργανισμοί καταβάλλουν προσπάθεια να συνεχίσουν να λειτουργούν ακόμη και όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν εγκαταλείψει και η αποστολή δεν υποστηρίζεται. Οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να προσαρμοστούν ακόμη και αν δεν βρίσκονται υπό πίεση να ανταγωνιστούν (Garrido et al., 2014).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά αναπτύσσοντας και παρέχοντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες-στόχους τους, καθώς και γνωρίζοντας πώς να προσαρμόζονται συνεχώς σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εταιρείες πρέπει επομένως να είναι διορατικές, ευφάνταστες και να δημιουργούν μακροπρόθεσμα σχέδια προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στους τομείς τους. Ένα βασικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία αποτελεί τη δημιουργία ενός σχεδίου για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την εγγύηση της μακροπρόθεσμης επιβίωσης και επέκτασης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει δύο κύριους στόχους (Liedtka, 2000):

- Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές και να ελέγξει την αγορά.
- Καθοδήγηση της επιχείρησης με επιτυχία σε όλες τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Ο αυξανόμενος ρυθμός των περιβαλλοντικών αλλαγών και των οργανωτικών αλλαγών έχει σημαντικό αντίκτυπο στις τρέχουσες οργανωτικές λειτουργίες. Οι αλλαγές μπορεί να προέρχονται εκτός της εταιρείας ή να εφαρμόζονται από τους διευθυντές. Τα βασικά καθήκοντα της διοίκησης μιας εταιρείας περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση, την υλοποίηση στην πράξη και την εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής (Bailey, 2018).

Η ανάπτυξη μιας εταιρικής αποστολής (για την παροχή κατεύθυνσης), στόχων και σκοπών (για την παροχή μέσων και τρόπων για την εκπλήρωση της αποστολής της), του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου (για να μπορέσει η διοίκηση να αξιοποιήσει όλες τις πτυχές του οργανισμού) και επιχειρησιακών σχεδίων (σχέδια για την εκτέλεση καθημερινών λειτουργιών από τους διάφορους λειτουργικούς τομείς) είναι τα πρώτα βήματα στη στρατηγικό μάνατζμεντ (Johnson et al., 2017).

Η επιτυχία εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα κάθε τμήμα ολοκληρώνει τα καθήκοντά του που παρέχουν αξία στον πελάτη και από το πόσο καλά συνεργάζονται τα τμήματα για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη, ανεξάρτητα από το πόσο καλά σχεδιάζονται και εκτελούνται οι στρατηγικές διαδικασίες. Ο απώτερος στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διατήρηση των αγαθών, των υπηρεσιών και των

επικοινωνιών της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή ανάπτυξη και κερδοφορία (Verbeke et al., 2018: 147).

Οι ικανότητες πειστικής ηγεσίας είναι απαραίτητες για τη στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς περιλαμβάνει τη λήψη σημαντικών επιλογών, την αντιμετώπιση προκλήσεων και την αξιοποίηση ευκαιριών. Εκτός από τις ισχυρές αναλυτικές ικανότητες, τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να εμπνέουν τα μέλη του προσωπικού να υποστηρίξουν τα σχέδιά τους. Τα στελέχη μπορούν να προσδώσουν αξία στον οργανισμό τους βελτιώνοντας τις ικανότητές τους στη στρατηγικό μάνατζμεντ (Wolf and Floyd, 2017).

Όσοι είναι υπεύθυνοι για την εταιρική στρατηγική πρέπει να επιλέξουν ποιες τροποποιήσεις στα βασικά σχέδια της εταιρείας θα είναι οι πιο συμφέρουσες, επειδή κανένας οργανισμός δεν έχει απεριόριστους πόρους. Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική δεσμεύει την εταιρεία σε ορισμένα αγαθά, αγορές, πόρους και τεχνολογία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθορίζονται από τις στρατηγικές. Οι στρατηγικές επιλογές έχουν διαρκή αντίκτυπο σε έναν οργανισμό και σημαντικές διαλειτουργικές επιπτώσεις. Σύμφωνα με τους Nag et al. (2007), η ανώτατη διοίκηση βρίσκεται στην καλύτερη θέση για να κατανοήσει τις επιλογές που διαμορφώνουν τη στρατηγική και έχει την εξουσία να καταναείμει τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση.

Ο καθορισμός ετήσιων στόχων, η δημιουργία κανονισμών που παρακινούν τους εργαζομένους και η κατανομή πόρων είναι όλα απαραίτητα για να επιτύχει μια εταιρεία τα σχέδια (Graetz, 2002). Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τη στρατηγική, η οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, ο αναπροσανατολισμός των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ, η προετοιμασία του προϋπολογισμού, η δημιουργία και η αξιοποίηση συστημάτων πληροφοριών και η σύνδεση των ανταμοιβών των εργαζομένων με την οργανωτική απόδοση αποτελούν όλα μέρος της εφαρμογής της στρατηγικής (Nerur et al., 2008).

Επομένως, ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ευκαιρία που προσφέρει για την ενδυνάμωση των ανθρώπων. Η ενίσχυση του αισθήματος αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω της συμμετοχής και της άσκησης στη λήψη αποφάσεων είναι γνωστή ως ενδυνάμωση. Η ενθάρρυνση των

εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να χρησιμοποιούν πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, ενώ παράλληλα τους ανταμείβει για αυτό, είναι γνωστή ως ενδυνάμωση (Torset, 2001).

Σύμφωνα με τους Wang και Ahmed (2007), ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εκτέλεσή του είναι πλέον κρίσιμοι για κάθε επιχείρηση, ώστε να αντέξει και να ευημερήσει στο τρέχον ασταθές επιχειρηματικό κλίμα. Για να επικρατήσει στην εμπορική μάχη, η εταιρεία πρέπει να ενισχύσει το πλεονέκτημά της έναντι των ανταγωνιστών. Μόνο με την τήρηση της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ - ανάλυσης, ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής- μπορεί να επιτευχθεί αυτό. Η στρατηγικό μάνατζμεντ έχει τα ακόλουθα κύρια πλεονεκτήματα (Wheelan και Hunger, 2002: 167):

Οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους πιο προληπτικά παρά αντιδραστικά με τη βοήθεια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αντί να είναι παθητικοί παρατηρητές, οι οργανισμοί είναι ικανοί για ανάλυση και δράση. Ως αποτέλεσμα, οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη εξουσία πάνω στη μοίρα τους. Αντί να παρασύρονται από τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος, τους επιτρέπει να λειτουργούν εντός των ιδιοτροπιών του και να το διαμορφώνουν.

Όλες οι σημαντικές επιχειρηματικές επιλογές μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν τις επιχειρήσεις, τα προϊόντα, τις αγορές, την παραγωγή, τις εγκαταστάσεις, τις επενδύσεις και την οργανωτική δομή, πλαισιώνονται από το στρατηγικό μάνατζμεντ. Δίνει στην εταιρεία στο σύνολό της μια μεγαλύτερη κατεύθυνση στο σημαντικό ζήτημα του τι προσπαθεί να επιτύχει.

Ο στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός έχει ένα λαμπρό μέλλον. Στοχεύει στην προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον και να χρησιμεύσει ως αγωγός για άλλες επιχειρηματικές προοπτικές. Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δουν ευκαιρίες και να αποφασίσουν πώς να τις αξιοποιήσουν καλύτερα (Torset, 2001).

Ο οργανισμός χρησιμοποιεί το στρατηγικό μάνατζμεντ ως μέτρο προστασίας από σφάλματα και κινδύνους. Βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφεύγουν δαπανηρά λάθη κατά τη λήψη επενδυτικών ή προϊόντικών αποφάσεων (Bonn, 2005).

Με την πάροδο του χρόνου, το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά στην ανάπτυξη ορισμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και βασικών ικανοτήτων που υποστηρίζουν τον αγώνα του οργανισμού για επιβίωση και επέκταση (Wolf and Floyd, 2017).

### 1.5. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Ένας βασικός παράγοντας για τη μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση της εταιρείας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι ιδιοκτήτες-διευθυντές πρέπει επίσης να υιοθετήσουν νέες προοπτικές, στάσεις και πολιτικές ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Πρόκειται για μια μετατόπιση από την άμεση εμπλοκή στα λειτουργικά προβλήματα της επιχείρησης σε μια ιεραρχία ανώτερης διοίκησης. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη της εταιρείας και ασχολούνται λιγότερο με τα λειτουργικά προβλήματα. Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής μπορεί να τροποποιήσει την πολιτική, να βελτιώσει την επίδοση και να επικεντρωθεί στη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας μόνο όταν συμμετέχει σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Δεν είναι απαραίτητο να αποσυνδεθεί πλήρως από τα λειτουργικά στοιχεία της επιχείρησης για να συμμετάσχει στον στρατηγικό σχεδιασμό της.

Ο στόχος αυτής της εμπλοκής είναι η μεγιστοποίηση των πόρων της επιχείρησης και η βελτίωση της επιχειρησιακής και στρατηγικής της επίδοσης. Τα τρία επίπεδα στρατηγικής που παρέχουν οι μεγάλες εταιρείες στις αξιολογήσεις τους παρατίθενται παρακάτω. Οι βασικοί στόχοι, το αντικείμενο, τα βασικά σχέδια και οι προοπτικές ανάπτυξης, οι στόχοι, οι οικονομικές προοπτικές, η μέριμνα για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού κ.λπ. της εταιρείας εξετάζονται όλα στο πρώτο επίπεδο της στρατηγικής.

Το δεύτερο επίπεδο, γνωστό ως επιχειρηματική στρατηγική, αναφέρεται στα επιμέρους τμήματα ή στα γενικά τμήματα μιας εταιρείας και ασχολείται με μια συλλογή προϊόντων ή παρόμοιων στοιχείων που είναι διατεταγμένα με αποκεντρωμένο τρόπο ως στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (γνωστές και ως SBUS). Αυτές οι μονάδες λειτουργούν βάσει στρατηγικών σχεδίων που ενσωματώνονται τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά στο στρατηγικό πρόγραμμα της

εταιρείας. Η λειτουργική στρατηγική, η οποία είναι το τρίτο επίπεδο, αναφέρεται στα επιχειρησιακά προγράμματα των διαφόρων τμημάτων και τομέων της εταιρείας. Περιλαμβάνει επίσης τις στρατηγικές, τους στόχους και τους σκοπούς που συνδυάζονται στη συνολική στρατηγική της εταιρείας μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής του δεύτερου επιπέδου (Teese, 2018). Σε αυτήν την προσέγγιση, αναπτύσσεται μια ιεραρχία στρατηγικών που, αν και είναι δύσκολο να χαρακτηριστεί και να αναγνωριστεί στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, μπορεί να την καθοδηγήσει στο μέλλον εάν έχει εσωτερική λογική και απλότητα στο σχεδιασμό και την εκτέλεσή της. Τα τρία επίπεδα είναι επίσης γνωστά ως στρατηγικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην πράξη. Στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, οι στόχοι των επιχειρήσεων είναι επίσης αρκετά σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκπληρώσουν τους στόχους όλων όσων τις ίδρυσαν, στους οποίους ανήκουν και που θα επωφεληθούν από τις δραστηριότητές τους. Η εταιρεία έχει στόχους που θέλει να επιτύχει, έναν σκοπό που προσπαθεί να εκπληρώσει και αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει (Thompson et al., 2021).

### 1.6. Η διαμόρφωση της στρατηγικής

Προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γίνει αντιληπτή η θέση της στο ευρύτερο περιβάλλον. Ποια είναι η επιρροή των αλλαγών, ποιες ευκαιρίες ή απειλές υπάρχουν, υπάρχουν οικονομικοί πόροι έτσι ώστε η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές. Οι προσδοκίες των ατόμων και των ομάδων που σχετίζονται με την επιχείρηση με ποιον τρόπο επηρεάζουν τα άτομα και οι ομάδες που έχουν σχέση με την επιχείρηση όχι μόνο την σημερινή αλλά και τη μελλοντική θέση της στο περιβάλλον. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται άμεσα από τους βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν όχι μόνο την σημερινή αλλά και τη μελλοντική δράση της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2025).

Ο καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης, των σκοπών της και των πολιτικών που θα ακολουθήσει αποτελούν βασικούς άξονες που πρέπει να προκαθοριστούν, ώστε να επιλεγεί η καλύτερη για την επιχείρηση στρατηγική. Ο λόγος ύπαρξης της

επιχείρησης, ποιοι είμαστε, τι κάνουμε αποτελούν πυλώνες του τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι σκοποί (objectives) και οι στόχοι (goals) μιας επιχείρησης είναι δυο διαφορετικοί όροι. Ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση της επιθυμίας κάποιου για επιτυχία χωρίς ποσοτικοποίηση και χωρίς χρονικά κριτήρια. Οι σκοποί περιέχουν το τι θα πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση και μέχρι πότε. Η διαμόρφωση του master plan της επιχείρησης δηλαδή το τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα φτάσει στην επίτευξη των σκοπών της θα πρέπει να μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ελαχιστοποιώντας τα μειονεκτήματά της. Καταρχάς διαμορφώνεται ένας ικανός αριθμός εναλλακτικών στρατηγικών ο οποίος θα οδηγήσει στην άριστη στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τις πιέσεις, τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις δυνάμεις και αδυναμίες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος (Thompson et al., 2021).

Οι μέθοδοι διαμόρφωσης μπορούν να είναι περισσότερο ή λιγότερο κεντρικές ή αποκεντρωμένες, ιδίως όσον αφορά τη συμμετοχή μεσαίων και κατώτερων στελεχών και, γενικότερα, των εργαζομένων της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει επειδή το διοικητικό συμβούλιο και η ομάδα ανώτατης διοίκησης είναι υπεύθυνα για την τελική διαμόρφωση της στρατηγικής και των στρατηγικών προγραμμάτων μιας εταιρείας. Η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει τέσσερις τρόπους με τους οποίους η διαμόρφωση της στρατηγικής αποκτά πρόσθετα κρίσιμα χαρακτηριστικά και επιπτώσεις με βάση την πιθανότητα συμμετοχής ενός μικρού ή μεγάλου αριθμού ατόμων (Teese, 2018).

Σε έναν ιδανικό κόσμο, η ομάδα ανώτερης διοίκησης και το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας θα ήθελαν στρατηγικά σχέδια βασισμένα στην αποστολή της εταιρείας να εκπληρώσει τον σκοπό της και στην εκτέλεση προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων της. Είναι σαφές ότι, από την οπτική γωνία του αποτελέσματος, θα ήταν εξαιρετικά ωφέλιμο να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη και μέλη του προσωπικού στην ανάπτυξη της στρατηγικής και στον προσδιορισμό των επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων. Υπό ορισμένες συνθήκες, η συμμετοχή μπορεί να υποδηλώνει υψηλότερο ενδιαφέρον και αφοσίωση στην επίτευξή της. Αυτές οι ιδέες οδηγούν σε μια προοπτική της διοίκησης της εταιρείας που είναι είτε περισσότερο είτε λιγότερο συγκεντρωτική είτε αποκεντρωμένη, ανάλογα με τις επικρατούσες γενικές απόψεις, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κουλτούρας, της

συστημικής αντίληψης, της αξιοπιστίας τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, και του πνευματικού κεφαλαίου (Grant et al., 2021).

Οι ακόλουθες είναι οι βασικές μέθοδοι με τις οποίες συχνά δημιουργούνται στρατηγικά προγράμματα (Grant et al., 2021):

- 1) *Η βασική προσέγγιση*: Στην κορυφή του οργανισμού, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες αναπτύσσονται χρησιμοποιώντας γνώσεις και δεδομένα από τα χαμηλότερα επίπεδα. Οι στόχοι, οι θεμελιώδεις πολιτικές και οι σκοποί της εταιρείας περιγράφονται σε οδηγίες από την κορυφή και ζητούνται προγράμματα που μπορούν να τα υλοποιήσουν. Στην έδρα της εταιρείας, τα προγράμματα συγκεντρώνονται, προσαρμόζονται και συγχρονίζονται πριν τεθούν ξανά σε εφαρμογή.
- 2) *Η αποκεντρωμένη προσέγγιση*: Σε αυτήν την περίπτωση, τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να διαμορφώσουν στρατηγικά προγράμματα αφού ενθαρρυνθούν ή παρακινηθούν από τη διοίκηση. Στη συνέχεια, υποβάλλουν μια συγκεκριμένη πρόταση στην ανώτατη διοίκηση με βάση την κατανόησή τους για την εταιρεία, τα προγράμματα προηγούμενων ετών και τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους. Η διοίκηση εναρμονίζει και εγκρίνει τα προγράμματα με βάση τις δικές της αξιολογήσεις και απόψεις.
- 3) *Ο συνδυασμός των δύο πρώτων*: Αυτή η προσέγγιση απαιτεί συνεχή επικοινωνία μεταξύ της ανώτερης διοίκησης της εταιρείας και των πολλών τμημάτων της, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαία κατανόηση ή συμφωνία. Αυτή η προσέγγιση είναι η πιο δημοφιλής και συνήθως αποδίδει εξαιρετικά αποτελέσματα.
- 4) *Η επιτροπή σχεδιασμού*: Σε αυτήν την περίπτωση, συγκροτείται μια επιτροπή ή ομάδα ανώτερων διευθυντών και στελεχών. Μετά από συζήτηση και διαβούλευση με τους διευθυντές και τα στελέχη της εταιρείας που είναι υπεύθυνοι για το θέμα, η επιτροπή αναπτύσσει το στρατηγικό πρόγραμμα σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης. Το στοιχείο της ανατροφοδότησης - δηλαδή η επαναληπτική διαδικασία - συνυπάρχει σε όλες τις

προαναφερθείσες καταστάσεις, εγγυώμενο τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης και του υπόλοιπου οργανισμού, ανάλογα με την περίπτωση.

Η εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και η έκφρασή του με ποσοτικούς και άλλους παράγοντες σχετικά με τις ξένες αγορές, την κατάσταση του κλάδου, τους ανταγωνιστές κ.λπ., παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η διεθνής βιβλιογραφία, ωστόσο, υποδηλώνει ότι οι στόχοι της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής και των στόχων της, επηρεάζονται από πρόσθετα στοιχεία. Τα λεγόμενα ενδιαφερόμενα μέρη, ή όλοι όσοι εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην ύπαρξη και τη λειτουργία της επιχείρησης και των οποίων οι ενέργειες έχουν αντίκτυπο στην εταιρεία και αντίστροφα, είναι μια τέτοια πτυχή που επηρεάζει σημαντικά τον σκοπό της εταιρείας και έμμεσα αλλά προφανώς τη στρατηγική της πορεία. Οι άμεσοι κοινωνικοί εταίροι και οι έμμεσοι κοινωνικοί εταίροι είναι μια δημοφιλής κατηγοριοποίηση. Οι μέτοχοι ή ιδιοκτήτες της εταιρείας και οι ενώσεις των εργαζομένων αποτελούν την πρώτη ομάδα. Η κυβέρνηση και η αντιπολίτευση, οι τράπεζες και διάφορες ομάδες ακτιβιστών περιλαμβάνονται όλοι στη δεύτερη κατηγορία (Grant et al., 2021).

Είναι σαφές ότι σε αυτήν την αναλυτική ομαδοποίηση περιλαμβάνονται κοινωνικοί εταίροι ποικίλου βαθμού σημασίας. Η αντίδραση και η συμπεριφορά αυτού του ευρέος φάσματος κοινωνικών εταίρων πρέπει, ωστόσο, να συμπεριληφθεί στην ανάπτυξη του στόχου και της στρατηγικής της επιχείρησης, ιδίως στην εκτέλεσή τους. Μερικοί από τους κοινωνικούς εταίρους είναι ευαίσθητοι και έχουν ασταθείς αντιδράσεις στους γενικούς στόχους και τη συμπεριφορά της επιχείρησης.

Από αυτή την άποψη, η αξία και η σημασία των μετόχων παρουσιάζουν επίσης ενδιαφέρον. Μέχρι πρόσφατα, η επικρατούσα πεποίθηση ήταν -και εξακολουθεί να είναι- ότι αυτό που η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει πρωτίστως να λάβει υπόψη τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της εταιρείας μέσω των προσπαθειών τους και, επομένως, μέσω των στρατηγικών πρωτοβουλιών της. Αυτό οδηγεί στην ιδέα ότι η μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός και τελικός στόχος όλων των προσπαθειών τους. Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την προοπτική δεν λαμβάνουν υπόψη τους αυτούς ή άλλους εταίρους που εμπλέκονται στην επιχειρηματική διαδικασία,

συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων. Ωστόσο, ο όρος «εταιρεία μετόχων» έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την προαναφερθείσα ιδέα στη βιβλιογραφία (Johnson et al., 2017).

Η σχετικά πιο πρόσφατη θεωρία υποστηρίζει ότι, εκτός από τη διοίκηση και τους μετόχους, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες κοινωνικών εταίρων που είτε επηρεάζουν τους στόχους της εταιρείας με τον δικό τους τρόπο είτε είναι σκόπιμο και ωφέλιμο να το κάνουν. Οι ιδιοκτήτες, οι ενώσεις των εργαζομένων, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινότητα στην οποία αναπτύσσεται και λειτουργεί η εταιρεία αποτελούν το πρώτο σύνολο κοινωνικών εταίρων. Τα άτομα που δημιουργούν τα κανονιστικά πλαίσια, οι διαφορετικές θεσμικές ομάδες, οι ανταγωνιστές, τα μέσα ενημέρωσης κ.λπ. αποτελούν τη δεύτερη ομάδα. Δευτερογενείς μη κοινωνικοί εταίροι, όπως οι οργανώσεις περιβάλλοντος και προστασίας των ζώων, περιλαμβάνονται στην τρίτη και τέταρτη ομάδα. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία καταγράφει ένα σύνολο συνθηκών που χρησιμεύουν ως υποστήριξη και καταλύτης για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών, παρόλο που δεν είναι σαφές ποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο τις έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού (Steiner, Miner and Gray 1986). Τα παρακάτω αποτελούν μια σύνοψη των πιο σημαντικών από αυτές (Grant, 2021):

- 1) *Οραματική ηγεσία*: Ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και άλλα μέλη της ηγετικής ομάδας αναγνωρίζονται ως σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την κατεύθυνση και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξή τους, είναι συχνά απαραίτητο να έχουν τη δική τους οπτική γωνία και να πιστεύουν ότι η στρατηγική και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες είναι ωφέλιμες. Άλλωστε, είναι επίσης υπεύθυνοι για τις σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας, τη δημιουργία και την έκφραση του οράματός της κ.λπ.
- 2) *Το μέγεθος της εταιρείας*: Οι μεγάλοι οργανισμοί απαιτούν στρατηγική και στρατηγικά προγράμματα για διάφορους λόγους, όπως ως εργαλεία για την κατανόηση και την επικοινωνία, καθώς και για την καθοδήγηση του οργανισμού προς ορισμένους στόχους και τη διαχείριση της πορείας του.

- 3) *Η σταθερότητα του περιβάλλοντος*: Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας είναι λίγο πολύ σταθερό ανάλογα με την εποχή. Ακόμα και εν μέσω έντονου ανταγωνισμού, οι εύκολες εποχές παρέχουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη στρατηγικής και στρατηγικών πρωτοβουλιών, ενώ οι ασταθείς περίοδοι αποτρέπουν και υπονομεύουν τέτοιες προσπάθειες.
- 4) *Η ωριμότητα του κλάδου*: Κατά την ανάπτυξη ενός σχεδίου, το στάδιο του κύκλου ζωής του κλάδου είναι πλεονεκτικό. Η ωριμότητα είναι αναμφίβολα το καλύτερο στάδιο, καθώς υποδηλώνει σταθερότητα, ευνοϊκές συνθήκες αγοράς, ανταγωνιστικές σχέσεις που εξισορροπούνται με αξιοσέβαστα μερίδια αγοράς, έλλειψη τεχνολογικών εξελίξεων κ.λπ.
- 5) *Επενδύσεις*: Τα προγράμματα για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και άλλες οικονομικές και τεχνικές υποχρεώσεις επιβάλλονται από το μέγεθος και το εύρος των επενδύσεων.
- 6) *Η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων*: Οι εταιρείες με πολλές τοποθεσίες συνήθως απαιτούν πρόσθετη εποπτεία και διαχείριση, κάτι που απαιτεί προγράμματα και, ανάλογα με τις περιστάσεις, στρατηγικούς προσανατολισμούς και στρατηγικές οδηγίες (Wheelan and Hunger, 2002).

### 1.7. Η υλοποίηση της στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων και στον τομέα τη διαμορφώνει. Χωρίς τη στρατηγική εφαρμογή, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το επίκεντρο των θεωρητικών μεθόδων και των ερευνητικών διαδικασιών. Εάν δεν μετατραπεί σε συγκεκριμένες δράσεις στην οργάνωση, τη δομή και ιδιαίτερα στη λειτουργία μιας εταιρείας, έχει μικρή σχέση με την επιχειρηματική πραγματικότητα (David and David, 2017).

Προκειμένου να εφαρμοστεί μια στρατηγική θα πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει προγράμματα, προϋπολογισμούς και συγκεκριμένες διαδικασίες. Τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν αναδιοργάνωση της επιχείρησης με ταυτόχρονη διαφοροποίηση της φιλοσοφίας της, ερευνητικές προσπάθειες, διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες. Οι προϋπολογισμοί έχουν άμεση σχέση με το κόστος των προγραμμάτων. Οι διαδικασίες είναι τρόποι υλοποίησης των

συγκεκριμένων προγραμμάτων μέσα στα πλαίσια των προϋπολογισμών που έχουν προκαθοριστεί (David and David, 2017).

Η ανάπτυξη και η επιλογή κατάλληλων στρατηγικών δεν διασφαλίζει ότι θα εφαρμοστούν με επιτυχία. Η διαδικασία εφαρμογής του σχεδίου είναι αρκετά περίπλοκη. Απαιτεί χρόνο και χρήμα και δεν τελειώνει με την επιλογή συγκεκριμένων τακτικών από τα υπεύθυνα στελέχη της εταιρείας. Τα στελέχη, το προσωπικό και όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αναλαμβάνουν ορισμένες δραστηριότητες για την εκτέλεση του σχεδίου. Επομένως, είναι λογικό τα στελέχη και το προσωπικό να εγκρίνουν το επιλεγμένο σχέδιο, να το κατανοήσουν πλήρως και να συμμετέχουν ενεργά στην εκτέλεσή του (Johnson et al., 2017). Πρέπει να σημειωθεί ότι, παρόλο που το στάδιο της υλοποίησης ελέγχει τους πόρους και τις δυνατότητες της εταιρείας για την επιτυχή εκτέλεση της επιλεγμένης στρατηγικής, το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής τοποθετεί στρατηγικά τους πόρους και τις δεξιότητες της εταιρείας πριν από την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ενώ το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή, στον βαθμό στον οποίο η εκτέλεση της στρατηγικής θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της εταιρείας, το στάδιο της δημιουργίας στρατηγικής επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του βαθμού στον οποίο η εκτέλεση της στρατηγικής θα ενισχύσει την παραγωγή, την επίδοση ή την κερδοφορία της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Ενώ το στάδιο της υλοποίησης ασχολείται κυρίως με όλες τις καθημερινές δραστηριότητες που συνδέονται με την αποτελεσματικότερη διαχείριση κάθε λειτουργικής διαδικασίας, το δημιουργικό στάδιο είναι ως επί το πλείστον μια διαδικασία που βασίζεται στην ιδέα.

Ενώ το στάδιο της υλοποίησης απαιτεί και προϋποθέτει διοικητικές ηγετικές δεξιότητες για την κατάλληλη επίγνωση και κινητοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας (ή της αποδοτικότητας) και της κερδοφορίας, το στάδιο της δημιουργίας στρατηγικής απαιτεί και προϋποθέτει υψηλή διορατικότητα και ικανότητες ανάλυσης και κυρίως σύνθεσης των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας.

Επιπλέον, αν και το στάδιο της υλοποίησης απαιτεί τη συνεργασία πολλών ομάδων και ατόμων, σχεδόν όλων των εργαζομένων της εταιρείας, το στάδιο της εφεύρεσης απαιτεί μόνο τον συντονισμό ενός σχετικά μικρού συνόλου ατόμων – στελεχών (David and David, 2017).

Τέλος, ενώ οι τεχνικές και οι πόροι που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της εκτέλεσης ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων ειδών και μεγεθών επιχειρήσεων, αυτοί που χρησιμοποιούνται στο στάδιο του σχεδιασμού της στρατηγικής είναι περίπου οι ίδιοι για όλους τους τύπους και μεγέθη επιχειρήσεων. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής συνεπάγεται αλλαγές σε μια ποικιλία επιχειρηματικών τομέων και λειτουργιών, όπως: αλλαγή της κατεύθυνσης των πωλήσεων· κατάργηση ή/και δημιουργία νέων τμημάτων και λειτουργιών· πρόσληψη νέων υπαλλήλων· τροποποίηση της τιμολογιακής πολιτικής· ανάπτυξη βραχυπρόθεσμων σχεδίων δράσης και προϋπολογισμών δημιουργία νέων συστημάτων ελέγχου κόστους-ποιότητας τροποποίηση της πολιτικής στους τομείς της διαφήμισης, της προμήθειας προμηθευτών, της εξυπηρέτησης καταναλωτών, των επενδύσεων σε νέο κτίριο και μηχανολογικό εξοπλισμό ή συστήματα πληροφοριών, εκπαίδευση προσωπικού, πολιτικές ανάπτυξης-εξέλιξης προσωπικού, κ.λπ. (Barney and Hesterly, 2009). Φυσικά, σε αυτό το σημείο, καθένα από τα δύο προαναφερθέντα στάδια πρέπει να προσαρμοστεί στο μέγεθος της εν λόγω επιχείρησης.

Οι ΜΜΕ αποτελούν μια αρκετά ευρεία κατηγορία που περιλαμβάνει τόσο εξαιρετικά υψηλά όσο και πολύ χαμηλά ποσοστά απασχόλησης και εναλλαγής προσωπικού. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας, η ενοποίηση μιας διαδικασίας υλοποίησης στρατηγικής θα παρείχε ανακριβή αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, οι θεμελιώδεις φάσεις και η διαδικασία υλοποίησης στρατηγικής παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ των ΜΜΕ, επομένως αναλύονται συλλογικά στο πλαίσιο της μελέτης (David and David, 2017).

## 1.8. Αξιολόγηση της στρατηγικής

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού management αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control) της επίδοσης της επιχείρησης. Η αποδοτικότητα και

η αποτελεσματικότητα των σκοπών της επιχείρησης καθορίζουν την επίδοση της. Η αποδοτικότητα έχει άμεση σχέση ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος. Μεγαλύτερη αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν απαιτούνται λιγότερες εισροές προκειμένου να επιτευχθεί μια εκροή. Η αποτελεσματικότητα έχει άμεση σχέση με το βαθμό επιτυχίας του επιθυμητού σκοπού. Η διοίκηση της επιχείρησης, εξετάζοντας τα πραγματικά στοιχεία αξιολογεί εάν η επιχείρηση πέτυχε τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης η διοίκηση αποφασίζει εάν η στρατηγική της επιχείρησης ήταν επιτυχημένη ή εάν είναι ανάγκη να προχωρήσουν σε ολικές ή μερικές διορθωτικές κινήσεις (Grant, 2021).

Η αναθεώρηση της κατάστασης και η πραγματοποίηση διορθωτικών τροποποιήσεων είναι ένα ουσιαστικό βήμα στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Αυτό συμβαίνει επειδή η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται καθώς η διοίκηση θέτει νέους στόχους ή όταν αλλάζουν οι συνθήκες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο οργανισμός αναζητά ένα καλύτερο σχέδιο μέσω προσαρμογών στον προϋπολογισμό, τις πολιτικές, το προσωπικό, την κουλτούρα ή τις πολιτικές αμοιβών, αλλά είναι πάντα απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος της εξελισσόμενης κατάστασης (Thompson et al., 2021).

### **Στάδια αξιολόγησης στρατηγικής**

Τρία στάδια θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο στάδιο αξιολόγησης στρατηγικής:

Ανάλυση των θεμελίων της στρατηγικής του οργανισμού σύγκριση των αναμενόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων και εφαρμογή διορθωτικών μέτρων για την ευθυγράμμιση της επίδοσης με τους στόχους.

Ακόμα και αν ένα σχέδιο είναι αποτελεσματικό, εξακολουθεί να είναι σημαντικό να παρέχεται ανατροφοδότηση, καθώς οι συνθήκες μπορούν να αλλάξουν γρήγορα και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη. Εκτός από την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τα πλαίσια και τους δείκτες, οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών θα πρέπει να αξιολογούνται για να διαπιστωθεί εάν έχουν εξελιχθεί τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία ή οι τακτικές τους. Τα διορθωτικά μέτρα μπορεί να περιλαμβάνουν την τροποποίηση των στόχων, τη μετάβαση σε μια νέα προσέγγιση, την διαφορετική

κατανομή των πόρων ή την τροποποίηση του οράματος ή της αποστολής της εταιρείας εάν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων της στρατηγικής (Barney and Hesterly, 2009). Τεχνικές για την αξιολόγηση της επίδοσης Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και βασικοί δείκτες επίδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού και, ως εκ τούτου, της ακρίβειας και της επιτυχίας εφαρμογής της στρατηγικής. Η μέθοδος Balanced Scorecard, η οποία επισημαίνει τέσσερα κρίσιμα στοιχεία της επίδοσης της εταιρείας που πρέπει να παρακολουθούνται, αποτελεί μια πρόσθετη στρατηγική.

Αυτά περιλαμβάνουν προκλήσεις που σχετίζονται με τα οικονομικά, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και τη μάθηση και την ανάπτυξη (Cadle, Paul and Turner, 2010).

### **Βασικοί δείκτες επίδοσης και κρίσιμα στοιχεία επιτυχίας**

Οι KPI συνδέονται στενά μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Ahmed et al. (2009), οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSFs) είναι *«πτυχές προϊόντος που εκτιμώνται ιδιαίτερα από ένα σύνολο καταναλωτών και, κατά συνέπεια, όπου ο οργανισμός πρέπει να διαπρέψει για να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό»*. Η εξυπηρέτηση πελατών και το χαμηλό κόστος είναι δύο παραδείγματα CSFs.

Σύμφωνα με τους Cadle, Paul και Turner (2010), οι βασικοί δείκτες επίδοσης (KPIs) βοηθούν στην παρακολούθηση του κατά πόσον επιτυγχάνεται το απαραίτητο επίπεδο επίδοσης. Οι KPIs για τον κλάδο και την ίδια την εταιρεία θα διαμορφωθούν αφού πρώτα προσδιοριστούν οι KPIs.

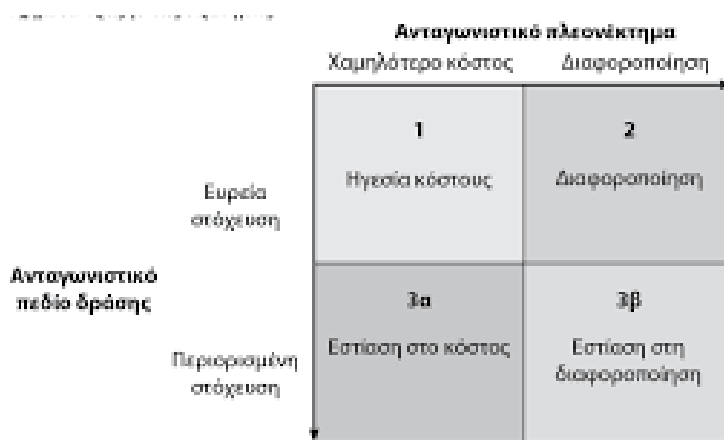
## **1.9. Τύποι στρατηγικής**

### **1.9.1. Επίπεδα στρατηγικών**

#### **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Η ικανότητα να λειτουργεί διαφορετικά έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερα έξοδα, γεγονός που δίνει σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, καθώς

του επιτρέπει να ορίζει φθηνή τιμολόγηση. Οι οικονομίες κλίμακας, οι σπάνιες στρατηγικές αλλαγές, η παροχή μόνο των βασικών λειτουργιών των προϊόντων (τυποποιημένο) και η εξοικονόμηση πόρων σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών παραγωγών, της βελτιστοποίησης διαδικασιών, των σπάνιων προϊόντων καινοτομίας ή της χρήσης οικονομικών καναλιών διανομής, είναι τρόποι για τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος. Όταν υπάρχει ελαστική ζήτηση, η προσέγγιση της ηγεσίας κόστους έχει νόημα (Δήμας, 2018).



Διάγραμμα 1. Στρατηγικές επιχείρησης κατά Porter

Πηγή: Δήμας (2018)

### Στρατηγική διαφοροποίησης

Η ικανότητα της εταιρείας να εκτελεί διάφορα καθήκοντα ανάλογα με τον τύπο και το διαμέτρημα των εσωτερικών πόρων, των ικανοτήτων και των βασικών ικανοτήτων συνδέεται με τη διαφοροποίηση. Συνήθως καθίσταται δυνατό χάρη στην εξαιρετική τεχνολογία, την υψηλή ποιότητα, την άριστη εξυπηρέτηση πελατών ή την παροχή στους πελάτες μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές.

Οι επιχειρήσεις που προτιμούν να επικεντρώνονται αποκλειστικά σε στενότερους τομείς της αγοράς χρησιμοποιούν τακτικές εστίασης. Υπάρχουν δύο πιθανές μορφές για αυτούς (Γεωργόπουλος, 2025):

Για παράδειγμα, η αδύναμη οικονομική ισχύς μιας εταιρείας στην αγορά μπορεί να την αναγκάσει να αναζητήσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να επικεντρωθούν σε πιο επιλεκτικούς καταναλωτές σε μια συγκεκριμένη θέση αγοράς, χρησιμοποιούν τη στρατηγική εστίασης που

βασίζεται στη διαφοροποίηση. Λόγω της αδυναμίας τους να ανταγωνιστούν σε ολόκληρη την αγορά, οι μικρές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επωφεληθούν από αυτό το είδος προσέγγισης (Hilletofth, 2012).

### **Συνδυασμένες στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους**

Ο στόχος μιας εταιρείας που ακολουθεί μια συνδυασμένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι να αποκτήσει ταυτόχρονα δύο πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί υπό ορισμένες συνθήκες και ακόμη και για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Η εταιρεία προσπαθεί να κατασκευάζει αγαθά χαμηλού κόστους με διακριτικά χαρακτηριστικά, δηλαδή να έχει αποδοτική παραγωγή αφού ασχολείται με πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες και να προσφέρει μοναδική αξία στους καταναλωτές με αυξανόμενες προσδοκίες (Παπαδάκης, 2016).

#### **1.9.2. Εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις**

Εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις που σχετίζονται με τον ανταγωνιστικό πυρήνα πρέπει να προκύψουν από τα αποτελέσματα της στρατηγικής ανάλυσης. Εντοπίζονται τέσσερις κατηγορίες πιθανών τακτικών (Grant, 2021):

##### **Στρατηγική για επέκταση**

Νέα αγαθά, αγορές, υπηρεσίες ή επιχειρήσεις αποτελούν μέρος ενός σχεδίου επέκτασης. χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις των οποίων οι αγορές ή τα προϊόντα βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης του κύκλου ζωής τους ή σε ένα δυναμικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό. Λόγω των οικονομικών κλίμακας, αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, επειδή απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση, όπως για την ανάπτυξη της μεταποίησης, θεωρείται ότι είναι πιο επικίνδυνη.

##### **Στρατηγική περιορισμού**

Όταν μια εταιρεία λειτουργεί ανεπαρκώς ή όταν οι αγορές ή οι βιομηχανίες βρίσκονται στη φάση της παρακμής του κύκλου ζωής τους, εφαρμόζεται η στρατηγική περιορισμού. Προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτήν τη στρατηγική είτε περικόπτουν τις αγορές, τα αγαθά τους ή τις

μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις τους είτε εγκαταλείπουν συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας.

#### **Στρατηγική για σταθερότητα**

Η στρατηγική σταθερότητας εφαρμόζεται από εταιρείες που είναι ικανοποιημένες με τα αποτελέσματά τους, επομένως δεν χρειάζεται να αλλάξουν επιτυχημένες μεθόδους τους. Αυτές οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε παρόμοιες δραστηριότητες, όπως τα ίδια αγαθά, αγορές και ρόλους. Απλώς κάνουν μικρές προσαρμογές, τέτοιες τεχνολογικές εξελίξεις ή πρωτοβουλίες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα. Συνήθως ακολουθείται στρατηγική σταθερότητας σε ένα περιβάλλον με λίγες απειλές και ευκαιρίες και θεωρείται ότι είναι λιγότερο επικίνδυνο.

#### **Συνδυαστική προσέγγιση**

Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων τακτικών, που μπορεί να εφαρμοστούν ταυτόχρονα ή διαδοχικά, είναι μια πρόσθετη επιλογή (Grant, 2021).

## Κεφάλαιο 2

### Στρατηγική και Στρατηγική Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

#### 2.1.Εισαγωγή στην έννοια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Όλες οι λειτουργίες της εταιρείας σχεδιάζονται και εκτελούνται από άτομα, προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών. Συνεπώς, οι άνθρωποι κατέχουν κεντρική θέση γύρω από την οποία περιστρέφονται όλες οι δραστηριότητες, καθώς πρόκειται για μια δραστηριότητα που διεξάγεται από τους ανθρώπους για τους ανθρώπους. Αυτό υπονοεί ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους και, δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι δυναμικά όντα που αγκαλιάζουν την αλλαγή, θα μπορούσε να είναι ακριβές να ισχυριστεί κανείς ότι η αλλαγή είναι το μόνο πράγμα που είναι εγγυημένο στον σύγχρονο κόσμο. Η γνώση συγκεκριμένων τροποποιήσεων για να παραμένουν ενημερωμένοι με τις τελευταίες εξελίξεις στον επιχειρηματικό τομέα είναι ένα σημαντικό καθήκον για τους σημερινούς και αυριανούς διευθυντές και επιχειρηματίες (Γεωργόπουλος, 2025).

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή στρατηγικής (environmental scanning). Με την έννοια περιβάλλον αναλύεται, παρακολουθείται και αξιολογείται τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT που αναλύει τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και ταυτόχρονα τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2016).

#### 2.2.Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις που είναι επιτυχημένες προσαρμόζουν το εσωτερικό τους περιβάλλον -συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, των κανόνων, της τεχνολογίας και των λειτουργιών τους- στον εξωτερικό κόσμο. Για να

προσδιορίζει τις πιθανές επιπτώσεις συγκεκριμένων στοιχείων του συνολικού και λειτουργικού περιβάλλοντος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η εταιρεία διεξάγει μια μελέτη του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας εταιρείας για να εντοπίσει ευκαιρίες και κινδύνους σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.

### 2.2.1.Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον συνδέεται άρρηκτα με τη δομή της επιχείρησης, τις προσδοκίες, τις αξίες και τα πιστεύω της καθώς και τους πόρους της. Με την έννοια πόροι εννοούνται το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της. Αξιοσημείωτο είναι ότι στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης υπάρχουν τόσο δυνάμεις όσο και αδυναμίες που μπορούν όμως να ελεγχθούν βραχυχρόνια από την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης.

#### 2.2.1.1.Θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων

Ο Barney (1991) διατύπωσε την υπόθεση των πόρων και των δυνατοτήτων, δίνοντας έμφαση στη σύνδεση μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και των πόρων της. Σύμφωνα με το δοκίμιο του Barney, οι δυνατότητες και οι πόροι μιας εταιρείας μπορούν να θεωρηθούν ως συλλογές τόσο υλικών όσο και άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως η διοικητική εμπειρογνωμοσύνη, οι οργανωτικές διαδικασίες και ρουτίνες, καθώς και τα δεδομένα και οι γνώσεις που βρίσκονται υπό τον έλεγχό της. Ο έλεγχος μιας επιχείρησης επί των πόρων και των δεξιοτήτων της δίνει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991).

Η οπτική που βασίζεται στους πόρους διατυπώνει δύο υποθέσεις (Barney, 1991). Πρώτον, οι πόροι που ελέγχουν οι εταιρείες σε έναν συγκεκριμένο κλάδο (ή ομάδα) ποικίλλουν. Δεύτερον, η ετερογένεια μπορεί να διαρκέσει επειδή αυτοί οι πόροι δεν είναι πλήρως μεταβιβάσιμοι μεταξύ επιχειρήσεων. Επομένως, μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εάν οι πόροι της είναι

σπάνιοι, πολύτιμοι και στρατηγικά μη αντικαταστάσιμοι. Αυτή η ιδέα υποστηρίζει ότι η κατοχή σημαντικών πόρων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφελούνται από ευκαιρίες ή/και να αντιμετωπίζουν κινδύνους. Από την άλλη πλευρά, εάν πολλές επιχειρήσεις μοιράζονται τους ίδιους πόρους, τότε κάθε επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από ευκαιρίες. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων απαιτεί σπάνιους πόρους. Πόροι που είναι πολύτιμοι, ασυνήθιστοι και δύσκολοι για άλλες επιχειρήσεις να αποκτηθούν θεωρούνται ατελώς μιμητοί. Πόροι για τους οποίους άλλες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανακαλύψουν συγκρίσιμες εναλλακτικές λύσεις θεωρούνται στρατηγικά μη υποκαταστάσιμοι (Παπαδάκης, 2016).

Γενικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως συλλογές πόρων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Wright and Ketchen, 2001). Η ιδέα δίνει μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Επιπλέον, δύο συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί πόροι - η ικανότητα μάρκετινγκ και η ικανότητα Έρευνας και Ανάπτυξης - υποστηρίζονται εμπειρικά από την έρευνα μάρκετινγκ.

Ο Day (1994) τονίζει τη σημασία της ικανότητας μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Day, μια εταιρεία με εξαιρετικές δυνατότητες μάρκετινγκ έχει δύο μοναδικά χαρακτηριστικά: την ικανότητα να ανιχνεύει την αγορά και να συνδέεται με τους πελάτες. Η ανίχνευση της αγοράς αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να εντοπίζει τις τάσεις και τα γεγονότα της αγοράς πριν από τους ανταγωνιστές της. Η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αναφέρεται ως σύνδεση με τους πελάτες. Μια εταιρεία με ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ είναι επιδέξια στον προσδιορισμό των απαιτήσεων των πελατών της και στην κατανόηση των μεταβλητών που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές της στην ικανοποίηση των πελατών, αυτές οι ικανότητες μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να πετύχει καλύτερα. Οι ισχυρές δεξιότητες μάρκετινγκ μπορούν επίσης να βελτιώσουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας, η οποία μπορεί να μειώσει τις απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης και να ενισχύσει τον πλούτο των μετόχων (Rao and Bharadwaj, 2008).

Συγκεκριμένα, ο Day (1994) προτείνει ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι μια δεξιότητα μάρκετινγκ. Έχουν χρησιμοποιηθεί συμπεριφορικές και πολιτισμικές προσεγγίσεις για την εννοιολογική ερμηνεία του προσανατολισμού στην αγορά (Homburg and Pflesser, 2000). Και οι δύο απόψεις τονίζουν ότι, προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται συνεχώς κατάλληλα, πρέπει να μαθαίνουν για τους καταναλωτές και τις αγορές τους. Ο προσανατολισμός στην αγορά έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στην απόδοση μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και αποτελεί πιθανή πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος (Kumar et al., 2011). Ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την απόδοση μιας εταιρείας μέσω της ποιότητας των προϊόντων, της αφοσίωσης των πελατών και της καινοτομίας (Kirca et al., 2005). Πιο συγκεκριμένα, ενθαρρύνοντας την καινοτομία νέων αγαθών και συναφών πρωτοβουλιών μάρκετινγκ, ο προσανατολισμός στην αγορά συσχετίζεται θετικά με την απόδοση των νέων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα, οι δεξιότητες μάρκετινγκ είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις.

Η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) είναι μια άλλη κρίσιμη επιχειρηματική ικανότητα. Σύμφωνα με προηγούμενες αξιολογήσεις της βιβλιογραφίας, η καινοτομία μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το πότε εισήχθη: ιδέα, ανάπτυξη νέου προϊόντος και εμπορευματοποίηση προϊόντος. Οι Rubera και Kirca (2012) διερευνούν τη σύνδεση μεταξύ της καινοτομίας μιας εταιρείας και των αποτελεσμάτων της απόδοσής της χρησιμοποιώντας μεθόδους μετα-ανάλυσης. Το άνοιγμα και η τάση μιας εταιρείας να υιοθετήσει νέες έννοιες που οδηγούν στη δημιουργία και την εισαγωγή νέων αγαθών αναφέρεται ως βιώσιμη καινοτομία. Η καινοτομία έχει έμμεσο αντίκτυπο στην αξία μιας εταιρείας επηρεάζοντας την οικονομική και εμπορική της θέση. Η εμπορευματοποίηση μπορεί να βελτιώσει τη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση και αξία μιας εταιρείας αυξάνοντας τη ζήτηση, ενισχύοντας τα κέρδη της αγοράς και μειώνοντας το κόστος απόκτησης και διατήρησης πελατών (Pauwels et al., 2004).

Για τις επιχειρήσεις, τόσο οι δεξιότητες μάρκετινγκ όσο και οι δεξιότητες Έρευνας και Ανάπτυξης είναι απαραίτητες. Ωστόσο, η Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) και το μάρκετινγκ δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν τους καταναλωτές από μόνα τους. Όταν η ικανότητα μάρκετινγκ συνδέεται με άλλες ικανότητες όπως η καινοτομία, έχει

μεγαλύτερη επίδραση στην επιτυχία της εταιρείας (Menguc and Auh, 2006). Με παρόμοιο τρόπο, οι λειτουργικές ικανότητες και οι ικανότητες E&A, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται με τις ικανότητες μάρκετινγκ, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση μιας εταιρείας. Η σχέση μεταξύ μάρκετινγκ και ικανοτήτων E&A είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τον προσδιορισμό της απόδοσης μιας εταιρείας. Με άλλα λόγια, οι απαιτήσεις των πελατών φαίνεται να ικανοποιούνται από τη συνέργεια μεταξύ μάρκετινγκ και E&A, η οποία βελτιώνει την επιχειρηματική επιτυχία. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει μόνο να καινοτομούν συνεχώς, αλλά και να προωθούν αυτές τις εξελίξεις σε κατηγορίες προϊόντων που απευθύνονται στις απαιτήσεις και τα γούστα των καταναλωτών. Με λίγα λόγια, όταν συνδυάζονται, οι ικανότητες E&A και μάρκετινγκ όχι μόνο ενισχύουν τις αποδόσεις των μετοχών για τις επιχειρήσεις (Srinivasan et al., 2009), αλλά μειώνουν επίσης τις συστηματικές αποδόσεις κινδύνου για τις επιχειρήσεις (McAlister et al., 2007).

#### 2.2.1.2 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT, που σημαίνει δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, είναι μια συμβατική αναλυτική μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των δυνατών σημείων μιας εταιρείας. Είναι χρήσιμη για μια σύντομη εξέταση των εξωτερικών γεγονότων και περιστάσεων μιας εταιρείας (ευκαιρίες και απειλές), καθώς και των εσωτερικών της δυνατοτήτων (δυνατά και αδύναμα σημεία) (David, 2003).

Σύμφωνα με τους Thompson et. al. (2021), η ανάλυση SWOT δεν είναι μια διεξοδική αναλυτική τεχνική, καθώς οι τέσσερις κατηγορίες για ανάλυση είναι πολύ ευρείες και ενδέχεται να μην αποκαλύψουν όλες τις πτυχές που είναι κρίσιμες για την επίδοση μιας επιχείρησης σε σχέση με μια πιο εις βάθος εξέταση.

Τα πράγματα στα οποία μια εταιρεία διαπρέπει είναι τα δυνατά της σημεία. Τα McDonald's είναι καλά στην γρήγορη και οικονομική παραγωγή γευμάτων, η Nike είναι καλή στο μάρκετινγκ αθλητικών ειδών και η Ferrari είναι εξαιρετική στη δημιουργία εκπληκτικά γρήγορων αυτοκινήτων. Μια εταιρεία απαριθμεί τα περιουσιακά της στοιχεία και τις δεξιότητές της αφού αναλύσει τα δυνατά της σημεία.

Έχει η επιχείρηση μεγάλο χρηματικό ποσό; Είναι ένα δυνατό σημείο. Υπάρχουν εργαζόμενοι με υψηλή ικανότητα στην εταιρεία; Ένα ακόμη πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικές που αξιοποιούν τα δυνατά της σημεία γνωρίζοντας ακριβώς σε τι υπερέχει. Η Nike μπορεί να σκοπεύει να αναπτύξει την εταιρεία της παράγοντας προϊόντα για ένα άθλημα στο οποίο δεν απευθύνεται πλέον. Θα εισαγάγει με επιτυχία αυτή τη νέα σειρά προϊόντων χάρη στην εμπειρία της στο αθλητικό μάρκετινγκ (Barney and Hesterly, 2006).

Δεδομένου ότι δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να επιτύχουν σε κάθε τομέα, οι αδυναμίες δεν είναι πάντα ελαττώματα (Thompson et al., 2021). Όταν μια εταιρεία γνωρίζει τα τρωτά της σημεία, είτε θα απέχει από την εκτέλεση εργασιών για τις οποίες δεν διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες ή δυνατά σημεία είτε θα αναζητήσει τρόπους για να ενισχύσει τα ελαττώματά της πριν επιχειρήσει κάτι νέο. Σύμφωνα με τους Pearce και Robinson (1991: 182), οι αδυναμίες μιας εταιρείας είναι ουσιαστικά κενά στις δυνατότητές της που δεν χρειάζεται πάντα να καλυφθούν.

Οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι είναι πάντα εξωτερικοί, αλλά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός οργανισμού είναι εσωτερικοί. Μια ευκαιρία είναι μια πιθανή περίπτωση που μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί. Οι ευκαιρίες έχουν μεγάλο δυναμικό, αλλά μερικές φορές μια εταιρεία δεν είναι προετοιμασμένη να τις εκμεταλλευτεί, επομένως είναι κρίσιμο να ληφθεί υπόψη η πλήρης ανάλυση SWOT πριν από τη λήψη μιας απόφασης. Για παράδειγμα, οι θέσεις στάθμευσης γίνονται όλο και πιο δύσκολο να βρεθούν καθώς οι πόλεις γίνονται πιο πυκνές (Nag et al., 2007). Οι νεότεροι αστικοί πελάτες αρχίζουν να αμφισβητούν εάν η κατοχή αυτοκινήτου είναι πραγματικά απαραίτητη όταν η στάθμευση είναι σπάνια και τα μέσα μαζικής μεταφοράς είναι άμεσα διαθέσιμα. Αλλά περιστασιακά, ένα άτομο μπορεί να χρειαστεί ένα αυτοκίνητο για να φύγει από την πόλη ή να κάνει μια συγκεκριμένη αγορά. Προκειμένου να παρέχει αυτοκίνητα σε αυτή τη νέα αγορά οδηγών μερικής απασχόλησης, η Daimler, η κατασκευάστρια εταιρεία των αυτοκινήτων Mercedes-Benz και Smart, ξεκίνησε μια υπηρεσία κοινής χρήσης αυτοκινήτων με την ονομασία Car2Go στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Κίνα. Η Daimler ανακάλυψε έναν τρόπο να προωθήσει τη χρήση των προϊόντων της σε καταναλωτές που διαφορετικά δεν θα τα αγόραζαν απευθείας, ξεκινώντας την Car2Go (Torset, 2001).

Οτιδήποτε θα μπορούσε να δυσκολέψει την άνθηση της επιχείρησης κατηγοριοποιείται ως απειλή από τη διοίκηση κατά την αξιολόγηση του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Οι προοπτικές επιτυχίας μιας εταιρείας μπορούν να τεθούν σε κίνδυνο από ένα ευρύ φάσμα περιστάσεων, όπως μια ύφεση ή η εισαγωγή ενός ανώτερου προϊόντος από έναν ανταγωνιστή. Μια αποτελεσματική αξιολόγηση απειλών εξετάζει προσεκτικά το εξωτερικό περιβάλλον και εντοπίζει τους επιχειρηματικούς κινδύνους, ώστε ο οργανισμός να είναι έτοιμος να τους αντιμετωπίσει. Οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι μπορούν επίσης να εξαρτηθούν από την οπτική γωνία ή την αντίληψη κάποιου. Για παράδειγμα, η υπηρεσία Car2Go της Daimler, η οποία εξυπηρετεί νέους αστικούς πελάτες χωρίς αυτοκίνητα, μπορεί να είναι μια αμυντική αντίδραση στην απομάκρυνση αυτής της ομάδας πελατών από την ιδιοκτησία αυτοκινήτου. Η Daimler μπορεί να δημιουργήσει το Car2Go ως μια διαφορετική στρατηγική για να κερδίσει χρήματα από αυτούς τους διαφορετικά χαμένους πελάτες, αφού συνειδητοποίησε ότι οι πωλήσεις των νέων αστικών επαγγελματιών μειώνονταν (Harrison and St. John, 2004: 164).

Τα τέσσερα στοιχεία εμφανίζονται σε έναν πίνακα 2x2 στον παρακάτω πίνακα ανάλυσης SWOT (Thompson et al., 2021: 101).

<b>Δυνάμεις</b>	Χαρακτηριστικά που δίνουν πλεονέκτημα έναντι άλλων στον κλάδο
<b>Αδυναμίες</b>	Χαρακτηριστικά που λαμβάνουν χώρα με ένα μειονέκτημα σε σχέση με τους άλλους
<b>Ευκαιρίες</b>	Εξωτερικά στοιχεία στο περιβάλλον που δίνουν πλεονεκτήματα στον οργανισμό
<b>Απειλές</b>	Εξωτερικά στοιχεία στο περιβάλλον που μπορούν να προκαλέσουν πρόβλημα στον οργανισμό

Πίνακας 1. Ανάλυση SWOT

Πηγή: Παπαδάκης (2016)

### 2.2.1.2 Πλαίσιο

Σύμφωνα με το παράδειγμα που βασίζεται στους πόρους, μια εταιρεία αποτελείται από υλικά και άυλα μέσα. Ωστόσο, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ποιοι από τους πόρους είναι στρατηγικοί και παρέχουν το μεγαλύτερο μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα προκειμένου να επωφεληθεί από αυτούς (Mintzberg et al., 2005). Ο στόχος είναι η εύρεση βασικών δεξιοτήτων, ή εκείνων που παρέχουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2010).

Το πλαίσιο VRIO -το οποίο σημαίνει Αξία, Σπανιότητα, Μιμησιμότητα και την παρουσία ενός οργανισμού που επιδιώκει να επιτύχει τα προαναφερθέντα- χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν μια στρατηγική ικανότητα είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμη (Talaja, 2012). Ο πόρος μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν διαθέτει και τις τέσσερις αυτές ιδιότητες.

**Αξία:** Εάν ένας πόρος ή μια ικανότητα μπορεί να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία, να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή ή να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, είναι πολύτιμος για την εταιρεία.

**Σπανιότητα:** Εάν ένας πόρος ή μια ικανότητα είναι ιδιαίτερα περιζήτητος και κατέχεται από περιορισμένο αριθμό ατόμων ή εταιρειών, θεωρείται ασυνήθιστος.

**Δυνατότητα μίμησης:** Ένας πόρος ή μια ικανότητα που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές είναι επιθυμητή. Ένα ίδρυμα που επιχειρεί να αποκτήσει, να αναπτύξει ή να αναπαράγει έναν τέτοιο πόρο έχει σημαντικό οικονομικό μειονέκτημα εάν αυτό διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα.

**Οργάνωση:** Η παρουσία ενός οργανισμού που στοχεύει στην κατασκευή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που θα προσφέρει αξία στον καταναλωτή, θα είναι σπάνια και θα είναι δύσκολο να αναπαραχθεί. Βραχυπρόθεσμα, η στρατηγική ικανότητα της εταιρείας θα μπορούσε να διαφυλαχθεί, για παράδειγμα, από διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά σήματα, αλλά μακροπρόθεσμα, θα πρέπει να είναι σε θέση να αποτρέψει την αναπαραγωγή του πόρου. Σύμφωνα με τους Mintzberg et al. (1998), η κουλτούρα είναι ένας κρίσιμος πόρος, καθώς παρέχει την καλύτερη προστασία, επειδή όλες οι άυλες σχέσεις, οι διαδικασίες, οι δεξιότητες και οι γνώσεις είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναπαραχθούν.

### 2.3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο- περιβάλλον και σε κλάδο ή μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον που μπορεί να καθορίσει τη στρατηγική της επιχείρησης αποτελείται από το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτισμικό, το τεχνολογικό, το νομικό και το ηθικό αναμφισβήτητο ρόλο επιτελεί και το παγκόσμιο περιβάλλον. Οι παραπάνω όμως δυνάμεις δεν δύνανται να επηρεάσουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα οι πολιτικές, οι οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις. Σε αντιδιαστολή με αυτό, το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης ή μικρο-περιβάλλον που αποτελείται από άτομα ή ομάδες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επιχείρηση είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές ακόμα και οι τοπικές και οι εργατικές ενώσεις.

#### 2.3.1.1.Ανάλυση PESTLE

Μια μέθοδος για την απόκτηση μιας ευρείας επισκόπησης του βιομηχανικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTLE. Οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται ως PESTLE. Δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να έχει μια αίσθηση των μεταβλητών που ενδέχεται να επηρεάσουν μια νέα επιχείρηση ή τομέα. Μια ανάλυση PESTLE θα βοηθήσει στον εντοπισμό μεταβλητών κινδύνου για την ανάλυση SWOT και ορισμένα στοιχεία θα είναι πιο σημαντικά για διαφορετικά είδη επιχειρήσεων.

##### **Πολιτικό περιβάλλον**

Οι πολιτικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με το πώς η κυβέρνηση ρυθμίζει και επηρεάζει τις επιχειρήσεις ή την οικονομία. Οι οικονομικές πολιτικές και οι νόμοι είναι παραδείγματα κυβερνητικών παραγόντων. Ένας κλάδος μπορεί να επηρεαστεί από το πολιτικό κλίμα με διάφορους τρόπους, όπως οι δασμοί στο εμπόριο, η φορολογία και οι δημοσιονομικές πολιτικές (Γεωργόπουλος, 2025).

##### **Οικονομικό περιβάλλον**

Οι μακροπρόθεσμες προοπτικές μιας εταιρείας σε μια αγορά επηρεάζονται άμεσα από τις οικονομικές συνθήκες. Η στρατηγική τιμολόγησης ή το μοντέλο προσφοράς

και ζήτησης μιας εταιρείας μπορεί να επηρεαστεί από την κατάσταση της οικονομίας. Οι ρυθμοί πληθωρισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το διαθέσιμο εισόδημα, η ανεργία και τα επιτόκια είναι παραδείγματα οικονομικών επιρροών (Γεωργόπουλος, 2025).

### **Κοινωνικό περιβάλλον**

Τα πρότυπα αγοράς και οι αποφάσεις για τον τρόπο ζωής μπορεί να επηρεάζονται από κοινωνικές μεταβλητές, όπως ο πολιτισμός και η δημογραφία. Ο πολιτισμός και ο τρόπος ζωής των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσουν το πότε, το πού και το πώς αλληλεπιδρούν με αγαθά και υπηρεσίες, γεγονός που καθιστά την κοινωνία κρίσιμη. Η θρησκεία και η ηθική, τα κοινωνικά δίκτυα και οι αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών είναι παραδείγματα κοινωνικών μεταβλητών (Γεωργόπουλος, 2025).

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Ένας κλάδος μπορεί να επηρεαστεί άμεσα ή έμμεσα από τεχνολογικές παραμέτρους. Αν και η τεχνολογία θα έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο σε ορισμένες επιχειρήσεις από ό,τι σε άλλες, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις επιλογές των καταναλωτών, την αγοραστική δύναμη και την αγορά. Τα ακόλουθα αποτελούν παραδείγματα τεχνολογικών παραγόντων (Torset, 2001):

- Αυτοματοποίηση, τεχνολογική πρόοδος, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, άδειες και επικοινωνία
- Τεχνολογία πληροφοριών και έρευνα και ανάπτυξη
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την τεχνολογία.



**Διάγραμμα 2. Ανάλυση PESTLE**

Πηγή: Vogel (2018)

### **Νομικό περιβάλλον**

Οι αλλαγές στη νομοθεσία και άλλοι νομοθετικοί περιορισμοί που προέρχονται τόσο από εγχώριες όσο και από ξένες κυβερνήσεις (όπως η ΕΕ) δημιουργούν νομικά ζητήματα. Θα μπορούσαν να αφορούν νόμους που αφορούν την υγεία και την ασφάλεια ή περιορισμούς στις συγχωνεύσεις και εξαγορές (Cadle et al., 2010, 3-6).

### **Περιβαλλοντικό περιβάλλον**

Όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το περιβάλλον περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία. Για ορισμένους κλάδους, συμπεριλαμβανομένου του τουρισμού και της γεωργίας, αυτό το στοιχείο PESTLE είναι απαραίτητο. Το κλίμα, ο καιρός, η τοποθεσία, η παγκόσμια κλιματική αλλαγή και άλλοι παράγοντες περιλαμβάνονται όλα σε μια εταιρική περιβαλλοντική μελέτη. Το προαναφερθέν πλαίσιο μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό μελλοντικών τάσεων και την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Η εύρεση των κύριων παραγόντων αλλαγής, των στοιχείων που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στην επιτυχία ή την αποτυχία της τροποποιημένης στρατηγικής, είναι ζωτικής σημασίας (Γεωργόπουλος, 2025).

#### **2.3.1.2. Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter**

Οι θεωρίες του Michael Porter, οι οποίες παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά σε ένα πρωτοποριακό δοκίμιο του Harvard Commercial Review το 1979, πυροδότησαν μια επανάσταση στο θέμα της στρατηγικής και εξακολουθούν να επηρεάζουν την ακαδημαϊκή έρευνα και την εμπορική πρακτική σήμερα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, πώς οι τάσεις θα επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου, σε ποιους κλάδους πρέπει να συμμετέχει μια επιχείρηση και πώς να τοποθετηθεί για επιτυχία χρησιμοποιώντας μια ανάλυση πέντε δυνάμεων (Porter, 1996).

**Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Οι προμηθευτές πρώτων υλών παρέχουν τα απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες. Δείχνει πόσο σημαντικό είναι να διατηρούνται ισχυρές και θετικές σχέσεις με τους προμηθευτές. Οι προμηθευτές εξακολουθούν να είναι σε θέση να καθορίζουν τους όρους, την τιμολόγηση και τη διαθεσιμότητα του χρονοδιαγράμματος λόγω της δύναμης και του δυναμισμού του

κλάδου. Οι ισχυροί προμηθευτές έχουν την ικανότητα να αυξάνουν το κόστος των υλικών χωρίς να επηρεάζουν τον δικό τους όγκο πωλήσεων ή ποσότητα (Dobbs, 2014).

**Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Γίνεται ένα κρίσιμο ζήτημα που πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση όταν οι καταναλωτές είναι λιγότερο ικανοί να αντιδρούν στις τιμές των προϊόντων (Rajasekar and Raee, 2013). Πότε υπάρχει μεγάλη αγοραστική δύναμη; Οι πωλήσεις ενδέχεται να επηρεαστούν από την τάση των νέων αγοραστών και την αγοραστική δύναμη.

**Ανταγωνισμός εντός του κλάδου.** Η εξήγηση του Porter για αυτό το κρίσιμο κίνητρο καταδεικνύει πόσο έντονα ανταγωνίζονται οι ισχυροί οργανισμοί. Οι τιμές και τα κέρδη θα επηρεαστούν από την αυξημένη ανταγωνιστική πίεση εάν εμπλακούν περισσότερες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι τακτικές θα αλλάξουν (Bartista and Preto, 2010). Οι πελάτες μπορούν εύκολα να επιλέξουν το καλύτερο προϊόν που θέλουν από μια διαφορετική εταιρεία, καθώς υπάρχει μια επιλογή για πολλά είδη υψηλής ποιότητας στην αγορά, οδηγώντας σε άμεσο ανταγωνισμό. Πότε υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός; Όταν (Porter, 2008):

1. Προσφέρονται παρόμοια είδη σε μια αγορά, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός.
2. Χρησιμοποιούνται παρόμοιες τακτικές από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
3. Τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα των προϊόντων είναι τα ίδια.
4. Η επέκταση του κλάδου είναι αργή.
5. Τα νέα εμπόδια εισόδου είναι ελάχιστα.

**Απειλή από υποκατάστατα.** Προϊόντα από διαφορετικό κλάδο μπορεί να ικανοποιούν τις ίδιες απαιτήσεις. Οποιοδήποτε προϊόν που έχει περισσότερες αντικαταστάσεις υποδηλώνει μια πιο ανταγωνιστική αγορά, η οποία μειώνει την πιθανότητα κέρδους. Το κόστος των προϊόντων της εταιρείας μπορεί να επηρεαστεί από υποκατάστατα, τα οποία θα μείωναν τα κέρδη. Διαφορετικά, οι φθηνότερες τιμές των υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να ενισχύσουν τις πωλήσεις και να προσελκύσουν λιγότερους πελάτες, γεγονός που θα μείωνε τις πωλήσεις σε ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις (Porter, 2008).



Διάγραμμα 3. Πέντε δυνάμεις του Porter

Πηγή: Vogel (2018)

**Απειλή νέων ανταγωνιστών.** Οι πιθανοί νέοι συμμετέχοντες μπορεί να αποτελέσουν κίνδυνο για την αγορά εκτός από τις κορυφαίες εταιρείες. Οι κερδοφόρες βιομηχανίες προσελκύουν νέες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, αναγκάζει τις εταιρείες και τις μακροπρόθεσμες τακτικές μάρκετινγκ να βελτιωθούν. Νέες επιχειρήσεις μπορούν να ενταχθούν γρήγορα στην αγορά και να αλλάξουν τη δυναμική του τομέα εάν δεν αρθεί το εμπόδιο εισόδου. Αυτά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κλάδου αναφέρονται ως εμπόδια εισόδου, καθώς ενδέχεται να εμποδίσουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά (Martin, 2014).

Μια σειρά από παράγοντες, όπως:

1. Η γνώση που προέρχεται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας και δικαιώματα ιδιοκτησίας, μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου.
2. Η πρόσβαση σε τεχνολογία και υποδομές αιχμής.
3. Η κυβέρνηση υποστηρίζει την ύπαρξη εμποδίων.
3. Η κυβέρνηση υποστηρίζει οικονομίες κλίμακας ή εμπόδια.
4. Απαιτείται εξαιρετικά μεγάλη αρχική επένδυση.
5. Υπερβολικά έξοδα αλλαγής για αφοσιωμένους πελάτες.
6. Ζητήματα στην απόκτηση αποτελεσματικών καναλιών διανομής και στην απόκτηση πρώτων υλών
7. Οικονομίες κλίμακας

8. Διαφοροποίηση προϊόντων
9. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
10. Διαθεσιμότητα δικτύων διανομής
11. Η πολιτική της κυβέρνησης (Porter, 2008).

#### 2.3.1.3.Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των κινήσεών τους μελλοντικά

Εάν δεν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο, κάθε ανταγωνιστής μπορεί να ληφθεί υπόψη ανεξάρτητα. Ωστόσο, ο «στρατηγικός ομαδικός χάρτης» είναι ένα χρήσιμο εργαλείο εάν ο κλάδος περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εταιρειών. Η κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο βοηθά σε μεγάλο βαθμό από τη χαρτογράφηση του κλάδου, η οποία εντοπίζει εταιρείες που ακολουθούν παρόμοιες μεθόδους από πάνω προς τα κάτω.

Είναι σημαντικό να παρακολουθούμε τις κινήσεις των αντιπάλων καθώς παρέχουν πληροφορίες για τις μελλοντικές προθέσεις τους. Η γνώση του σχεδίου ενός ανταγωνιστή είναι το πρώτο βήμα για την πρόβλεψη των κινήσεών του. Οι ακόλουθες λεπτομέρειες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση του στρατηγικού προφίλ ενός αντιπάλου:

- Το γεωγραφικό εύρος των εργασιών της (π.χ. λειτουργεί αποκλειστικά τοπικά)
- Οι στόχοι του για μερίδιο αγοράς (όπως η ανάπτυξη μέσω εξαγορών) και τον στρατηγικό του στόχο (όπως να είναι στους τρεις πρώτους επιχειρηματικούς κλάδους του).
- Η ανταγωνιστική του θέση (όπως είναι καλά εδραιωμένη στην αγορά).
- μια στρατηγική θέση, όπως επιθετική.
- στρατηγική (όπως η εστίαση σε έναν συγκεκριμένο τομέα της αγοράς)

Η πιο προκλητική πτυχή αυτής της μελέτης είναι πιθανώς η πρόβλεψη των κινήσεων των σημαντικότερων αντιπάλων στον τομέα αφού αξιολογηθούν και ταξινομηθούν. Αυτές οι εκτιμήσεις λαμβάνουν υπόψη το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο. Για παράδειγμα, μια επιθετική εταιρεία είναι πιο πιθανό να αναλάβει μια σημαντική πρωτοβουλία, μια ικανοποιημένη εταιρεία είναι πιθανό να τηρήσει το status quo και μια εταιρεία αιχμής είναι πρακτικά βέβαιο ότι θα επιχειρήσει κάτι διαφορετικό. Εάν δεν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο, κάθε ανταγωνιστής

μπορεί να ληφθεί υπόψη ανεξάρτητα. Ωστόσο, ο «στρατηγικός ομαδικός χάρτης» είναι ένα χρήσιμο εργαλείο εάν ο κλάδος περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό εταιρειών. Η χαρτογράφηση του κλάδου προσδιορίζει ομαδοποιήσεις χρησιμοποιώντας παρόμοιες τακτικές από πάνω προς τα κάτω.

Αυτές οι προβλέψεις είναι στρατηγικά σημαντικές επειδή επιτρέπουν σε μια εταιρεία να σχεδιάσει την απάντηση μιας κίνησης ή να προβλέψει μια κίνηση κάνοντας μια προληπτική κίνηση από μόνη της.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ανταγωνιστές στον κλάδο σήμερα απεικονίζονται στην παραπάνω μελέτη. Χρειάζεται συνεχής επαγρύπνηση για να καθορίσει ποιοι θα είναι αύριο και πόσο ισχυροί θα είναι. Αυτές οι δύο έρευνες είναι συχνά οι αιτίες μοιραίων λαθών και είναι αναμφισβήτητα οι πιο σημαντικές στη στρατηγική μιας εταιρείας.

## Κεφάλαιο 3

### Μεθοδολογία

#### 3.1.Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η μεθοδική εξέταση και τεκμηρίωση της στρατηγικής προσέγγισης της Χαλβαδοποιίας «ΟΛΥΜΠΟΣ», μιας από τις πιο γνωστές και σημαντικές ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων. Η επιχείρηση λειτουργεί σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα που επηρεάζεται από τις παγκόσμιες τάσεις (βιωσιμότητα, υγεία), τον αυξημένο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών. Η απόκτηση γνώσεων σχετικά με τις στρατηγικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται από μια τοπική, οικογενειακή επιχείρηση για να χειριστεί αυτές τις δυσκολίες και να διατηρήσει τη σχετική θέση της είναι επωφελής τόσο για ακαδημαϊκούς όσο και για επαγγελματίες. Αυτό το κεφάλαιο χρησιμοποιεί έναν ενδεδειγμένο μεθοδολογικό σχεδιασμό που εγγυάται το επιστημονικό βάθος, τη δεοντολογία και την αξιοπιστία της έρευνας.

#### 3.2 Ερευνητικό παράδειγμα και φιλοσοφική βάση

Τα ερμηνευτικά και επαγωγικά παραδείγματα χρησιμοποιούνται σε αυτή την έρευνα. Ο στόχος είναι η ανάπτυξη θεωρητικών ισχυρισμών από την ίδια την εμπειρική πραγματικότητα παρά η επαλήθευση προκατασκευασμένων αντιλήψεων (Schwandt, 2014). Πιστεύεται ότι η στρατηγική είναι ένα κοινωνικά παραγόμενο φαινόμενο που επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, την ιστορία και τις αλληλεπιδράσεις της εταιρείας με το περιβάλλον της. Η μελέτη της μοναδικότητας («ΟΛΥΜΠΟΣ» ως ένδειξη ελληνικότητας και ποιότητας) και οι μέθοδοι που επηρεάζουν την επιτυχία της είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για αυτή τη μέθοδο (Gioia et al., 2013).

### 3.3 Σχεδιασμός ποιοτικής μελέτης περίπτωσης

Επιλέγεται η ενσωματωμένη μελέτη περίπτωσης με μία μόνο περίπτωση (Yin, 2018). Ο «ΟΛΥΜΠΟΣ» είναι ένα κρίσιμο παράδειγμα για την έρευνα επιχειρήσεων στον ελληνικό βιομηχανικό τομέα που συνδυάζουν καινοτομία και κληρονομιά. Η εξέταση εμβαθύνει σε διάφορες πτυχές της εταιρείας (υποσυστήματα), συμπεριλαμβανομένης της εμπορικής ταυτότητας, της γραμμής προϊόντων, της στρατηγικής επικοινωνίας και των επιχειρηματικών πρακτικών (όπως η καινοτομία και η βιωσιμότητα). Ο στόχος είναι περιγραφικός (για να εξηγήσει τι συνθέτει αυτή την προσέγγιση) και επεξηγηματικός (να δείξει πώς και γιατί λειτουργεί η μέθοδος) (Sainders, 2019).

### 3.4 Τεχνικές για τη συλλογή δεδομένων: Τριγωνοποίηση

Η μεθοδολογική τριγωνοποίηση πολλών πηγών δεδομένων χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας (Denzin, 2017).

#### 3.4.1 Δευτερεύουσες πληροφορίες: Πλήρεις εγγραφές

Δευτερογενείς πληροφορίες συλλέχθηκαν από εσωτερικά έγγραφα που έχουν πρόσβαση στο κοινό περιλαμβάνουν παρουσιάσεις σε επενδυτές, το ιστορικό χρονικό της εταιρείας από την επίσημη ιστοσελίδα και μια ενδελεχή μελέτη των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων του ΓΕΜΗ.

Αναζητήθηκαν επιστημονικές εργασίες για την ελληνική επιχείρηση τροφίμων σε βάσεις δεδομένων όπως το Google Scholar. συλλογή άρθρων για τη Χαλβαδοποιία «ΟΛΥΜΠΟΣ» από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Καθημερινή, Ναυτεμπορική, Capital.gr). Έγινε συστηματική ανάλυση περιεχομένου (κωδικοποίηση) για ανησυχίες που σχετίζονται με την αναγνώριση, την προώθηση και τη συμμετοχή στην επικοινωνία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram). εξέταση της διαθεσιμότητας των προϊόντων σε διαδικτυακούς λιανοπωλητές (πεδίο) για κριτικές και τιμές (Schwandt, 2014).

### 3.4.2. Συστηματική παρατήρηση

Η ψηφιακή παρατήρηση είναι η παρατήρηση της διαδικτυακής συμπεριφοράς (χωρίς παρέμβαση) σε πλατφόρμες όπως σχόλια μέσω κοινωνικής δικτύωσης, αξιολογήσεις πελατών σε διαδικτυακούς λιανοπωλητές και φόρουμ ερωτήσεων (FAQs) σχετικά με την αντιληπτή ποιότητα και τις σχέσεις με τους πελάτες (Denzin, 2017).

### 3.4.3 Δευτερεύουσα εξέταση τρεχουσών πληροφοριών

Για την κατανόηση του μεγέθους, των τάσεων και της θέσης της ΟΛΥΜΠΟΣ, χρησιμοποιούνται δημοσιευμένες έρευνες αγοράς για τις επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής στην Ελλάδα. Έγινε σύγκριση της οπτικής και επικοινωνιακής ταυτότητας του «ΟΛΥΜΠΟΣ» με εκείνες των βασικών εγχώριων και ξένων αντιπάλων του χρησιμοποιώντας δημοσίως προσβάσιμους πόρους τους (Saunders, 2019).

## 3.5 Τεχνικές για την ανάλυση δεδομένων

Για την υποβολή ποιοτικών δεδομένων θα χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές:

Η εύρεση, η εξέταση και η αναφορά προτύπων (θέματα) στα δεδομένα είναι γνωστή ως θεματική ανάλυση (Braun & Clarke, 2006). Η μέθοδος θα είναι επαγωγική, που σημαίνει ότι τα θέματα θα εμφανιστούν από τα δεδομένα και θα περιλαμβάνει:

- γνώση του γραπτού και οπτικού περιεχομένου.
- καθιέρωση προκαταρκτικών κωδίκων (όπως «παραδοσιακή ταυτότητα», «προσφορά προϊόντων» και «επικοινωνιακή προσέγγιση»).
- Τα θέματα εξετάζονται, ονομάζονται και οριστικοποιούνται.

Η ανάλυση περιεχομένου περιλαμβάνει τόσο την ποιοτική (ερμηνευτική εξέταση του πλαισίου και του νοήματος) όσο και την ποσοτική (συχνότητα συγκεκριμένων λέξεων-κλειδιών ή θεμάτων σε δελτία τύπου ή δημοσιεύσεις) (Phillips & Hardy, 2002).

Η προτεινόμενη μεθοδολογία προσφέρει μια ισχυρή, συστηματική και ηθικά ασφαλή προσέγγιση στην ανάλυση της στρατηγικής της Χαλβαδοποιίας ΟΛΥΜΠΟΣ. Μέσω της τριγωνοποίησης της αρχειακής ανάλυσης, της συστηματικής παρατήρησης

και της δευτερογενούς ανάλυσης δεδομένων, σε συνδυασμό με εύστοχες ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης και την εφαρμογή θεωρητικών πλαισίων, η έρευνα στοχεύει να αποκαλύψει τους βασικούς πυλώνες της επιχειρηματικής στρατηγικής και τον τρόπο επικοινωνίας και εφαρμογής της στη δημόσια σφαίρα.

## Κεφάλαιο 4

### Ανάλυση της Στρατηγικής της Χαλβαδοποιίας ΟΛΥΜΠΟΣ

#### 4.1. Παρουσίαση της εταιρίας

Η «ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ Α.Ε. - ΧΑΛΒΑΔΟΠΟΙΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ» ξεκίνησε τη δραστηριότητά της το 1949 στη Λάρισα. Πρόκειται για μια οικογενειακή βιομηχανική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της επεξεργασίας του σησαμόσπορου και την παραγωγή προϊόντων κυρίως με βάση το Ταχίνι, ενώ η εδραίωσή της στην αγορά ήλθε με την αξιοπιστία και τον brand name του Χαλβά Όλυμπος.

Το 1972 δραστηριότητα της εταιρείας μεταφέρθηκε σε νεόδμητες εγκαταστάσεις στο Μελισσοχώρι Λάρισας. Σήμερα απασχολεί περί τα 167 άτομα, με προοπτικές αύξησης του αριθμού των εργαζομένων, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξής της, αρχής γενομένης της πρόσληψης άλλων 5 ατόμων μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους.

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η βιομηχανική επεξεργασία κυρίως σησαμόσπορου, ενώ κατά τα τελευταία έτη λειτουργίας της έχει επεκταθεί στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων Super Spread και μπάρες ξηρών καρπών και super fruits, προϊόντα τα οποία λαμβάνουν μεγάλη ζήτηση στην ελληνική και διεθνή αγορά. Το Παστέλι, το Λουκούμι και η Μαρμελάδα συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων που η «Αφοί Παπαγιάννη Α.Ε.» παράγει και διαθέτει στο καταναλωτικό της κοινό. Τα προϊόντα «ΟΛΥΜΠΟΣ» είναι ευρέως γνωστά στο ελληνικό κοινό, καθώς έχουν αποδειχθεί άξια της εμπιστοσύνης των καταναλωτών, λόγω της άριστης ποιότητάς τους.

Η είσοδος στην αγορά των βιολογικών προϊόντων έγινε το 1992 όπου αναπτύχθηκε μια σειρά προϊόντων η οποία αποτέλεσε πρωτοποριακή κίνηση για την ελληνική αγορά και η οποία και έδωσε ουσιαστική ώθηση στην αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό.

Σήμερα η Αφοί Παπαγιάννη, διαθέτει συνεργασίες με τις μεγαλύτερες αλυσίδες τροφίμων της χώρας, αλλά και με εταιρείες – κολοσσούς στο χώρο των τροφίμων στο εξωτερικό. Ήδη περί το 45% των συνολικού κύκλου εργασιών προέρχεται από πωλήσεις των προϊόντων της σε διεθνείς αγορές της Ευρώπης, αλλά και της υπόλοιπης υφηλίου (Κίνα, Καναδάς, Αφρική, Αυστραλία κ.τ.λ.), ποσοστό το οποίο προβλέπεται να παρουσιάσει ιδιαίτερη ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.

Στην Ελλάδα η παρουσία της εταιρείας είναι πλέον κάτι παραπάνω από αισθητή. Τα προϊόντα ΟΛΥΜΠΟΣ βρίσκονται πλέον στα ράφια των περισσότερων Σούπερ Μάρκετ όπως είναι:



Ισχυρές επίσης συνεργασίες έχουν αναπτυχθεί και με μεγάλους οίκους του εξωτερικού. Brand Names όπως τα ακόλουθα, εμπορεύονται και διαθέτουν στις κατά τόπους αλλά και εξωτερικές αγορές, προϊόντα ΟΛΥΜΠΟΣ αλλά και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (Private Label).



Οι γραμμές παραγωγής εξελίσσονται συνεχώς και οι επενδύσεις που γίνονται σε ανθρώπινο δυναμικό, λειτουργικά πάγια στοιχεία και εξελιγμένα λογισμικά διαχείρισης, καθιστούν της εταιρεία μεταξύ των πιο καινοτόμων του κλάδου. Οι νέες γραμμές επεξεργασίας και παραγωγής έχουν εκτοξεύσει την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η Αφοί Παπαγιάννη παράγει σήμερα περί τους 19 τόνους Ταχινίου ημερησίως, ποσότητα η οποία προβλέπεται να αυξηθεί κατά 2 τόνους μετά τις υποκείμενες επενδύσεις.

Βασικό χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι η καθετοποίησή της. Δηλαδή η δυνατότητα της ίδιας βιομηχανικής επεξεργασίας της πρώτης ύλης και παραγωγή έτοιμων προϊόντων με βάση τα υλικά αυτά. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να ελαχιστοποιήσει τα κόστη παραγωγής και να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων.

Κατά τα τελευταία 2 έτη λειτουργίας, οι επενδύσεις της εταιρείας στηρίχθηκαν κυρίως σε αγορά πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού για τη αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας. Το στρατηγικό πλάνο των επενδύσεων για τα επόμενα έτη, έγκειται κυρίως στη διατήρηση ενός σταθερού και μόνιμου επιπέδου στα Κεφάλαια Κίνησης (ΚΚ) της εταιρείας, με σκοπό την εξυπηρέτηση των λειτουργικών της αναγκών οι οποίες είναι η αγορά των Α και Β' υλών καθώς και η διατήρηση ενός επαρκούς stock ετοιμών προϊόντων, ικανού να καλύψει τις καταναλωτικές ανάγκες της αγοράς κυρίως σε περιόδους εποχικότητας των πωλήσεων (π.χ. Σαρακοστή). Τα νέα κεφάλαια κίνησης βοηθούν στην αντιστάθμιση του κινδύνου καθυστερήσεων προγραμματισμένων αγορών και παραλαβών Α' & Β' υλών. Επιπλέον, συμβάλλουν στην κατοχύρωση της τιμής και των ποσοτήτων του σιγαμιού (commodity) καθώς και στην άμεση εξυπηρέτηση πελατών, τόσο εξωτερικού όσο και εσωτερικού. Αυτό το στοιχείο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα των επενδύσεων της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι η αύξηση της ζήτησης σε προϊόντα Ταχινίου, Super Spread και Μπάρες από ξηρούς καρπούς και super fruits. Αναμένεται σημαντική ανάπτυξη των πωλήσεων στις διεθνείς αγορές, ενώ οι προβλέψεις για την ελληνική αγορά κρίνονται θετικές ως προς τη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (Market Share) στα σημεία διανομής καθώς και τη σταθεροποίηση του πραγματοποιούμενου τζίρου. Αυτή η ζήτηση δημιουργεί σταθερότητα πωλήσεων στη διάρκεια του έτους, παρά το γεγονός ότι η κατηγορία προϊόντων χαλβά έχει εποχικά υψηλή ζήτηση. Έτσι, το Business Cycle & Cash Flow της εταιρείας σταθεροποιείται σε τριμηνιαία βάση. Οι

Οι μελλοντικές επενδύσεις θα εξαρτηθούν από τις επενδύσεις θα εξαρτηθούν από τη συνεχιζόμενη αύξηση ζήτησης προϊόντων ταχινιού, μπαρών και νέων προϊόντων εντός του 2022-23. Τα αποτελέσματα για το έτος 2022 είναι:

- A) Προϊόντα Χαλβά κατέχουν 30% του συνολικού τζίρου
- B) Προϊόντα Ταχινιού κατέχουν 45% του συνολικού τζίρου
- Γ) Μπάρες (νέα προϊόντα) 13% του συνολικού τζίρου
- Δ) Spreads (νέα προϊόντα) 5% του συνολικού τζίρου και
- Ε) Υπόλοιπα προϊόντα (μαρμελάδα, λουκούμια κλπ) 7% του συνολικού τζίρου.

Η στρατηγική που ακολουθεί σήμερα η Αφοί Παπαγιάννη Α.Ε. κινείται στο πλαίσιο της υλοποίησης των στρατηγικών της στόχων βασίζεται στα εξής:



Διάγραμμα 4. Στρατηγικό τρίπτυχο ΟΛΥΜΠΟΣ

Επίσης η Αφοί Παπαγιάννη Α.Ε. κινείται επενδυτικά στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων βιολογικών προϊόντων, τα οποία θα αποτελέσουν σημείο αναφοράς για το μέλλον της εταιρείας. Η δαπάνες για την έρευνα και την ανάπτυξη τέτοιων προϊόντων προβλέπεται να συνεχιστούν και τα επόμενα χρόνια, πάντα με βάση τη στρατηγική της εταιρείας στην αγορά. Σε αριθμητικούς όρους οι προβλέψεις της εταιρείας για τα επόμενα έτη λειτουργίας της, ως παράγωγα του επενδυτικού της πλάνου παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒ & ΦΟΡΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΣΕ (Ε.Μ.Ε.)
2019	24.361.587	1.095.346	9.521.855	130
2020	28.267.938	2.391.658	11.820.059	135
2021	30.607.866	1.276.704	13.899.091	167
2022	36.188.109	1.270.100	18.809.235	169
2023	37.635.633	1.524.120	18.065.104	170
2024	39.517.415	1.752.738	18.178.011	172
2025	41.493.286	2.015.649	18.671.979	174
2026	43.567.950	2.317.996	19.605.578	176

Πίνακας 2. Προβλέψεις εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ

## 4.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

### 4.2.1. Ανάλυση SWOT

#### Δυνάμεις

##### 1. Πολιτιστική κληρονομιά και μια ισχυρή μάρκα

Το εμπορικό σήμα "OLYMPUS" είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό λογότυπο. Είναι ένα πολιτιστικό έμβλημα που αντιπροσωπεύει την ελληνικότητα, την οικογενειακή κληρονομιά και την αυθεντικότητα. Αυτό το άυλο κεφάλαιο, το οποίο επενδύεται συνεχώς για επτά δεκαετίες (από το 1949), χρησιμεύει ως πηγή εμπιστοσύνης και εξαιρετικά ισχυρής πνευματικής ιδιοκτησίας (Barney, 1991).

Σε μια υπερκορεσμένη αγορά, η μάρκα χρησιμεύει ως «σήμα ποιότητας» για τον αγοραστή, μειώνοντας το γνωστικό του κόστος και διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων. Θετικά συναισθήματα όπως η νοσταλγία, η ασφάλεια και η γαστρονομική ταυτότητα συνδέονται με αυτήν, καθιστώντας πολύ δύσκολη την αντιγραφή της από έναν νέο ανταγωνιστή.

## **2.Πλήρης κάθετη ολοκλήρωση της αλυσίδας παραγωγής**

Από τη βιομηχανική παραγωγή του σουσαμιού μέχρι τη συσκευασία του τελικού προϊόντος, η εταιρεία έχει τον πλήρη έλεγχο ολόκληρης της διαδικασίας. Αυτή η τακτική απόφαση προσφέρει πολλά σημαντικά οφέλη: Ο απόλυτος έλεγχος της Εξασφαλίζει ομοιομορφία των πρώτων υλών και διευκολύνει την ιχνηλασιμότητα. Μειώνει τη μεταβλητότητα του κόστους και εξαλείφει τα περιθώρια κέρδους των ενδιάμεσων προμηθευτών.

Στρατηγική Ανεξαρτησία: Παρέχει σταθερότητα παραγωγής προστατεύοντας από διακοπές στην αλυσίδα εφοδιασμού ή στρατηγικό χειρισμό από σημαντικούς προμηθευτές πρώτων υλών.

## **3.Διαφοροποίηση και εξέλιξη χαρτοφυλακίου Προϊόντων**

Το χαρτοφυλάκιο έχει σχεδιαστεί σκόπιμα για τη διαχείριση κινδύνων και την αξιοποίηση των τάσεων, εκτός από το ότι είναι ευρύ:

Αγελάδες Μετρητών: Σταθερά προϊόντα με μεγάλη αξία μάρκας που παράγουν ταμειακές ροές για επενδύσεις περιλαμβάνουν τον παραδοσιακό χαλβά (30% του κύκλου εργασιών) και το ταχίνι (45% του κύκλου εργασιών).

Ανερχόμενα Αστέρια: Τα αλείμματα (5% του κύκλου εργασιών) και οι μπάρες (13% του κύκλου εργασιών) αποτελούν παραδείγματα έξυπνης ανάπτυξης σε ταχέως αναπτυσσόμενες, σύγχρονες κατηγορίες (υγιεινή διατροφή, σνακ), μειώνοντας την προσέλκυση νέων πληθυσμών και μείωση της εξάρτησης από τις εποχές.

Πρωτοπορία και επίγνωση των τάσεων: Η πρώιμη είσοδος της εταιρείας στην αγορά βιολογικών προϊόντων το 1992 δείχνει ότι ήταν σε θέση να προβλέψει τις μακροπρόθεσμες μεταβολές των καταναλωτών πολύ νωρίτερα από τους τυπικούς ανταγωνιστές.

## **4.Αποτελεσματική και διαφοροποιημένη διεθνής στρατηγική**

Η διεθνής παρουσία (~45% του κύκλου εργασιών) δεν βασίζεται μόνο στις εξαγωγές, αλλά και σε δύο διακριτά μοντέλα:

Διανομή προϊόντων με τη δική της μάρκα στις διεθνείς αγορές (Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Ασία, Αυστραλία), γεγονός που εδραιώνει τη θέση της ως παγκόσμιας ελληνικής επωνυμίας. Συνεργασία με διεθνείς κολοσσούς λιανικής πώλησης για την παραγωγή προϊόντων με τη δική τους επωνυμία. Αυτό εξασφαλίζει σταθερό όγκο παραγωγής, καλύπτει τα πάγια έξοδα και δείχνει ότι η εταιρεία αναγνωρίζεται για την αξιόπιστη ποιότητα και την παραγωγική της ικανότητα.

Συνεχής δέσμευση για επενδύσεις κεφαλαίου και καινοτομία (E&A): Οι επενδύσεις σε νέες γραμμές παραγωγής, εξοπλισμό αιχμής και λογισμικό δεν είναι τυχαίες. αποτελούν μια συστηματική στρατηγική για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Η αύξηση της ημερήσιας δυναμικότητας παραγωγής ταχυνού και η δέσμευση για την ανάπτυξη νέων βιολογικών προϊόντων υποδηλώνουν μια δυναμική, επενδυτική νοοτροπία που αντιτίθεται στη στασιμότητα.

### **5. Ισχυρό, πανελλαδικό δίκτυο διανομής και σχέσεις λιανικής**

Η συνεργασία με όλες τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (πλήρης διανομή) αποτελεί κρίσιμο πλεονέκτημα. Δημιουργεί εμπόδια εισόδου για νέους παίκτες, διασφαλίζει την προβολή του προϊόντος και απλοποιεί τη λογιστική. Αυτές οι μακροπρόθεσμες σχέσεις αποτελούν έναν πολύτιμο εμπορικό πόρο.

### **Αδυναμίες**

#### **1. Δυαδική εξάρτηση: εποχικότητα και εστίαση σε μία πρώτη ύλη**

Παρά τη διαφοροποίηση, ο παραδοσιακός πυρήνας (χαλβάς, λουκούμι) παρουσιάζει έντονα εποχιακά διαλείμματα, ειδικά κατά τη Σαρακοστή και τις αργίες. Αυτό δημιουργεί προκλήσεις στη διαχείριση της παραγωγής, του αποθέματος και, το πιο σημαντικό, της ταμειακής ροής κατά τις υπόλοιπες περιόδους

Η υπερβολική εξάρτηση από προϊόντα με βάση το σουσάμι (πάνω από το 75% του συνολικού κύκλου εργασιών) το εκθέτει σε κινδύνους της παγκόσμιας αγοράς εμπορευμάτων. Οι διακυμάνσεις στην τιμή, τη διαθεσιμότητα ποσότητας ή την ποιότητα του σουσαμιού (λόγω κλιματικής αλλαγής ή γεωπολιτικών γεγονότων) μπορούν να συμπίεσουν άμεσα τα κέρδη και να διαταράξουν την παραγωγή.

## **2. Σχετικοί περιορισμοί κλίμακας έναντι πολυεθνικών ανταγωνιστών**

Ως οικογενειακή ελληνική επιχείρηση, ενδέχεται να αντιμετωπίσει περιορισμούς στους οικονομικούς πόρους και τις δυνατότητες μάρκετινγκ σε σύγκριση με διεθνείς κολοσσούς (π.χ. Mondelez, Nestlé) ή μεγάλες εταιρείες υγιεινών σνακ. Αυτό μπορεί να περιορίσει τον ρυθμό και το εύρος της διεθνούς επέκτασής της, την ικανότητα για μαζικές διαφημιστικές καμπάνιες ή την απόκτηση καινοτόμων νεοσύστατων επιχειρήσεων.

## **3. Αδυναμία ολοκλήρωσης της μετατόπισης της μάρκας**

Η εικόνα της ΟΛΥΜΠΟΣ είναι βαθιά συνδεδεμένη με τον παραδοσιακό χαλβά και το ταχίνι. Ενώ αυτό αποτελεί πλεονέκτημα, δημιουργεί επίσης μια πρόκληση για νέα προϊόντα (μπάρες, αλείμματα). Ο καταναλωτής μπορεί να δυσκολευτεί να αποδεχτεί την ΟΛΥΜΠΟΣ ως μια καινοτόμο μάρκα σνακ, δημιουργώντας μια «διαχωριστική γραμμή» στην ταυτότητα που απαιτεί σημαντικές επενδύσεις για να ξεπεραστεί.

## **3. Εξάρτηση από την αγοραστική δύναμη των μεγάλων λιανοπωλητών**

Η ένταξη σε όλα τα σούπερ μάρκετ, αν και αποτελεί πλεονέκτημα, συνεπάγεται επίσης υψηλή εξάρτηση από τη διαπραγματευτική δύναμη αυτών των λιανοπωλητών. Μπορούν να ασκήσουν συνεχή πίεση για χαμηλότερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής και υψηλότερες χρεώσεις, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους. Επιπλέον, οι ίδιοι οι λιανοπωλητές είναι επίσης ανταγωνιστές μέσω των δικών τους προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

### **Ευκαιρίες**

#### **1. Επέκταση σε διεθνείς αγορές**

Οι ευκαιρίες για την «ΟΛΥΜΠΟΣ» είναι κάτι περισσότερο από απλές τάσεις της αγοράς. Είναι ιδιαίτερα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που, όταν συνδυάζονται με τα εσωτερικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

## **1.Επέκταση διεθνούς αγοράς**

Το ποσοστό διεθνούς διείσδυσης περίπου 45% δεν πρέπει να θεωρείται στατικό. Η επέκταση έχει δύο διαφορετικές διαστάσεις:

Η μετατόπιση από την «εθνική αγορά» στην «κύρια αγορά υγείας» παρουσιάζει μια ευκαιρία στις μεγάλες αγορές (όπως η Γερμανία και οι ΗΠΑ). Η στόχευση θα πρέπει να γίνει στα τμήματα «υγιεινών αλειμμάτων», «vegan σνακ» και «βιολογικών τροφίμων» των μεγάλων αλυσίδων και όχι μόνο σε ελληνικά παντοπωλεία. Αυτό απαιτεί επαναπροσδιορισμό της διαχείρισης κατηγοριών και ανάπτυξη τακτικών για την αντιμετώπιση μη εθνοτικών αγοραστών.

Λόγω της υψηλής αγοραστικής τους δύναμης, της ισχυρής πολιτιστικής έλξης προς τη Μεσόγειο και της εμμονής με υγιεινά και λειτουργικά γεύματα, χώρες όπως η Νότια Κορέα και η Ιαπωνία προσφέρουν τεράστιες προοπτικές. Οι πόλεις (ανεκτικές σε διεθνείς μάρκες υψηλής ποιότητας) και η τοπική αγορά αποτελούν την αγορά της Κίνα Η λογιστική, οι διακυμάνσεις στους κανονισμούς τροφίμων και η απαίτηση για προσαρμογή στο τοπικό μάρκετινγκ (π.χ. γεύσεις) είναι τα κύρια εμπόδια. Αυτή είναι μια ευκαιρία να μειωθεί ο κίνδυνος οικονομικών διακυμάνσεων σε μια μόνο τοποθεσία, χρησιμοποιώντας την τρέχουσα εμπειρία και δομή εξαγωγών ως πλατφόρμα για συστηματική γεωγραφική διαφοροποίηση εσόδων.

## **2. Ανάπτυξη Προϊόντων για Νέα Υγεία και Λειτουργικά Τρόφιμα**

Βαθύτερη Ανάλυση: Δεν πρόκειται μόνο για μια επιλογή, αλλά για μια στρατηγική απαίτηση. Στις μέρες μας, οι «χαλβάδες» και το «ταχίνι» θεωρούνται «ώριμες κατηγορίες» με αργούς ρυθμούς ανάπτυξης. Η καινοτομία στο συνδυασμό συμβατικών πρώτων υλών (όπως το σουσάμι) και σύγχρονων διατροφικών απαιτήσεων θα οδηγήσει στη μελλοντική ανάπτυξη. Η μπάρα με βάση το ταχίνι μπορεί να εξελιχθεί σε μπάρες χαμηλής περιεκτικότητας σε ζάχαρη και υψηλής πρωτεΐνης για τον έλεγχο βάρους ή τους αθλητές. Το μήνυμα του ταχινιού ως πηγής πρωτεΐνης φυτικής προέλευσης είναι ισχυρό.. Δημιουργία μπάρων πλούσιων σε φυτικές ίνες, όπως κυδώνι ή ινσουλίνη ολιβάνου. «Η γεύση της παράδοσης, η υγεία του μέλλοντος» είναι το σλόγκαν.

Παραδοσιακά είδη σε ατομικές ποσότητες για εργασία, σχολείο ή ένα γρήγορο σνακ. Αυτό παρέχει μια καθημερινή απάντηση, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει την εποχικότητα. Για να αποφευχθεί η αδικαιολόγητη πολυπλοκότητα και το κόστος, κάθε

νέο προϊόν πρέπει να έχει ένα ξεχωριστό διαφοροποιητικό στοιχείο και να κατασκευάζεται χρησιμοποιώντας τις τρέχουσες δυνατότητες παραγωγής της εταιρείας.

### **3.Αύξηση των άμεσων πωλήσεων και της ψηφιακής παρουσίας**

Οι άμεσες πωλήσεις είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό κανάλι πωλήσεων, σύμφωνα με μια βαθύτερη ανάλυση. Λειτουργεί ως τακτικό εργαλείο για:

Συλλογή πληροφοριών πελατών (προτιμήσεις, πρότυπα αγοράς) χωρίς τον μεσάζοντα του λιανοπωλητή, επιτρέποντας πιο εξατομικευμένες προσφορές και βελτιωμένη ανάπτυξη προϊόντων.

Η επιχείρηση έχει πλήρη έλεγχο του μηνύματος, των οπτικών στοιχείων και της εμπειρίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στο διαδίκτυο. Με τρόπο που δεν είναι εφικτός σε ένα ράφι καταστήματος, μπορεί να μεταφέρει την αφήγησή του, να επιδείξει τη διαδικασία παραγωγής και να τονίσει τα ιδανικά του (παράδοση, βιωσιμότητα). Με λιγότερο κίνδυνο και κόστος, το ψηφιακό κανάλι είναι το τέλειο εργαστήριο (θερμοκοιτίδα) για καινοτόμες ιδέες (περιορισμένες εκδόσεις, συνεργασίες). Τα ζητήματα που προκύπτουν είναι οι κίνδυνοι σύγκρουσης καναλιών με τους παραδοσιακούς λιανοπωλητές, η διαχείριση της εφοδιαστικής (αποστολή, επιστροφές χρημάτων) και το κόστος απόκτησης πελατών στον ψηφιακό τομέα. Η προσέγγιση θα πρέπει να είναι συμπληρωματική και όχι ανταγωνιστική. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό κατάστημα θα πρέπει να πουλάει αγαθά ή πακέτα που δεν προσφέρονται σε φυσικές τοποθεσίες.

### **4.Αξιοποίηση της «ελληνικότητας» ως κύριας μάρκας**

Ο τουρισμός, η κουζίνα και η υγεία της Ελλάδας (μεσογειακή διατροφή) σχετίζονται σε παγκόσμια κλίμακα. Η «ΟΛΥΜΠΟΣ» έχει την ικανότητα να μετατρέψει αυτό το πολιτιστικό κεφάλαιο σε οικονομικό κεφάλαιο. Η ανάπτυξη μιας επαγγελματικής γκάμας (υπηρεσία εστίασης) για ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφετέριες είναι μία από τις συνεργασίες με τον τομέα HoReCa. Προσφέροντας χαλβά ως επιδόρπιο σε εστιατόρια, ταχίνι ως άλειμμα υψηλής ποιότητας για τوست ή μικρά πακέτα για δωμάτια ξενοδοχείων.

Διοργάνωση «επισκέψεων» στο εργοστάσιο στο Μελισσοχώρι ή δημιουργία ενός «κέντρου εμπειρίας μάρκας» σε έναν τουριστικό προορισμό όπου οι επισκέπτες μπορούν να δουν, να ανακαλύψουν και να κάνουν αγορές. Χρειάζεται μια μοναδική

προσέγγιση στην τιμολόγηση, τη συσκευασία και τη διανομή που διαφέρει από το τυπικό λιανικό εμπόριο. Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος συγκέντρωσης λόγω της ευαισθησίας της τουριστικής βιομηχανίας σε κρίσεις όπως οι πανδημίες.

## **5. Χρήση της βιωσιμότητας και της κυκλικής οικονομίας για τη δημιουργία αξίας και διαφοροποίησης**

Για τις νεότερες γενιές πελατών, η βιωσιμότητα αποτελεί πλέον ανάγκη για τη λειτουργία. Είναι μια ευκαιρία για την «ΟΛΥΜΠΟΣ» να προσφέρει αξία και να υποστηρίξει premium τιμολόγηση. Προσδιορισμός και μείωση του αποτυπώματος άνθρακα με παράλληλη χρήση τοπικών πρώτων υλών όποτε είναι εφικτό. Ένα ισχυρό μήνυμα για τις αγορές της βόρειας Ευρώπης. Συζήτηση για τον οικογενειακό χαρακτήρα της εταιρείας, την υποστήριξη της κοινότητας της Λάρισας και τη δίκαιη μεταχείριση των αγροτών που παράγουν το σουσάμι. Πέρα από τα αγαθά, αυτό παράγει ένα συναισθηματικό πλεονέκτημα.

### **Απειλές**

#### **1.Υψηλός ανταγωνισμός από ιδιωτικές ετικέτες**

Ίσως το πιο θεμελιώδες και επίμονο ζήτημα είναι η πιθανότητα αυξανόμενου και πιο έντονου ανταγωνισμού από τις ιδιωτικές μάρκες των λιανοπωλητών. Αν και είναι η πιο ορατή προσέγγιση, η άμεση πίεση τιμολόγησης δεν είναι ο μόνος τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται αυτός ο κίνδυνος. Σε ένα βαθύτερο επίπεδο, αντιπροσωπεύει μια βασική αναδιανομή ισχύος εντός της αλυσίδας αξίας τροφίμων. Οι μεγάλοι λιανοπωλητές έχουν συνειδητοποιήσει ότι η δημιουργία των δικών τους σειρών προϊόντων τους δίνει δύο πλεονεκτήματα: πρώτον, μπορούν να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους σε σύγκριση με τα είδη εθνικής μάρκας· δεύτερον, μπορούν να αυξήσουν την αφοσίωση των πελατών στο κατάστημα ή την αλυσίδα και όχι στη συγκεκριμένη εμπορική μάρκα (Παπαδάκης, 2016).

#### **2. Διακυάνσεις στην τιμή και μεταβολές στην πρώτη ύλη**

Μια σημαντική αλλαγή στο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητη για τη στρατηγική προστασία. Όσον αφορά τις χαμηλές τιμές, η εταιρεία δεν μπορεί και δεν πρέπει να ανταγωνιστεί τις ιδιωτικές ετικέτες. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός πρέπει να μετακινηθεί μόνιμα στα επίπεδα της αδιαμφισβήτητης αυθεντικότητας και ποιότητας (όπου η μάρκα ΟΛΥΜΠΟΣ χρησιμεύει ως εγγύηση), της συνεχούς και δυναμικής καινοτομίας (προσφέροντας χαρακτηριστικά που είναι δυσανάλογα δαπανηρά ή

δύσκολο να αναπαραχθούν) και, το πιο σημαντικό, ενός ισχυρού συναισθηματικού δεσμού με τον πελάτη - έναν τομέα όπου ένα γενικό προϊόν ιδιωτικής ετικέτας δεν έχει κανένα σκοπό (Παπαδάκης, 2016).

### **3.Αλλαγές τις συνήθειες των καταναλωτών**

Ένας υλικοτεχνικός κίνδυνος που επηρεάζει τη βάση του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης είναι η αστάθεια των τιμών και η ευαισθησία στη φυσική διαθεσιμότητα βασικών πρώτων υλών, ιδίως του σουσαμιού. Αυτός ο κίνδυνος έχει δύο διαστάσεις: επηρεάζει τόσο την αστάθεια της τιμής μιας πρώτης ύλης όσο και Η αστάθεια της τιμής μιας πρώτης ύλης εμπορευμάτων και η πιθανότητα απροσδόκητου ελλείμματος (σοκ εφοδιασμού) είναι οι δύο διαστάσεις αυτού του κινδύνου. Οι αιτίες μπορεί να είναι πολυάριθμες και συχνά ανεξέλεγκτες, όπως δυσμενείς καιρικές συνθήκες (ξηρασίες, πλημμύρες) στις κύριες περιοχές παραγωγής, γεωπολιτικές αναταραχές που επηρεάζουν το εμπόριο ή τα δίκτυα logistics ή διακοπές στις διεθνείς μεταφορές. Το σουσάμι και τα παράγωγά του αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών, επομένως οποιαδήποτε διαταραχή στην αλυσίδα εφοδιασμού επηρεάζει άμεσα το κόστος και αυξάνει την πιθανότητα διακοπής της παραγωγής. Απαιτείται μια πολύπλευρη στρατηγική για τη διαχείριση αυτού του κινδύνου. Από οικονομικής άποψης, η χρήση στρατηγικών αντιστάθμισης κινδύνου που βασίζονται σε παράγωγα μπορεί να βοηθήσει στην εξασφάλιση σταθερής τιμολόγησης για ένα μέρος των αναγκών. Στρατηγικά, ο κίνδυνος ενός μεμονωμένου δυσμενούς συμβάντος μειώνεται με τη διαφοροποίηση των πηγών εφοδιασμού σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές (για παράδειγμα, από την Αίγυπτο, το Σουδάν ή την Ινδία, εκτός από την Ελλάδα). Τέλος, οι σαφείς τροποποιήσεις τιμών σε συμβόλαια με μεγάλους πελάτες και η δημιουργία στρατηγικών αποθεμάτων ασφαλείας μπορούν να χρησιμεύσουν ως ρυθμιστικά εργαλεία (Katsikeaw et al., 2006).

### **4.Οικονομικές κρίσεις και αστάθεια στην αγορά**

Ένας κυκλικός κίνδυνος που επηρεάζει άμεσα το εμπόριο είναι η οικονομική αστάθεια και οι κρίσεις, οι οποίες ασκούν πίεση στην αγοραστική δύναμη των οικογενειών. Η καταναλωτική συμπεριφορά τείνει να μεταβάλλεται προβλέψιμα κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης ή πληθωρισμού: συχνά «μετακινούνται» από προϊόντα υψηλής ποιότητας και εθνικές μάρκες σε λιγότερο ακριβές εναλλακτικές

λύσεις ή ιδιωτικές ετικέτες, και μειώνουν τις αγορές που θεωρούν «διακριτικές» ή μη απαραίτητες, οι οποίες περιλαμβάνουν πολλά γλυκά και premium προϊόντα επάλειψης. Η προσαρμογή και η ανθεκτικότητα είναι το κλειδί για τον έλεγχο αυτής της απειλής. Δεδομένου ότι είναι απίθανο όλες οι αγορές να περάσουν από μια συντονισμένη ύφεση, η υπάρχουσα μεγάλη εξάρτηση από τις εξαγωγές (~45% του κύκλου εργασιών) χρησιμεύει φυσικά ως μια περιφερειακή στρατηγική διαφοροποίησης κινδύνου. Επιπλέον, η δημιουργία ενός στοχευμένου τιμολογιακού σχεδίου που περιλαμβάνει είδη «εισαγωγικού επιπέδου» με πιο προσιτές φόρμουλες ή μικρότερες συσκευασίες βοηθά τους πελάτες να διατηρούν την πιστότητα στην επωνυμία ακόμη και όταν δέχονται κριτική. Η επικοινωνία θα πρέπει επίσης να δίνει μεγάλη έμφαση στην ιδέα της «αξίας για τα χρήματα», απεικονίζοντας τα αγαθά ως πλούσιες σε θρεπτικά συστατικά, ικανοποιητικές και υψηλής ποιότητας εναλλακτικές λύσεις και όχι ως είδη πολυτελείας (Παπαδάκης, 2016).

Τέλος, ένας επίμονος και δαπανηρός λειτουργικός κίνδυνος δημιουργείται από το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον, το οποίο γίνεται όλο και πιο περίπλοκο και ασταθές. Οι κανονισμοί που αφορούν την ασφάλεια των τροφίμων, την επισήμανση των διατροφικών ιδιοτήτων, τους ισχυρισμούς υγείας, τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές συσκευασίας, ακόμη και τη φορολόγηση συγκεκριμένων αγαθών (όπως ο φόρος ζάχαρης) αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κράτος σε κράτος. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή, αυξάνει τα διοικητικά έξοδα και διατηρεί την πιθανότητα κυρώσεων ή ανακλήσεων προϊόντων. Τα παραδοσιακά προϊόντα με μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε ζάχαρη ή λιπαρά ενδέχεται να βρίσκονται σε συστημικό μειονέκτημα λόγω νέων συστημάτων επισήμανσης όπως το Nutri-Score. Προκειμένου να καταπολεμηθεί αυτή η απειλή, απαιτούνται επενδύσεις και όραμα για την καταπολέμηση αυτής της απειλής. Η απειλή μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία μέσω της προληπτικής αναδιαμόρφωσης των προϊόντων για τη βελτίωση του διατροφικού τους προφίλ πριν καταστεί απαραίτητο. Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει εσωτερική ή εξωτερική γνώση για την παρακολούθηση και την ανάλυση των κανονιστικών εξελίξεων σε κάθε χώρα όπου διεξάγονται δραστηριότητες. Τελικά, η υπέρβαση του νόμιμου ελάχιστου ορίου όσον αφορά την διαφάνεια μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα εμπιστοσύνης και μιας προβλέψιμης σχέσης με τους καταναλωτές και τις ρυθμιστικές αρχές (Παπαδάκης, 2016).

#### 4.2.2. Ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων και πλαίσιο VRIO

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Άποψης που Βασίζεται στους Πόρους (Barney, 1991), οι εσωτερικοί στρατηγικοί πόροι αποτελούν το θεμέλιο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η δυνατότητα ενός πόρου να προσφέρει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιολογείται χρησιμοποιώντας το παράδειγμα VRIO.

Πόρος/Δυνατότητα	V (Valuable)	R (Rare)	I (Costly to Imitate)	O (Organized)	Στρατηγική Συνέπεια (VRIO)	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
<b>1. Εμπορικό Σήμα «ΟΛΥΜΠΟΣ» &amp; Πολιτισμικό Κεφάλαιο</b>	<b>ΝΑΙ.</b> Δημιουργεί εμπιστοσύνη, επιτρέπει premium pricing, προσέλκυση πελατών.	<b>ΝΑΙ.</b> 70+ ετών ιστορίας, σύνδεση με ελληνική ταυτότητα. Μοναδικό.	<b>ΝΑΙ.</b> Ιστορικά-συναισθηματικά δεσμευμένη εμπιστοσύνη <b>δεν μπορεί να αγοραστεί ή να αναπαραχθεί</b> σε βραχυπρόθεσμη βάση. Βασίζεται σε πολιτισμικό, άυλο κεφάλαιο.	<b>ΝΑΙ.</b> Η μάρκα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος όλης της επικοινωνιακής, σχεδιαστικής και προϊοντικής στρατηγικής.	<b>V-R-I-O</b>	<b>ΔΙΑΡΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.</b> Αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της ανθεκτικότητας της εταιρείας.
<b>2. Πλήρης Καθετοποίηση Παραγωγής</b>	<b>ΝΑΙ.</b> Εξασφαλίζει ποιότητα, μειώνει κόστος, εγγυάται σταθερότητα εφοδιασμού.	<b>ΝΑΙ.</b> Σε αυτό το επίπεδο ολοκλήρωσης (από σπόρο σε τελικό προϊόν), είναι σπάνιο στον κλάδο των τροφίμων.	<b>ΝΑΙ.</b> Απαιτεί <b>τεράστιες κεφαλαιουχικές επενδύσεις</b> , πολυετή τεχνογνωσία και εξειδίκευση. Είναι <b>σύνθετη δυνατότητα</b> (complex capability).	<b>ΝΑΙ.</b> Ολόκληρη η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες είναι βελτιστοποιημένες γύρω από αυτήν την εσωτερική αλυσίδα αξίας.	<b>V-R-I-O</b>	<b>ΔΙΑΡΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.</b> Είναι ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου και πηγή βιώσιμου πλεονεκτήματος κόστους.
<b>3. Συνδυασμός Παραδοσιακής Τεχνογνωσίας &amp; Σύγχρονης Έρευνας (R&amp;D)</b>	<b>ΝΑΙ.</b> Επιτρέπει καινοτομία προϊόντων, διαφοροποίηση και ανταπόκριση σε τάσεις.	<b>ΝΑΙ.</b> Ο συνδυασμός της «μυστικής συνταγής» και της σύγχρονης τεχνολογίας τροφίμων είναι σπάνιος.	<b>ΜΕΡΙΚΑ.</b> Η παραδοσιακή γνώση βασίζεται σε <b>σιωπηρή γνώση (tacit knowledge)</b> και εμπειρία, που είναι δύσκολη στη μεταφορά. Η έρευνα μπορεί όμως να αντιγραφεί.	<b>ΝΑΙ.</b> Υπάρχει στρατηγική δέσμευση για R&D (αναφέρεται ρητά) με αποτέλεσμα νέα προϊόντα (18% τζίρου).	<b>V-R-I-O (αλλά με πιο αδύναμο I)</b>	<b>ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ/ΙΣΧΥΡΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.</b> Παρέχει προσωρινό πλεονέκτημα μέχρι να αναπαραχθούν οι καινοτομίες.
<b>4. Δίκτυο Διανομής &amp; Σχέσεις με Λιανική</b>	<b>ΝΑΙ.</b> Εξασφαλίζει κανάλια πώλησης, ορατότητα και πρόσβαση στον καταναλωτή.	<b>ΟΧΙ.</b> Η πρόσβαση σε σούπερ μάρκετ, ενώ δύσκολη, δεν είναι μοναδική. Άλλοι μεγάλοι παίκτες τη διαθέτουν.	<b>ΜΕΡΙΚΑ.</b> Η δημιουργία μακροχρόνιων, αξιόπιστων σχέσεων απαιτεί χρόνο και επενδύσεις, αλλά <b>δεν είναι αδύνατο να αντιγραφεί.</b>	<b>ΝΑΙ.</b> Η εταιρεία έχει οργανωθεί για να διατηρεί αυτές τις σχέσεις (πωλήσεις, logistics).	<b>V-vo-R-I-O</b>	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ/ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΣΟΤΗΤΑ.</b> Απαραίτητο για να παίξει κανείς στο παιχνίδι, αλλά δεν παρέχει υπεροχή.

Πίνακας 3. Πλαίσιο VRIO της Χαλβαδοποιίας ΟΛΥΜΠΟΣ

Η ΟΛΥΜΠΟΣ διαθέτει τουλάχιστον δύο βασικά περιουσιακά στοιχεία (κάθετη ολοκλήρωση και εμπορικό σήμα) που της παρέχουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικοί της ακρογωνιαίοι λίθοι είναι αυτοί. Ενώ το δίκτυο διανομής είναι απαραίτητο για την ανταγωνιστικότητα, η δυναμικότητα Έρευνας και Ανάπτυξης παρέχει ένα βραχυπρόθεσμο πλεονέκτημα. Η ανθεκτικότητα και η σταθερή της θέση στην αγορά μπορούν να εξηγηθούν από αυτήν την ανάλυση: έχει κατασκευάσει ένα οχυρό που είναι πολύ δύσκολο να παραβιαστεί ή να μιμηθεί κανείς (Peteraf, 2013).

## 4.2. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ένα οργανωμένο πλαίσιο για την ανάλυση των στοιχείων που επηρεάζουν ολόκληρο τον κλάδο και, κατά συνέπεια, τη στρατηγική της εταιρείας παρέχεται από το πλαίσιο PESTLE.

### 4.2.1. Ανάλυση PESTLE

#### **Πολιτικό περιβάλλον**

Ο κλάδος επηρεάζεται από διάφορα, πολυεπίπεδα ρυθμιστικά πλαίσια στον πολιτικό τομέα. Οι γεωγραφικές ενδείξεις προέλευσης (ΠΟΠ), οι ισχυρισμοί υγείας και οι νόμοι για την ασφάλεια των τροφίμων (όπως η ιχνηλασιμότητα και οι ελάχιστες απαιτήσεις συσκευασίας) αποτελούν μόνιμες κατευθυντήριες γραμμές σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι πολιτικές που προωθούν τις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων ή έχουν αντίκτυπο στον τουρισμό - μια ζωτική οδό για τις πωλήσεις και την εικόνα - μπορούν να χρησιμεύσουν είτε ως καταλύτες είτε ως εμπόδια σε εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, απρόβλεπτοι κίνδυνοι για την αλυσίδα εφοδιασμού και την πρόσβαση στην αγορά μπορεί να προκύψουν από πολιτικές αναταραχές σε σημαντικά έθνη που προμηθεύονται πρώτες ύλες ή σε κρίσιμες αγορές εξαγωγών. Για την πρόβλεψη και την προσαρμογή σε αυτές τις πολιτικές δυναμικές, τα ενδιαφερόμενα μέρη του κλάδου πρέπει να συμβουλευονται ενεργά και να παρακολουθούνται συνεχώς (Γεωργόπουλος, 2025).

#### **Οικονομικό περιβάλλον**

Το κόστος και η ζήτηση επηρεάζονται άμεσα και άμεσα από την κατάσταση της οικονομίας. Ο πληθωρισμός θέτει την εταιρεία αντιμέτωπη με δύο προκλήσεις: αφενός, η αυξανόμενη ενέργεια, οι πρώτες ύλες (ιδιαίτερα το σουσάμι ως εμπόρευμα) και το κόστος μεταφοράς συμπιέζουν τα περιθώρια κέρδους. Από την άλλη πλευρά, η πίεση στην αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών μπορεί να οδηγήσει σε στροφή προς λιγότερο ακριβές εναλλακτικές λύσεις ή σε μείωση της κατανάλωσης μη βασικών προϊόντων. Το κόστος εισαγωγής πρώτων υλών και η ανταγωνιστικότητα των εξαγωγών επηρεάζονται έντονα από τις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, ιδίως με το δολάριο ΗΠΑ. Ταυτόχρονα, η οικονομική ανάκαμψη σε βασικές παγκόσμιες οικονομίες (όπως η Γερμανία και η Σκανδιναβία) προσφέρει ευκαιρίες για επέκταση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, μια ύφεση απαιτεί υπολογισμένες προσαρμογές. Ο εξειδικευμένος οικονομικός σχεδιασμός, η στρατηγική αντιστάθμιση και η περιφερειακή διαφοροποίηση του εισοδήματος είναι απαραίτητα για τη διαχείριση αυτών των οικονομικών κινδύνων (Γεωργόπουλος, 2025).

### **Κοινωνικό περιβάλλον**

Η καταναλωτική συμπεριφορά αλλάζει ως αποτέλεσμα των κοινωνικοπολιτισμικών αλλαγών, δημιουργώντας νέες στρατηγικές ευκαιρίες. Ο πελάτης έχει αλλάξει από παθητικός καταναλωτής σε ενεργό ερευνητή λόγω της διαδεδομένης κουλτούρας της υγείας και της ευημερίας, αναζητώντας προϊόντα που δεν είναι μόνο νόστιμα αλλά και χρήσιμα, φυσικά και ηθικά παρασκευασμένα (Γεωργόπουλος, 2003). Αυτό ανεβάζει τον πήχη, ενώ παράλληλα βοηθά κατηγορίες προϊόντων της ΟΛΥΜΠΟΣ, όπως τα φυτικά και βιολογικά αλεύματα. Οι μπάρες με ταχίνι και σπόρους μπορούν να πρωταγωνιστήσουν στην τεράστια και ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά φυτικών προϊόντων που προκαλείται από την αύξηση της χορτοφαγικής και vegan διατροφής. Ο ελληνικός χαλβάς τοποθετείται ως μια πολυτελής λιχουδιά λόγω της παγκοσμιοποίησης των γευστικών προτιμήσεων, η οποία έχει επίσης αυξήσει την παγκόσμια αποδοχή και περιέργεια για παραδοσιακά είδη. Η δημιουργία προϊόντων, η επικοινωνία και η διαφήμιση εξαρτώνται από την κατανόηση αυτών των δυναμικών κοινωνικών ρευμάτων (David and David, 2017).

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Κάθε πτυχή της εταιρείας, από την κατασκευή έως την εμπλοκή των πελατών, επηρεάζεται από την τεχνολογική πρόοδο. Ο αυτοματισμός και η σύγχρονη

τεχνολογία επεξεργασίας τροφίμων (όπως η ψυχρή έκθλιψη για ταχίνι) μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, να βελτιώσουν τη συνέπεια της ποιότητας και να μειώσουν το κόστος στο εργοστάσιο χωρίς να θυσιάσουν την ανταγωνιστικότητα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει φέρει στο προσκήνιο τόσο εξαιρετικές ευκαιρίες όσο και προβλήματα. Η άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες, η δυνατότητα για αφήγηση ιστοριών για την επωνυμία και η συλλογή χρήσιμων δεδομένων καθίστανται δυνατές χάρη στην επέκταση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο, αυτό απαιτεί δαπάνες στο ψηφιακό μάρκετινγκ και την εφοδιαστική, καθώς και νέα ταλέντα. Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη για την πρόβλεψη της ζήτησης και η τεχνολογία blockchain για τη διαφάνεια της εφοδιαστικής αλυσίδας αρχίζουν να ξεχωρίζουν. Μια εταιρεία που δεν μπορεί να συμβαδίσει με τις τεχνολογικές εξελίξεις διατρέχει τον κίνδυνο να μείνει πίσω (Γεωργόπουλος, 2025).

### **Νομικό περιβάλλον**

Το νομικό και κανονιστικό σύστημα είναι ένας δυναμικός, επικίνδυνος τομέας. Η προώθηση των λειτουργικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων αποτελεί πρόκληση λόγω των αυστηρών κανονισμών της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων (EFSA) σχετικά με τους ισχυρισμούς υγείας, οι οποίοι περιορίζουν το τι μπορεί να αναγράφεται στις συσκευασίες. Τα παραδοσιακά προϊόντα με υψηλή ενεργειακή πυκνότητα ενδέχεται να επηρεαστούν αρνητικά από τους νέους κανονισμούς για τις διατροφικές ετικέτες, όπως το παραδοσιακό σύστημα Nutri-Score ή τις προτεινόμενες προειδοποιητικές ετικέτες για υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη, λιπαρά και αλάτι. Το κόστος και η πολυπλοκότητα αυξάνονται καθώς αυξάνονται οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις συσκευασίας (ανακύκλωση, βιοδιασπώμενα υλικά). Αυτοί οι κανόνες πολλαπλασιάζονται από τις διεθνείς δραστηριότητες, καθώς η εταιρεία πρέπει να συμμορφώνεται με διάφορους νόμους σε κάθε αγορά. Βαριά πρόστιμα, απώλεια εσόδων και μη αναστρέψιμη βλάβη στη φήμη μπορεί να προκύψουν από τη μη συμμόρφωση (David and David, 2017).

### **Περιβαλλοντικό περιβάλλον**

Τέλος, η κλιματική αλλαγή και οι περιβαλλοντικές ανησυχίες γίνονται περισσότερο εμπορική ανάγκη παρά ηθική. Οι πελάτες επιλέγουν όλο και περισσότερο επιχειρήσεις που επιδεικνύουν περιβαλλοντική ευθύνη, ιδίως στις

αγορές της Βόρειας Ευρώπης και μεταξύ των νεότερων γενεών. Ολόκληρη η αλυσίδα αξίας βρίσκεται υπό πίεση για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, από τα υλικά μεταφοράς και συσκευασίας έως τη μέθοδο καλλιέργειας σουσαμιού και την ενέργεια που χρησιμοποιείται στην κατασκευή. Σε περιοχές που παράγουν πρώτες ύλες, ακραία καιρικά φαινόμενα όπως οι ξηρασίες και οι πλημμύρες αποτελούν άμεση απειλή για τη σταθερότητα του εφοδιασμού και την τιμολόγηση. Η υιοθέτηση πρακτικών κυκλικής οικονομίας, όπως η ανακύκλωση νερού, η ανάκτηση υποπροϊόντων και η βιώσιμη συσκευασία, αποτελεί πλέον στρατηγική απόφαση για τη διατήρηση της κοινωνικής άδειας ύπαρξης της εταιρείας, την εξασφάλιση σταθερής προμήθειας πρώτων υλών και τη δημιουργία σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 4.2.2.Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter

Προκειμένου να προσδιοριστεί η τελική κερδοφορία, η έρευνα του Porter προσδιορίζει τα βασικά στοιχεία της ανταγωνιστικής δομής στις συμβατικές βιομηχανίες ζαχαρωδών προϊόντων, αλείμματος και υγιεινών σνακ.

Η κύρια πηγή πίεσης στην κερδοφορία είναι η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, ιδίως των λιανοπωλητών. Οι μεγάλες εταιρείες παντοπωλείων έχουν μεγάλη συγκεντρωμένη δύναμη στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Δίνουν υψηλή αξία στην «ΟΛΥΜΠΟΣ» λόγω της ποιότητας και της ελκυστικότητας της μάρκας, η οποία προσελκύει ανθρώπους στα καταστήματα. Ωστόσο, βρίσκονται υπό συνεχή πίεση να μειώσουν τις τιμές προκειμένου να αυξήσουν τα δικά τους κέρδη, να πληρώσουν τέλη τοποθέτησης στα ράφια για προτιμώμενη τοποθέτηση και να προσφέρουν εκπτώσεις για προωθητικές δραστηριότητες. Η δημιουργία των δικών τους ανταγωνιστικών ιδιωτικών ετικετών, οι οποίες παρέχουν συγκρίσιμα προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος και καλύπτουν τη ζήτηση για έναν σημαντικό, οικονομικά αποδοτικό ανταγωνιστή στην αγορά, είναι το πιο σημαντικό παράδειγμα αυτής της δύναμης. Εξαιτίας αυτού, η ΟΛΥΜΠΟΣ έχει αναγκαστεί να διαφοροποιείται συνεχώς και να αλλάζει το επίκεντρο του ανταγωνισμού από την τιμή στην αξία και την αυθεντικότητα (Porter, 2008).

Οι νέοι ανταγωνιστές αποτελούν έναν ήπιο κίνδυνο, αν και είναι πιο σοβαροί σε άλλους κλάδους. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά για την παραγωγή παραδοσιακού χαλβά και ταχινιού υψηλής ποιότητας είναι σημαντικά: απαιτείται σημαντική οικονομική επένδυση σε εγκαταστάσεις, εις βάθος τεχνογνωσία και χρόνος για να δημιουργηθεί μια μάρκα που μπορεί να ανταγωνιστεί την ΟΛΥΜΠΟΣ. Ωστόσο, υπάρχουν λιγότερα εμπόδια στον τομέα των θρεπτικών σνακ (μπάρες, αλείμματα). Χωρίς το βάρος μιας τυπικής βιομηχανικής υποδομής, μικρές, ευέλικτες επιχειρήσεις (startups) μπορούν να εισέλθουν στην αγορά με δημιουργικά προϊόντα, να χρησιμοποιήσουν συσκευασίες υψηλής ποιότητας και να στοχεύσουν εξειδικευμένους πελάτες μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα νεότερα προϊόντα της ΟΛΥΜΠΟΣ μπορούν να βοηθήσουν αυτές τις μικροσκοπικές επιχειρήσεις να κερδίσουν μερίδιο αγοράς (Porter, 2008).

Η ικανότητα αυτών των μικρών επιχειρήσεων να κατακτούν μερίδιο αγοράς από τα νεότερα προϊόντα της ΟΛΥΜΠΟΣ υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της συνεχούς καινοτομίας και της άμεσης αντίδρασης στις τάσεις. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν μια σοβαρή και σύνθετη πρόκληση. Σοκολάτες, μπισκότα, πατατάκια, φρούτα, γιαούρτι και ενεργειακές μπάρες διαφόρων εμπορικών σημάτων είναι μόνο μερικές από τις εκατοντάδες επιλογές που είναι διαθέσιμες στους καταναλωτές που αναζητούν ένα γλυκό σνακ. Το ταχίνι αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από άλλες πηγές φυτικών πρωτεϊνών και αλείμματα όπως το φυσικοβούτυρο και το βούτυρο αμυγδάλου. Η ΟΛΥΜΠΟΣ προστατεύεται από την ξεχωριστή γεύση και την πολιτιστική της κληρονομιά. Το ταχίνι και ο χαλβάς είναι διαφορετικές, συναισθηματικά φορτισμένες επιλογές και όχι απλές αντικαταστάσεις. Προκειμένου να μετατραπεί το προϊόν από σνακ σε εμπειρία, η στρατηγική της εταιρείας πρέπει να αναδεικνύει με συνέπεια την ιδιαιτερότητά του και να μεταφέρει τη διαφορά (Porter, 2008).

Οι προμηθευτές έχουν διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής μόχλευσης. Δεδομένου ότι το σουσάμι είναι ένα γεωργικό ακατέργαστο προϊόν με κυμαινόμενη προσφορά και ζήτηση, οι προμηθευτές έχουν μέτριο έως υψηλό επίπεδο επιρροής. Ωστόσο, αυτή η ανάγκη μειώνεται σημαντικά από την κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής, η οποία του δίνει τον έλεγχο στο κρίσιμο αρχικό στάδιο. Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές για διάφορες πρώτες ύλες (φρούτα, μέλι, συσκευασίες) και

υπηρεσίες, και η «ΟΛΥΜΠΟΣ», ένας σημαντικός βιομηχανικός πελάτης, συνήθως έχει σημαντική διαπραγματευτική ισχύ (Porter, 2008).

Υπάρχει έντονος και ποικίλος ανταγωνισμός στον κλάδο. Η «ΟΛΥΜΠΟΣ» έχει τρία διαφορετικά είδη ανταγωνιστών:

Άλλους κλασικούς Έλληνες παραγωγούς, όπως ο Σουρμέλης: Με βάση τη γεύση, την ποιότητα, τη φήμη και την τιμή, ο ανταγωνισμός σε αυτόν τον τομέα είναι έντονος. Η ηγεσία στον κλασικό τομέα είναι διεκδικούμενη.

Παγκόσμιοι όμιλοι τροφίμων, όπως η Mondelez και η Nestlé Η ικανότητα αυτών των μικρών επιχειρήσεων να κατακτούν μερίδιο αγοράς από τα νεότερα προϊόντα της ΟΛΥΜΠΟΣ υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της συνεχούς καινοτομίας και της άμεσης αντίδρασης στις τάσεις. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν μια σοβαρή και σύνθετη πρόκληση. Σοκολάτες, μπισκότα, πατατάκια, φρούτα, γιαούρτι και ενεργειακές μπάρες διαφόρων εμπορικών σημάτων είναι μόνο μερικές από τις εκατοντάδες επιλογές που είναι διαθέσιμες στους καταναλωτές που αναζητούν ένα γλυκό σνακ.

Ο χαλβάς αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από άλλες πηγές φυτικών πρωτεϊνών και αλείμματα όπως το φυστικοβούτυρο και το βούτυρο αμυγδάλου. Η ΟΛΥΜΠΟΣ προστατεύεται από την ξεχωριστή γεύση και την πολιτιστική της κληρονομιά. Προκειμένου να μετατραπεί το προϊόν από σνακ σε εμπειρία, η στρατηγική της εταιρείας πρέπει να αναδεικνύει με συνέπεια την ιδιαιτερότητά του και να μεταφέρει τη διαφορά.

Η υψηλή πίεση από τους πελάτες (λιανοπωλητές) και ο έντονος ανταγωνισμός από διάφορες επιχειρήσεις σε διάφορες χρονικές στιγμές καθορίζουν το ανταγωνιστικό κλίμα της ΟΛΥΜΠΟΣ. Ο κύριος στρατηγικός της στόχος είναι να αποφύγει τον άμεσο ανταγωνισμό τιμών, αξιοποιώντας την ξεχωριστή της θέση ως γνήσιος, καθετοποιημένος Έλληνας κατασκευαστής ποιότητας, για να διατηρήσει την απόστασή του από τις ιδιωτικές ετικέτες και να προσφέρει μια εναλλακτική λύση στα παγκόσμια μεγαθήρια. Το πλαίσιο PESTLE δείχνει ότι ενώ οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και τεχνικές εξελίξεις υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση, ανεβάζουν επίσης τον πήχη για βιωσιμότητα, διαφάνεια και ψηφιακή συμμετοχή.

## Κεφάλαιο 5

### Συμπεράσματα-Προτάσεις

#### 5.1. Συμπεράσματα

Μια διεξοδική εξέταση της Χαλβαδοποιίας ΟΛΥΜΠΟΣ δείχνει ότι δεν είναι απλώς μια ευημερούσα οικογενειακή επιχείρηση, αλλά και ένα εξαιρετικό παράδειγμα εταιρικής προσαρμοστικότητας, στρατηγικής συνέπειας και ανθεκτικότητας. Η μακροβιότητα της, πάνω από 70 χρόνια, και η ικανότητά της να επεκτείνεται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον στηρίζονται σταθερά σε μια μεθοδική στρατηγική που μπορεί να αναλυθεί σε πέντε κύρια συμπεράσματα.

Πρώτον, η επιχείρηση έχει δημιουργήσει και διατηρήσει μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που είναι απολύτως συμβατά με την Άποψη που Βασίζεται στους Πόρους (RBV). Το πλαίσιο VRIO αναφέρει ότι η «ΟΛΥΜΠΟΣ» διαθέτει δύο θεμελιώδεις πόρους. Με 70 χρόνια ιστορίας και εμπιστοσύνης το εμπορικό σήμα του χαλβά ΟΛΥΜΠΟΣ είναι ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο που χρησιμεύει τόσο ως πηγή προτεινόμενης αξίας όσο και ως ισχυρή πνευματική ιδιοκτησία. Εκτός από λειτουργική επιλογή, η στρατηγική απόφαση για την πλήρη ενσωμάτωση της παραγωγικής διαδικασίας από τις πρώτες ύλες έως τα τελικά προϊόντα είναι ένας μοναδικός και δαπανηρός πόρος που της παρέχει απaráμιλλο ποιοτικό έλεγχο, σημαντικό πλεονέκτημα κόστους και στρατηγική ανεξαρτησία, ενώ παράλληλα χρησιμεύει ως εμπόδιο εισόδου για νέους ανταγωνιστές.

Δεύτερον, και ίσως πιο ενδιαφέρον, η ΟΛΥΜΠΟΣ παρουσιάζει έναν πρακτικό αντίλογο στην κλασική διχοτομία του Porter μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας κόστους και στρατηγικής διαφοροποίησης. Ενώ ο Porter υποστήριξε ότι η ταυτόχρονη επιδίωξη και των δύο οδηγεί στην «παγίδα του ενδιάμεσου», η ελληνική εταιρεία καταδεικνύει πώς αυτές οι στρατηγικές μπορούν να συνυπάρχουν βιώσιμα, ειδικά στα βασικά της προϊόντα. Η κάθετη ολοκλήρωση είναι ο μηχανισμός που επιτρέπει το πλεονέκτημα κόστους, ενώ η αξία της μάρκας και η αδιάκοπη εστίαση στην ποιότητα είναι οι πυλώνες της διαφοροποίησης. Αυτός ο μοναδικός συνδυασμός της επιτρέπει να

αποφεύγει τον καταστροφικό ανταγωνισμό τιμών με ιδιωτικές ετικέτες, διατηρώντας παράλληλα μια premium θέση.

Τρίτον, η εταιρεία βρίσκεται σε εντυπωσιακή στρατηγική ευθυγράμμιση με τις κυρίαρχες μακρο-τάσεις που διαμορφώνουν τον παγκόσμιο χώρο των τροφίμων, όπως ανιχνεύεται μέσω της ανάλυσης PESTLE. Η παγκόσμια αναζήτηση για υγιεινή διατροφή, φυτικές πρωτεΐνες και λειτουργικά τρόφιμα ευνοεί άμεσα προϊόντα όπως το ταχίνι και οι μπάρες υγείας. Η αναβίωση του ενδιαφέροντος για αυθεντικές, παραδοσιακές και ιστορικές γεύσεις ενισχύει την αξία της μάρκας «OLYMPOS». Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για διαφάνεια και βιωσιμότητα στην αλυσίδα εφοδιασμού μετατρέπει την κάθετη ολοκλήρωση από ένα λειτουργικό χαρακτηριστικό σε ένα ισχυρό εμπορικό επιχείρημα. Αυτή η ευθυγράμμιση μετατρέπει τις εξωτερικές ευκαιρίες σε κινητήριες δυνάμεις ανάπτυξης.

Τέταρτον, η επιχείρηση αντιμετώπισε με επιτυχία τις κύριες δομικές απειλές που εντοπίστηκαν από το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Παρόλο που η διαπραγματευτική δύναμη των λιανοπωλητών παραμένει υψηλή και η απειλή από τις ιδιωτικές ετικέτες είναι επίμονη και πιεστική, η ΟΛΥΜΠΟΣ δεν προσπάθησε να ανταγωνιστεί στην τιμή. Αντίθετα, έχει αναπτύξει αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης μέσω της στρατηγικής διαφοροποίησής της και της ενίσχυσης της συναισθηματικής της σύνδεσης με τον καταναλωτή. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται σε έναν τομέα όπου έχει ένα σαφές πλεονέκτημα.

Πέμπτον, η εταιρεία έχει αποδείξει ότι διαθέτει εξαιρετικές δυναμικές ιδιότητες, κάτι που είναι σημαντικό για το μέλλον. Μέσα στο μεγαλείο της ιστορικής του γκάμας, δεν έχει μείνει στάσιμος. Αντίθετα, έχει συνεχίσει να αναπτύσσει τη σειρά προϊόντων του με δυναμικό και στοχευμένο τρόπο. Η σειρά βιολογικών προϊόντων το 1992 αποτελεί απόδειξη του οράματός του. Ένα σκόπιμο βήμα προς την ταχεία επέκταση των αγορών θα μειώσει την εξάρτησή της από τις εποχιακές διακυμάνσεις και θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης για τις επόμενες δεκαετίες.

## 5.2. Προτάσεις

Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική διάγνωση, το μέλλον της «ΟΛΥΜΠΟΣ» δεν αφορά την επιβίωση, η οποία φαίνεται αναπόφευκτη, αλλά μάλλον το πώς θα μεταβεί με επιτυχία από μια επιχείρηση που επικεντρώνεται στον χαλβά σε μια πρωτοποριακή, διεθνή μάρκα πολυτελούς ελληνικής κουζίνας και υγιεινών τροφίμων. Προτείνονται οι ακόλουθες πέντε στρατηγικές κατευθύνσεις για την επίτευξη αυτού του μετασχηματισμού:

Η πρώτη και πιθανώς η πιο σημαντική πρόταση αφορά τη μετάβαση σε ένα υβριδικό μοντέλο μάρκας και τη δυναμική διαχείριση της ταυτότητας της μάρκας. Υπάρχει πραγματικός κίνδυνος «παγίδευσης» της μάρκας ΟΛΥΜΠΟΣ σε μια καθαρά συμβατική και εποχιακή εικόνα, η οποία θα μπορούσε να περιορίσει τις δυνατότητές της σε άλλους τομείς. Προτείνεται μια διττή στρατηγική για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Αφενός, η κύρια μάρκα, η ΟΛΥΜΠΟΣ, θα πρέπει να συνεχίσει να χρησιμεύει ως «σφραγίδα εμπιστοσύνης», διασφαλίζοντας την αυθεντικότητα, την ποιότητα και την ελληνικότητα. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται κυρίως για τον πυρήνα των παραδοσιακών ειδών και ως υποστηρικτής. Ωστόσο, για τις νέες κατηγορίες, πρέπει να αναπτυχθούν διακριτά, σύγχρονα υπο-μάρκες (Savanvicien, Merkys and Vaitkevicius, 2006).

Η ανάπτυξη του καναλιού απευθείας στον καταναλωτή και η προσεκτική διαχείριση των συγκρούσεων καναλιών είναι οι κύριοι στόχοι της δεύτερης πρότασης στρατηγικής.

Η τρίτη πρόταση επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού και στη στρατηγική διαφοροποίηση της βάσης πρώτων υλών. Ένας ουσιαστικός κίνδυνος δημιουργείται από τη συγκέντρωση κινδύνου στο σουσάμι ως κύρια πρώτη ύλη. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια νέα σειρά προϊόντων χρησιμοποιώντας την τρέχουσα υποδομή και την τεχνογνωσία της. Αυτή η ενέργεια θα προσαρμοστεί στις ευρύτερες τάσεις, θα παράγει προϊόντα υψηλής αξίας και θα μειώσει την ευαισθησία στις διακυμάνσεις των τιμών. Μια δομή ανθεκτικότητας θα ολοκληρωθεί ταυτόχρονα με την επιδίωξη μακροπρόθεσμων συμβάσεων, τη γεωγραφική διαφοροποίηση των προμηθευτών και τη χρήση στρατηγικών διαχείρισης χρηματοοικονομικού κινδύνου.

Τοποθετώντας την επιχείρηση ως «η αυθεντική ελληνική κατασκευάστρια υπερτροφών», το τέταρτο σχέδιο επιδιώκει να αυξήσει τη διείσδυση της αγοράς και την ανάπτυξη στο εξωτερικό. Η διαφάνεια είναι απαραίτητη για να μετατραπεί το όφελος της κάθετης ολοκλήρωσης σε ένα ισχυρό επιχειρηματικό επιχείρημα στις παγκόσμιες αγορές. Προκειμένου να εδραιωθεί η φήμη μιας αναγνωρισμένης ελληνικής μάρκας πολυτελείας πριν από οποιαδήποτε κίνηση μαζικής διανομής, η προσέγγιση εισόδου σε νέες χώρες υψηλού δυναμικού θα πρέπει να είναι premium και επιλεκτική, χρησιμοποιώντας πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου *delicatessen* και υψηλής ευαισθησίας (Savanvicien, Merkys and Vaitkevicius, 2006).

Η υιοθέτηση της βιωσιμότητας ως θεμέλιο της δημιουργίας αξίας και η μεθοδική ενίσχυση της λειτουργικής αριστείας περιλαμβάνονται στην πέμπτη και τελευταία πρόταση. Η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων αποτελεί πλέον επιχειρηματική ανάγκη και έναν τρόπο να ξεχωρίσει κανείς από τον ανταγωνισμό. Οι επενδύσεις σε μια κυκλική οικονομία, όπως η μετάβαση σε οικολογικές συσκευασίες και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών επιστροφής, θα μπορούσαν να αποφέρουν οικονομικά οφέλη. Εκτός από την κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης από τους πελάτες, η δημοσίευση μιας ετήσιας Έκθεσης Βιωσιμότητας με σαφείς δείκτες και στόχους θα παρείχε στην εταιρεία μια ισχυρή διαπραγματευτική θέση με μεγάλους πολυεθνικούς εμπόρους που έχουν επίσης υψηλά περιβαλλοντικά πρότυπα (Schoenberg, Collier and Bowman, 2013).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Β. Ν. (2025). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Διαμόρφωση & Υλοποίηση Στρατηγικής*, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης, Β. (2016) *Στρατηγική Επιχειρήσεων*, τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Σιώμος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Εκδόσεις Μπένου

### Ξένη Βιβλιογραφία

Aguilar, O. (2003) How strategic performance management is helping companies create business value. *Strategic Finance*, pp.44-49

Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill

Bailey, C. (2018) *Strategic Human resource management*, USA: Oxford University Press

Baptista, R. and Preto, M.T. (2010). "Long-term effects of new firm formation by type of start-up", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4): 382-402

Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, USA: Prentice Hall.

Beckmand, S.L. and Rosenfielf, D.B. (2008) *Operations strategy: Competing in the 21<sup>st</sup> century*, New York: Mc Graw Hill Irwin

Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5): 336-354.

Chandler, Al. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT

David, F.R.(2003). *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9th Edition), USA: Pearson Education

Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.

Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.

Dobbs, M. E. (2014). "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates", *Competitiveness Review*, 24(1): 32-45

- Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *LongRange Planning* 43 (2-3), 370-382
- Garrido, E., Gómez, J., Maícas, J.P. and Orcos, R. (2014). The institution-based view of strategy: how to measure it? *Business Research Quarterly* 17 (2), <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.11.001>
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40 (5), 456-462.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.
- Harrisson, J. S. and St. John C. H. (2004). *Foundations in Strategic Management*, (3.Baski), USA: South Western.
- Helfat, C. E. and Martin, J. A. (2015). 'Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change'. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312
- Homburg, C. and Pflesser, Ch. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37 (November), 449–62.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson
- Katsikeas, C. S., Samiee, S. and Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867–890.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W.O. (2005) Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69 (April), 24–41
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. (2011) Is Marketing Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (January), 16-30.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E. and Guth, W.D., (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL
- Liedtka, J.M. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*, 18 (2), April, 195-206

- Martin (2014). Threat Of New Entrants, Porter's Five Forces Model, 2014. Αντλήθηκε από: <https://www.cleverism.com/threat-of-new-entrants-porters-five-forces-model> (Πρόσβαση 15/1/2022)
- McAlister, L., Srinivasan, R. and Kim, M. (2007). Advertising, Research and Development, and Systematic Risk of the Firm. *Journal of Marketing*, 71 (1), 35-48.
- Menguc, B. and Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Basic Books.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Press
- Nag, R., Hambrick, D.C. and Chen, M.J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28, 935---955
- Nerur, S.P., Rasheed, A.A. and Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal* 29 (3), 319---336.
- Ohmae, K. (1982) *The mind of the strategist: the Art of Japanese Business*, New York: Mc Graw-Hill
- Papulova, Z. and Gazova, A. (2016). 'Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making'. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041.
- Phillips, N. and Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Sage Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster.
- Porter, M. (1996) What is strategy?, *Harvard Business Review*, November–December: 61–78

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Rajasekar J. and Raee, M.A. (2013). "An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model", *International Business Journal*, 23(3): 234-259

Rao, R. K.S. and Bharadwaj, N. (2008), "Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholders' Wealth," *Journal of Marketing*, Vol. 72 (January), 16-26.

Rubera, G. and Kirca, A.H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration, *Journal of Marketing*, Vol. 76 (May), 130-147.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Savanevicien A., Merkys G. and Vaitkevicius S. (2006) 'Model of strategic analysis tools typology'. *Engineering Economics* 2 (47), 99-109.

Schoenberg, R., Collier, N. and Bowman, C. (2013). 'Strategies for business turnaround and recovery: A review and synthesis'. *European Business Review* 25(3), 243-262.

Schwandt, T. A. (2014). *The Sage dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). Sage Publications.

Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J. and Hanssens, D.H. (2009). Product Innovations, Advertising, and Stock Returns, *Journal of Marketing*, 73(1), 24-43.

Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1989). *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc

Teece, D. J. (2018). 'Business models and dynamic capabilities'. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Teece D. (2014). 'A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise'. *Journal of International Business Studies* 45 (3), 8-37.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. and Strickland, A. J. (2021). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (22nd ed.). McGraw-Hill Education

Torset, C. (2001). *Strategic Thinking: Why, What, and How?, An Organizational Model of Strategic Thinking*. Lyon: EGOS XVII th Colloquium, The Odyssey of Organizing, July 5-7

Verbeke, A., Coeurderoy, R. and Matt, T. (2018). 'The future of international business research on corporate globalization that never was....'. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1101–1112.

Vogel, P. (2018). Crafting a Strategic Response to the World You Live in with PESTLE | Learning Tree Blog. [online] Learning Tree Blog. Διαθέσιμο στο:<https://blog.learningtree.com/crafting-strategic-response-world-live-pestle> (Πρόσβαση 18/12/2025)

Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9(1), 31---51

Wheelan, T. L., and Hunger, J. D. (2002) *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wolf, C. and Floyd, S. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management* 42(3), 1754-1788.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications