



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Φραγκάκης Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2026

*Αφιερώνεται στους γονείς και στις αδερφές μου*



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Φραγκάκης Νικόλαος

**Επιτροπή:**

Καθηγητής Γεωργόπουλος Νικόλαος (Επιβλέπων Καθηγητής)

Καθηγητής Γεωργακέλλος Δημήτριος

Επίκουρη Καθηγήτρια Κόσσυβα Δωροθέα

Πειραιάς, 2026



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Νικόλαος Φραγκάκης.....

Ημερομηνία..... 27/04/2026.....

## Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζονται η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι αρχές αυτού και μελετώνται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε θεωρητικό επίπεδο. Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο, η διπλωματική εργασία εστιάζει στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα μελετώντας μία από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε. Ο σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι να χρησιμοποιήσει κάποια θεωρητικά εργαλεία για την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος για να μπορέσει να διαμορφώσει βιώσιμες στρατηγικές στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι αρκετά ιδιαίτερος διότι περιλαμβάνει πληθώρα επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να εντοπίζεται έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις και παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις.

Πιο συγκεκριμένα, στο Μέρος Α' της διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιείται η ανάλυση των βασικότερων εννοιών, οι οποίες είναι η στρατηγική και η σημασία αυτής, το στρατηγικό μάνατζμεντ, τα επίπεδα στρατηγικής και ο κομβικός ρόλος της βιωσιμότητας, η οποία συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη. Εν συνεχεία, πραγματοποιείται η παρουσίαση δύο βασικών εργαλείων για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα οποία είναι η ανάλυση PESTEL για τη μελέτη του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και το Υπόδειγμα των Δυνάμεων του Porter για τη μελέτη του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει τους εσωτερικούς παράγοντες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, και τις πρακτικές ESG. Τέλος, συνδυάζοντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδύναμων σημείων, των ευκαιριών και απειλών.

Στο Μέρος Β' της διπλωματικής εργασίας, διεξάγεται η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ. Η ανάλυση της συγκεκριμένης επιχείρησης πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας τα

εργαλεία που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό μέρος. Μέσω αυτής της ανάλυσης, γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση έχει έντονη παρουσία σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο, έχει δε καταφέρει να αντιμετωπίζει τις απειλές και ταυτόχρονα να μετουσιώνει τις προκλήσεις σε ευκαιρίες. Ειδικότερα, η διαχείριση των απειλών και των ευκαιριών γίνεται με ορθότητα μέσω των διαρκών επενδύσεων για τα καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Τέλος, η ανάλυση οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση οφείλει να υιοθετήσει μία στρατηγική ανάπτυξης, εκτός από τις στρατηγικές που ήδη έχει υιοθετήσει, με σκοπό να εξελιχθεί περαιτέρω και να κάνει είσοδο σε νέες αγορές και επενδύσεις.

Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι η μεθοδολογία για την ανάλυση της επιχείρησης KPI KPI βασίζεται σε δευτερογενή έρευνα χρησιμοποιώντας άρθρα, οικονομικές αναλύσεις, εκθέσεις βιωσιμότητας και ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με όλη αυτή τη βιβλιογραφία, η επιχείρηση KPI KPI χρησιμοποιεί το στρατηγικό μάνατζμεντ προς όφελός της για να μπορέσει να διατηρήσει τη θέση της ως ηγέτιδα του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων στην ελληνική αγορά και ταυτόχρονα να επεκταθεί σε άλλες διεθνείς αγορές εξάγοντας τα ποιοτικά της προϊόντα.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγική, στρατηγικό μάνατζμεντ, εξωτερικό περιβάλλον, εσωτερικό περιβάλλον, βιωσιμότητα.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τους γονείς και τις αδερφές μου για την υποστήριξη και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμα, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Γεωργόπουλο Νικόλαο για τη συμβολή του, η οποία ήταν καθοριστική, στην υλοποίηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, καθώς και για τη συνεχή, στοχευμένη καθοδήγηση και έμπρακτη στήριξη του. Τέλος, θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω τις φίλες και τους φίλους μου για την πολύτιμη ψυχολογική και συναισθηματική τους συμπαράσταση.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας 1: Η ανάλυση SWOT για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ..... | 94 |
|---|----|

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 1: Η ανάλυση PESTEL .....             | 26 |
| Εικόνα 2: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter ..... | 34 |
| Εικόνα 3: Η Ανάλυση SWOT .....               | 64 |

## Περιεχόμενα

|  |     |
|--|-----|
| Περίληψη .....   | i   |
| Ευχαριστίες .....  | iii |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....  | iv  |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....   | v   |
| Κεφάλαιο 1 .....   | 1   |
| Εισαγωγή .....   | 1   |
| 1.1 Ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας .....   | 1   |
| 1.2 Η μεθοδολογία προσέγγισης.....   | 2   |
| 1.3 Η δομή της εργασίας .....  | 2   |
| Μέρος Α΄ .....   | 5   |
| Κεφάλαιο 2 .....   | 5   |
| Η Στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....  | 5   |
| 2.1 Η έννοια της στρατηγικής .....   | 5   |
| 2.2 Η σημασία της στρατηγικής για την επιχείρηση .....   | 8   |
| 2.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ.....  | 9   |
| 2.4 Τα επίπεδα στρατηγικής (εταιρική, επιχειρησιακή, λειτουργική) .....                                    | 14  |
| 2.5 Η βιωσιμότητα (Sustainability) ως παράγοντας διαμόρφωσης στρατηγικής.....                              | 17  |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 2 .....  | 19  |
| Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 2 .....  | 19  |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 2.....   | 19  |
| Κεφάλαιο 3 .....   | 22  |
| Η Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....   | 22  |
| 3.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος .....   | 22  |
| 3.1.1 Η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTEL Analysis.....              | 25  |
| 3.1.1.1 Οι πολιτικοί παράγοντες (political factors) .....  | 27  |
| 3.1.1.2 Οι οικονομικοί παράγοντες (economic factors).....  | 28  |
| 3.1.1.3 Οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες (sociocultural factors).....                          | 29  |
| 3.1.1.4 Οι τεχνολογικοί παράγοντες (technological factors) .....   | 30  |
| 3.1.1.5 Οι περιβαλλοντικοί και οι παράγοντες βιωσιμότητας (environmental and sustainability factors) ..... | 31  |
| 3.1.1.6 Οι νομικοί παράγοντες (legal factors).....   | 32  |
| 3.1.2 Η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter .....      | 33  |
| 3.1.2.1 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο.....   | 36  |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.2.2 Οι νέες απειλές εισόδου στον κλάδο .....                                     | 38 |
| 3.1.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....                              | 40 |
| 3.1.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών .....                        | 42 |
| 3.1.2.5 Τα υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες .....                                    | 44 |
| 3.2 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος .....                                     | 46 |
| 3.2.1 Οι κύριοι εσωτερικοί παράγοντες (οργανωσιακοί, λειτουργικοί, οικονομικοί) .... | 47 |
| 3.2.2 Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης .....                             | 54 |
| 3.2.3 Οι πρακτικές ESG (Environmental, Social, Governance) και η βιώσιμη ανάπτυξη .. | 58 |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 3 .....  | 60 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 3 .....  | 60 |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 3 .....  | 60 |
| Κεφάλαιο 4 .....   | 63 |
| Η Ανάλυση SWOT.....  | 63 |
| 4.1 Η στρατηγική σημασία της ανάλυσης SWOT.....                                      | 63 |
| 4.2 Η δημιουργία και η χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT .....                           | 64 |
| 4.3 Η ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης .....                | 67 |
| 4.4 Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.....                     | 68 |
| 4.5 Η κριτική προσέγγιση της ανάλυσης SWOT .....                                     | 69 |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 4 .....  | 71 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 4 .....  | 71 |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 4.....   | 71 |
| Κεφάλαιο 5 .....   | 73 |
| Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της Επιχείρησης .....                             | 73 |
| 5.1 Το όραμα της επιχείρησης.....  | 73 |
| 5.2 Η αποστολή της επιχείρησης.....  | 74 |
| 5.3 Οι στρατηγικοί σκοποί και οι στρατηγικοί στόχοι τη επιχείρησης .....             | 76 |
| Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 5 .....  | 78 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 5 .....  | 78 |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 5.....   | 78 |
| Μέρος Β΄ .....   | 79 |
| Μελέτη Περίπτωσης.....   | 79 |
| Κεφάλαιο 6 .....   | 79 |
| Η Παρουσίαση και η Στρατηγική Ανάλυση της Επιχείρησης KPI KPI .....                  | 79 |
| 6.1 Η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης KPI KPI.....                                 | 79 |
| 6.2 Το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης KPI KPI.....                  | 81 |
| 6.3 Η οργανωτική δομή και η λειτουργία της επιχείρησης KPI KPI .....                 | 83 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.4 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ.....   | 85         |
| 6.4.1 Η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTLE Analysis της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ .....        | 86         |
| 6.4.2 Η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ ..... | 90         |
| 6.5 Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με τη μέθοδο SWOT της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ .....         | 93         |
| 6.6 Οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ.....  | 97         |
| 6.7 Οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ .....                                     | 99         |
| 6.8 Προτεινόμενη στρατηγική για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ .....  | 101        |
| <b>Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 6 .....</b>  | <b>103</b> |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 6.....  | 103        |
| Διαδικτυακές Πηγές του Κεφαλαίου 6.....   | 104        |
| <b>Κεφάλαιο 7 .....</b>   | <b>107</b> |
| <b>Τα συμπεράσματα .....</b>  | <b>107</b> |
| 7.1 Τα βασικά ευρήματα της ανάλυσης .....   | 107        |
| 7.2 Οι προτάσεις για μελλοντική στρατηγική ανάπτυξη.....  | 110        |
| <b>Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 7 .....</b>  | <b>112</b> |
| Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 7 .....   | 112        |
| Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 7.....  | 112        |
| Διαδικτυακές Πηγές του Κεφαλαίου 7.....   | 113        |
| <b>Βιβλιογραφικές Αναφορές.....</b>   | <b>115</b> |
| Ελληνική Βιβλιογραφία .....   | 115        |
| Ξένη Βιβλιογραφία.....  | 115        |
| Διαδικτυακές Πηγές.....   | 120        |

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας

Ο σκοπός και το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας σχετίζονται με τη λεπτομερή μελέτη και την εμβάθυνση του θεωρητικού υπόβαθρου. Δηλαδή, το θεωρητικό υπόβαθρο περιλαμβάνει τις έννοιες της στρατηγικής, της βιωσιμότητας και του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνοντας έμφαση στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Μέσω της λεπτομερούς μελέτης του θεωρητικού επιπέδου, πραγματοποιείται μία μελέτη περίπτωσης της ελληνικής επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ. Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες γάλακτος μεσαίου μεγέθους στην Ελλάδα, η οποία έχει εντυπωσιακή πορεία κατά τη διάρκεια των ετών με βάση τον τρόπο λειτουργίας της, τις στρατηγικές της και τις αποφάσεις της σχετικά με τη βιωσιμότητα. Λόγω αυτών των θετικών χαρακτηριστικών της σε όλα τα επίπεδα, η επιχείρηση επιλέχθηκε για να μελετηθεί διεξοδικά στην εν λόγω διπλωματική εργασία. Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ μπορεί να ενισχύσει ακόμα περισσότερο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στη βιομηχανία γάλακτος μέσω της στρατηγικής της, η οποία βασίζεται στη βιωσιμότητα.

## **1.2 Η μεθοδολογία προσέγγισης**

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, η μεθοδολογία προσέγγισης, η οποία εφαρμόζεται, είναι η μελέτη περίπτωσης μίας ελληνικής επιχείρησης. Γενικότερα, στον κλάδο των Οικονομικών και της Διοίκησης Επιχειρήσεων, η μελέτη περίπτωσης μίας επιχείρησης σε εθνικό ή/και παγκόσμιο επίπεδο δίνει στους μελετητές και τους ερευνητές τη δυνατότητα να κατανοήσουν τη λειτουργία, τη δομή και τη στρατηγική που ακολουθεί η εν λόγω επιχείρηση, και ταυτόχρονα να μελετήσουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις αυτής. Αυτή η κατανόηση και η μελέτη συμβάλλουν στη διεξοδική διερεύνηση της επιχείρησης που επιλέχθηκε να μελετηθεί με αποτέλεσμα να συλλέγονται πληροφορίες καθοριστικής σημασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που συλλέγονται βοηθούν τους μελετητές και τους ερευνητές να κατανοήσουν σε βάθος το θεωρητικό υπόβαθρο και παράλληλα τις αποφάσεις και τη στρατηγική αυτής της επιχείρησης. Έτσι, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, η μελέτη περίπτωσης συμβάλλει στην κατανόηση του στρατηγικού μάντζμεντ μέσω μίας ενδιαφέρουσας επιχείρησης στη βιομηχανία γάλακτος.

## **1.3 Η δομή της εργασίας**

Συνοψίζοντας, για να κατανοηθούν όλες οι θεωρητικές έννοιες και να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση της μελέτης περίπτωσης της επιχείρησης που επιλέχθηκε, η δομή της διπλωματικής εργασίας έχει οργανωθεί σε δύο μέρη και επτά κεφάλαια, η οποία είναι η ακόλουθη. Στο Μέρος Α', αναλύεται διεξοδικά το θεωρητικό υπόβαθρο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, το οποίο περιλαμβάνει το κεφάλαιο 2 που αναφέρεται στη στρατηγική και στο στρατηγικό μάντζμεντ, το κεφάλαιο 3 που αναφέρεται στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, το κεφάλαιο 4 που αναφέρεται στην ανάλυση SWOT και το κεφάλαιο 5 που αναφέρεται στο όραμα, στην αποστολή και στους στόχους της επιχείρησης. Ενώ, στο Μέρος Β', αναλύεται διεξοδικά το εμπειρικό μέρος σχετικά με την μελέτη περίπτωσης, το οποίο

περιλαμβάνει το κεφάλαιο 6 που αναφέρεται στην παρουσίαση και στην στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ ΑΕ και το κεφάλαιο 7 που αναφέρεται στα συμπεράσματα της εμπειρικής ανάλυσης και στις μελλοντικές προτάσεις για έρευνα. Παρακάτω, παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα κεφάλαια της εν λόγω διπλωματικής εργασίας.

Στο Κεφάλαιο 2, γίνεται μία διεξοδική αναφορά στη έννοια της στρατηγικής και στη σημασία της στρατηγικής για την εκάστοτε επιχείρηση. Επίσης, αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο του στρατηγικού μάντζμεντ, αλλά και τα επίπεδα της εταιρικής, της επιχειρησιακής και της λειτουργικής στρατηγικής. Τέλος, πραγματοποιείται και αναφορά στη βιωσιμότητα, η οποία αντιμετωπίζεται ως παράγοντας διαμόρφωσης της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 3, αναλύονται λεπτομερώς το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με την ανάλυση PEST αναφέροντας αναλυτικά τους σχετικούς παράγοντες και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter αναφέροντας διάφορα χαρακτηριστικά του κλάδου, των προμηθευτών, των πελατών και τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες. Ακόμα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον αναφέροντας διεξοδικά τους εσωτερικούς παράγοντες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης, και τις πρακτικές που σχετίζονται με την βιώσιμη ανάπτυξη.

Στο Κεφάλαιο 4, εξετάζονται η δημιουργία και η χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT. Στη συνέχεια, αναλύονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες, και οι ευκαιρίες και οι απειλές της εκάστοτε επιχείρησης. Τέλος, γίνεται αναφορά στην κριτική προσέγγιση της ανάλυσης SWOT.

Στο Κεφάλαιο 5, αρχικά παρουσιάζονται το όραμα και η αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι και ταυτόχρονα οι στρατηγικοί σκοποί της εκάστοτε επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 6, πραγματοποιείται η παρουσίαση και η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ ευρέως γνωστής βιομηχανίας γάλακτος ξεκινώντας από την ιστορική αναδρομή, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους αυτής. Επίσης, αναλύονται λεπτομερώς η οργανωτική δομή και η λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, με σκοπό την αξιολόγηση και την κατανόηση σε βάθος της εν λόγω επιχείρησης, διερευνώνται μέσω της ερευνητικής μελέτης το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον κάνοντας χρήση συγκεκριμένων εξειδικευμένων υποδειγμάτων, και την ανάλυση SWOT της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 7, το οποίο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, παραθέτονται τα τελικά συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας και οι μελλοντικές προτάσεις για στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης και ερευνητική μελέτη.

## Μέρος Α΄

### Κεφάλαιο 2

#### Η Στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

##### 2.1 Η έννοια της στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές με αποτέλεσμα κάποιοι από τους οποίους να μπήκαν στη διαδικασία να ορίσουν τη στρατηγική. Κάποιοι ερευνητές ερεύνησαν διάφορες ομάδες επιχειρήσεων με όμοια χαρακτηριστικά και εντόπισαν μέσα από τη λεπτομερή μελέτη της εκάστοτε ομάδας επιχειρήσεων διαφορές στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε επιχείρησης της συγκεκριμένης ομάδας. Αυτές οι διαφορές οφείλονταν στη καλή διαχείριση και αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της εκάστοτε επιχείρησης λόγω της στρατηγικής που επινόησε και ακολουθεί (Παπαδάκης, 2016). Για αυτό το λόγο, όλες οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να επινοήσουν και να ακολουθούν μια στρατηγική, η οποία να έχει στόχο τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης, και ταυτόχρονα να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει τις διάφορες κρίσεις που μπορεί να βιώνει. Επίσης, η ύπαρξη στρατηγικής θεωρείται πλέον επιτακτική ανάγκη για την εκάστοτε επιχείρηση διότι η μη ύπαρξη στρατηγικής κατά τη διάρκεια της αντιμετώπισης μιας οποιασδήποτε κρίσης χαρακτηρίζεται ως ανευθυνότητα και κακοδιαχείριση από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης (Freedman, 2013).

Λόγω αυτού του έντονου ενδιαφέροντος για τη στρατηγική, η ανάλυση των ερευνητών έχει εμβαθύνει στο εν λόγω θέμα, προσφέροντας ξεχωριστές προοπτικές για τις θεωρητικές θεμελιώσεις και τις πρακτικές εφαρμογές του όρου «στρατηγική». Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη καταγεγραμμένη χρήση του όρου «στρατηγική» στον χώρο των επιχειρήσεων χρονολογείται από το έτος 1951, όταν ο ερευνητής William H. Newman τον εισήγαγε στο βιβλίο του με τίτλο *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Εκεί, ο Newman χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο «business strategy» για να μπορέσει να αναφερθεί στις αποφάσεις που έχουν τη δυνατότητα να λάβουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό τους (Παπαδάκης, 2018). Κατά τη διάρκεια των ετών, εντοπίζονται πληθώρα ορισμών για τη «στρατηγική» από ευρέως γνωστούς διακεκριμένους ερευνητές και κάποιοι από τους οποίους αναφέρονται διεξοδικά παρακάτω σύμφωνα με τον καθηγητή Γεωργόπουλο (2025).

- Σύμφωνα με τον ερευνητή Chandler (1962), η στρατηγική θεωρείται *“η διαδικασία καθορισμού των πρωταρχικών και μακροπρόθεσμων σκοπών της εκάστοτε επιχείρησης, ακολουθούμενη από την υιοθέτηση κάποιων συγκεκριμένων πρακτικών και την αποτελεσματική διάθεση των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση αυτών των σκοπών”*.
- Σύμφωνα με τον ερευνητή Quinn (1980), η στρατηγική θεωρείται *“το σχέδιο που συνδέει τους βασικούς στόχους, τις πολιτικές και τις δράσεις της εκάστοτε επιχείρησης σε ένα ενιαίο σύνολο”*. Μια σαφής στρατηγική, η οποία πρέπει να ορίζεται όσο καλύτερα γίνεται, είναι καθοριστικής σημασίας για την κατανομή των πόρων και την επίτευξη μιας ξεχωριστής και διατηρήσιμης θέσης της εκάστοτε επιχείρησης στην αγορά, λαμβάνοντας υπόψη τις εσωτερικές ικανότητες, τις αδυναμίες, τις περιβαλλοντικές αλλαγές, αλλά και τις στρατηγικές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Σύμφωνα με τον ερευνητή Andrews (1981), η στρατηγική θεωρείται *“το πλαίσιο, το οποίο ενοποιεί τους σκοπούς, τους στόχους και τις θεμελιώδεις πολιτικές δράσης της εκάστοτε επιχείρησης”*. Πιο συγκεκριμένα, το πλαίσιο αυτό λειτουργεί ως οδηγός για τον καθορισμό του επιχειρηματικού πεδίου (δηλαδή, σε ποιον κλάδο ανήκει η επιχείρηση την δεδομένη χρονική στιγμή ή πρόκειται να ανήκει στο μέλλον) και του είδους της εν λόγω επιχείρησης.
- Σύμφωνα με τον ερευνητή Ohmae (1987), *“η στρατηγική μπορεί να εκφραστεί με μία φράση, η οποία θεωρείται αρκετά σημαντική για τον επιχειρηματικό κόσμο και τις αγορές και είναι η ακόλουθη: το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»*”. Βέβαια, ο βασικός

σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να επιτρέψει στην επιχείρηση να αποκτήσει, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, ένα πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως βιώσιμο κατά τη διάρκεια των ετών, έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συνεπώς, η «στρατηγική» θεωρείται η προσπάθεια για μετατόπιση της ισορροπίας δυνάμεων υπέρ της επιχείρησης, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα.

Με βάση τους προαναφερθέντες ορισμούς των ευρέως γνωστών ερευνητών για την «στρατηγική», καθίσταται σαφές ότι η «στρατηγική» των επιχειρήσεων επιδιώκει την εξισορρόπηση των εσωτερικών δυνάμεων και των εσωτερικών αδυναμιών της εκάστοτε επιχείρησης με τις εξωτερικές ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος. Αυτό γίνεται με απώτερο σκοπό την επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου, ο οποίος καθορίζεται από τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τις πεποιθήσεις των στελεχών της εκάστοτε επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2025). Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό της «στρατηγικής», υπογραμμίζεται ο καθοριστικός ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης (Fuertes et al., 2020).

Κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980, υπήρχαν άλλοι δύο ερευνητές, οι οποίοι συνεισφέραν σημαντικά στον ορισμό και τη θεωρία της «στρατηγικής». Η συνεισφορά τους αυτή εμφανίζεται ακολούθως σύμφωνα με τους ερευνητές Cescon, Constantini και Grasseti (2019).

- Σύμφωνα με τον ερευνητή Porter (1980), η συνεισφορά του στη θεωρία της «στρατηγικής» χαρακτηρίστηκε ως καθοριστική διότι μπόρεσε να ταξινομήσει σε συστηματικό επίπεδο τις θεμελιώδεις στρατηγικές προσεγγίσεις, γνωστές ως «βασικές στρατηγικές» (generic strategies). Αυτές οι «βασικές στρατηγικές» περιλαμβάνουν τρεις κύριες κατηγορίες: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης, η οποία διακρίνεται περαιτέρω σε εστίαση βάσει κόστους ή βάσει διαφοροποίησης. Επίσης, η θεωρία του Porter τονίζει την απαρέγκλιτη αναγκαιότητα της σαφούς στρατηγικής τοποθέτησης της εκάστοτε επιχείρησης σε μία από αυτές τις κατηγορίες. Μια τέτοια επιλογή θεωρείται ξεκάθαρη διότι επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν το σημείο υπεροχής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστικών της επιχειρήσεων και, κατ' επέκταση, να αξιοποιήσουν τους υπάρχοντες πόρους αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Με

αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται όχι μόνο η βιωσιμότητα και η προσαρμοστικότητα, αλλά ταυτόχρονα και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της εκάστοτε επιχείρησης.

- Σύμφωνα με τον ερευνητή Ansoff (1988), η προσέγγιση σε ακαδημαϊκό επίπεδο σχετικά με τη «στρατηγική» εστιάζει στην εδαφική ή αλλιώς γεωγραφική διάσταση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στα τέλη αυτής της δεκαετίας, ο συγκεκριμένος ερευνητής έδωσε ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στις στρατηγικές ανάπτυξης των αγορών, οι οποίες έχουν ως στόχο τη διεύρυνση και παράλληλα την επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές της εκάστοτε επιχείρησης. Έτσι, η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να προσδιορίσουν τις δυνητικές τους ευκαιρίες για επενδύσεις, τόσο σε καινούργιες αγορές όσο και σε καινούργιες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Συνοψίζοντας, οι προαναφερθέντες ερευνητές προσέφεραν θεμελιώδη ερευνητικά έργα με σκοπό την σε βάθος κατανόηση της έννοιας της «στρατηγικής» στον τομέα των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Δηλαδή, οι διαφορετικές τους προσεγγίσεις για την «στρατηγική» των επιχειρήσεων έχουν επηρεάσει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζονται και υλοποιούνται οι στρατηγικές αποφάσεις, καλύπτοντας ένα φάσμα από τον σχεδιασμό σε μακροπρόθεσμο επίπεδο έως την τοποθέτηση στην αγορά και τη γεωγραφική επέκταση. Επομένως, παρατηρείται ότι η λεπτομερής μελέτη της «στρατηγικής», καθοδηγούμενη από τις ιδέες αυτών των επιφανών μελετητών, συνεχίζει να εξελίσσεται έως και σήμερα.

## **2.2 Η σημασία της στρατηγικής για την επιχείρηση**

Σύμφωνα με τους ερευνητές και τους ορισμούς της «στρατηγικής» που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, πρέπει να τονιστεί ότι η «στρατηγική» για την εκάστοτε επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας γι' αυτή, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της. Πιο συγκεκριμένα, για τις επιχειρήσεις, η «στρατηγική» συμβάλλει στην πραγματοποίηση συντονισμένων δράσεων και δραστηριοτήτων από τα διοικητικά στελέχη με απώτερο σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Ακόμα,

ο βασικότερος και σημαντικότερος στόχος της «στρατηγικής» είναι το μακροπρόθεσμο όφελος των επιχειρήσεων εξασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα, τη προσαρμοστικότητα, αλλά και τη μελλοντική ανάπτυξη αυτών. Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι το εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις δημιουργεί μια σειρά από προκλήσεις, όπως ο οξυμένος ανταγωνισμός, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, η αστάθεια των αγορών και η αποσαφήνιση των κλαδικών ορίων. Οι ανωτέρω παράγοντες καθιστούν αναγκαία τη διαρκή προσαρμογή και αναπροσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς σύμφωνα με τη «στρατηγική» (Γεωργόπουλος, 2025).

Επομένως, η «στρατηγική» είναι ένας μηχανισμός σύνδεσης της εκάστοτε επιχείρησης, που μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο σημαντικότερος, με το περιβάλλον της, καθώς καθοδηγεί τις οργανωσιακές αλλαγές και δύναται να προκαλέσει αλλαγές και στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και στο ίδιο το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Έτσι, η σημασία της «στρατηγικής» αποδεικνύεται ως ζωτικής και καθοριστικής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση διότι, μέσω της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της «στρατηγικής», οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν τις μεταβολές στο περιβάλλον αναγνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, αξιολογώντας τις ευκαιρίες προς όφελος τους και ανιχνεύοντας τις απειλές (Γεωργόπουλος, 2025).

### **2.3 Η έννοια και το περιεχόμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Σύμφωνα με τους ερευνητές Mintzberg και Quinn (1991), η «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης είναι σε θέση να οριστεί ως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, το οποίο προσδιορίζει την τοποθέτηση της εν λόγω επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Λίγα χρόνια αργότερα, σύμφωνα με τους ερευνητές O'Regan και Ghobadian (2002), η «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης είναι σε θέση να περιγραφεί ως ένα σκόπιμο σύνολο ενεργειών και δραστηριοτήτων με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση τους ανωτέρω ερευνητές, κατανοήθηκε σε βάθος η έννοια της «στρατηγικής» και τώρα η «στρατηγική» μπορεί να συνδεθεί με το «στρατηγικό μάνατζμεντ», το οποίο θεωρείται άλλη

μία σημαντική και καθοριστική έννοια για τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, το «στρατηγικό μάνατζμεντ» (strategic management) συνιστά ένα ολοκληρωμένο σύνολο αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες έχουν ως στόχο τον καθορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία, η οποία στο ξεκίνημά της ονομαζόταν επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική (business policy and strategy), έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των ετών και πλέον περιλαμβάνει τέσσερις βασικές φάσεις (Wheelen et al., 2018):

- **Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.** Στην πρώτη φάση, η οποία χαρακτηρίζεται από τον Βασικό Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό (Basic Financial Planning), τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων ξεκινούν να πραγματοποιούν τον ουσιαστικό σχεδιασμό αυτών όταν πρέπει να εργαστούν και να υποβάλουν τον ετήσιο προϋπολογισμό του επόμενου έτους. Επίσης, τα στελέχη προτείνουν μέσω επενδυτικών προτάσεων την πραγματοποίηση διαφόρων έργων, τα οποία όμως δεν έχουν αναλυθεί σε βάθος και οι πληροφορίες που φτάνουν στα ανώτερα στελέχη προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη έχουν ελάχιστη πληροφόρηση σχετικά με θέματα του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει, η οποία προέρχεται και παρέχεται από το τμήμα πωλήσεων. Έτσι, αυτός ο λειτουργικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων, αν και προσποιείται ότι είναι το γνωστό σε όλους «στρατηγικό μάνατζμεντ», μπορεί να χαρακτηριστεί ως απλοϊκός και είναι ιδιαίτερα χρονοβόρος. Δηλαδή, πολύ συχνά, οι καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης αναστέλλονται για εβδομάδες, καθώς τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να ενσωματώσουν διάφορες ιδέες στον προτεινόμενο προϋπολογισμό. Επομένως, ο χρονικός ορίζοντας σε αυτή τη φάση συνήθως περιορίζεται στο ένα έτος.
- **Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με προσανατολισμό τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.** Στη δεύτερη φάση, η οποία χαρακτηρίζεται από τον Σχεδιασμό Βασισμένο σε Προβλέψεις (Forecast-based Planning), τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων προχωρούν στην εκπόνηση σχεδίων με χρονικό ορίζοντα μίας πενταετίας και λαμβάνουν υπόψη τα έργα που έχουν διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους διότι απέδειξαν ότι οι ετήσιοι προϋπολογισμοί θεωρούνται ανεπαρκείς για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Πιο συγκεκριμένα, στη συγκεκριμένη φάση, τα διευθυντικά στελέχη συλλέγουν και εσωτερικές πληροφορίες από το εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και πληροφορίες από το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν με μη συστηματικό τρόπο με σκοπό την εκτίμηση των τρεχουσών συνθηκών. Όμως, και αυτή η φάση φαίνεται να είναι χρονοβόρα διότι, για να πραγματοποιηθεί, το χρονικό

διάστημα που χρειάζεται είναι μεγαλύτερο από ένα έτος, ώστε να υπάρξει διασφάλιση μέσω της συνοχής όλων των προτεινόμενων προϋπολογισμών. Επίσης, κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να εξασφαλίσουν όσους περισσότερους πόρους μπορούν από αυτούς που έχουν που έχουν στη διάθεσή τους και λόγω αυτής της κατάστασης τα στελέχη βρίσκονται μεταξύ τους σε συνεχή ανταγωνισμό. Ακόμα, στις επιχειρήσεις, διεξάγονται πολλές ατελείωτες συναντήσεις μεταξύ των διευθυντικών και των ανώτερων στελεχών με σκοπό την αξιολόγηση των επενδυτικών προτάσεων και την αιτιολόγηση των υποθέσεων. Επομένως, ο χρονικός ορίζοντας σε αυτή τη φάση συνήθως εκτείνεται από τρία έως και πέντε έτη.

- **Η τρίτη φάση περιλαμβάνει την υλοποίηση της «στρατηγικής».** Στην τρίτη φάση, η οποία χαρακτηρίζεται από τον Εξωτερικά Προσανατολισμένο (Στρατηγικό) Σχεδιασμό (Externally Oriented (Strategic) Planning), τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων νιώθουν και εκφράζουν τα συναισθήματα απογοήτευσης λόγω των μη αποτελεσματικών σχεδίων πενταετούς διάρκειας με αποτέλεσμα να παίρνουν την απόφαση να ελέγχουν τον σχεδιασμό και να ορίσουν επίσημα το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό σημαίνει ότι αφαιρείται από τα διευθυντικά στελέχη το δικαίωμα του σχεδιασμού. Έτσι, η εκάστοτε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει την ανταπόκρισή της απέναντι στις αγορές που μεταβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και στον ανταγωνισμό, υιοθετώντας τη στρατηγική σκέψη και δράση. Συχνά, τα ανώτερα στελέχη προσλαμβάνουν διάφορους συμβούλους, οι οποίοι παρέχουν στις επιχειρήσεις κάποιες εξελιγμένες και καινοτόμες μεθόδους για τη συλλογή πληθώρα πληροφοριών και παράλληλα την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Μία φορά το χρόνο, τα ανώτερα στελέχη δίνουν ραντεβού για να επαναξιολογήσουν και να επικαιροποιήσουν το υπάρχον στρατηγικό σχέδιο. Ειδικότερα, αυτός ο σχεδιασμός από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαμόρφωση της «στρατηγικής» που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση, αφήνοντας τα ζητήματα υλοποίησης της εν λόγω «στρατηγικής» στα διευθυντικά στελέχη. Επομένως, παρατηρείται ότι, στην εκάστοτε επιχείρηση, τα διευθυντικά και κατώτερα στελέχη συμμετέχουν ελάχιστα στο σχεδιασμό και τα σχέδια, και τα ανώτερα στελέχη με τη συμβολή των συμβούλων συμμετέχουν ενεργά και αναπτύσσουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια.
- **Η τέταρτη φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.** Στην τέταρτη φάση, η οποία είναι και η τελευταία φάση και χαρακτηρίζεται από το

Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management), τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων έφτασαν στο κρίσιμο συμπέρασμα ακόμα και για τα καλύτερα στρατηγικά σχέδια ότι, για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά αυτά τα σχέδια, πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και τα διευθυντικά και τα κατώτερα στελέχη. Για αυτό το λόγο, τα στρατηγικά σχέδια πραγματοποιούνται από ομάδες που περιλαμβάνουν και ανώτερα και κατώτερα στελέχη με σκοπό την ανάδειξη των πραγματικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτές οι ομάδες γνωρίζουν ότι περιλαμβάνονται λεπτομερώς η υλοποίηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος στα εν λόγω στρατηγικά σχέδια. Επίσης, στις επιχειρήσεις, πλέον προωθείται η στρατηγική σκέψη των στελεχών σε σχέση με τα πιθανά στρατηγικά σενάρια κατά τη διάρκεια του έτους με αποτέλεσμα οι στρατηγικές πληροφορίες να είναι διαθέσιμες για όλες τις βαθμίδες των στελεχών. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές οι ομάδες στελεχών καθοδηγούνται από διάφορους συμβούλους, όταν λαμβάνει χώρα κάποια συνάντηση με θέμα τη «στρατηγική» και τα στρατηγικά σχέδια. Βέβαια, συνήθως η διαδικασία του σχεδιασμού των στρατηγικών ξεκινά από τα ανώτερα στελέχη, αλλά ο σχεδιασμός στην τελική του μορφή μπορεί να προέρχεται από οποιοδήποτε στέλεχος της εκάστοτε επιχείρησης. Έτσι, εντοπίζεται ότι υπάρχει διάδραση ανάμεσα στα στελέχη σε σχέση με τη διαδικασία του σχεδιασμού με αποτέλεσμα στο σχεδιασμό να συμμετέχουν όλα τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης χωρίς συγκεκριμένο μοτίβο.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, στη σημερινή εποχή, η εφαρμογή αυτών των τεχνικών και των μεθόδων του «στρατηγικού μάνατζμεντ» αναγνωρίζεται ως ένας συνδυασμός. Αυτός ο συνδυασμός περιλαμβάνει το επιστημονικό, αλλά και το πρακτικό κομμάτι, που καθοδηγείται από τις συντονισμένες προσπάθειες ερευνητών (Wheelen et al., 2018).

Επίσης, αφού έχουν αναλυθεί αυτές οι τέσσερις φάσεις, είμαστε σε θέση να ορίσουμε το «στρατηγικό μάνατζμεντ». Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να σημειωθεί ότι το «στρατηγικό μάνατζμεντ» δεν ορίζεται απλά ως η διαχείριση και η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων σε μία επιχείρηση. Δηλαδή, τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να διαχειριστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τους λειτουργικούς ελέγχους. Αυτοί οι λειτουργικοί έλεγχοι θεωρούνται απαραίτητοι στα πλαίσια της εφαρμογής της επιλεγμένης «στρατηγικής» των επιχειρήσεων και είναι η βασική ασχολία των διευθυντικών στελεχών. Αλλά όσα

περιεγράφηκαν παραπάνω δεν ταυτίζονται με το «στρατηγικό μάνατζμεντ». Ο σκοπός του «στρατηγικού μάνατζμεντ» είναι περισσότερο ευρύς διότι το «στρατηγικό μάνατζμεντ» ασχολείται με την πολυπλοκότητα που προκύπτει από τις κρίσεις και τις δύσκολες καταστάσεις, τις οποίες μπορεί να βιώσει η εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι τα ανώτερα και τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν και ταυτόχρονα να επηρεάζουν τη «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης, και να διοικούν στο σύνολό της την συγκεκριμένη επιχείρηση (Johnson & Scholes, 2002).

Δεδομένης της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει το «στρατηγικό μάνατζμεντ», καθίσταται απαραίτητη η ικανότητα της λήψης αποφάσεων και της αντιμετώπισης κρίσεων, βασισμένη στη θεώρηση διαφόρων δύσκολων ζητημάτων. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αρχική εκπαίδευση και η εμπειρία χρόνων των περισσότερων διευθυντικών στελεχών συχνά επικεντρώνονται σε τρεις βασικές διεργασίες, οι οποίες είναι η άμεση δράση, ο λεπτομερής σχεδιασμός και η ανάλυση. Οπότε, το «στρατηγικό μάνατζμεντ» δεν ασχολείται μόνο με τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, αλλά ασχολείται και με την υλοποίηση της «στρατηγικής» της εκάστοτε επιχείρησης κατανοώντας τις παρούσες στρατηγικές θέσεις και τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές αυτής με στόχο την εφαρμογή. Παρόλο που η κατανόηση των στρατηγικών θέσεων θεωρητικά προηγείται από την κατανόηση των στρατηγικών επιλογών, οι οποίες με τη σειρά τους προηγούνται της στρατηγικής εφαρμογής, στην πράξη οι συνθήκες είναι λίγο διαφορετικές, διότι αυτά τα τρία συστατικά (στρατηγικές θέσεις, στρατηγικές επιλογές, υλοποίηση) του «στρατηγικού μάνατζμεντ» είναι άμεσα συνδεδεμένα και αλληλεξαρτώμενα, αλλά δεν πραγματοποιούνται με συγκεκριμένη σειρά. Όμως, συνήθως οι στρατηγικές επιλογές και η υλοποίηση είναι δύο συστατικά που καλύπτει το ένα το άλλο μέσω της εφαρμογής μίας στρατηγικής και της κατανόησης αυτής. Αντίστοιχα, μέσω της εφαρμογής μίας στρατηγικής, μπορεί να κατανοηθεί και η στρατηγική θέση της εν λόγω επιχείρησης (Johnson & Scholes, 2002). Έτσι, το «στρατηγικό μάνατζμεντ» παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση γενικότερα της εκάστοτε επιχείρησης με σκοπό τη διαμόρφωση, την εκτέλεση, αλλά και την αξιολόγηση της επιλεγμένης «στρατηγικής» της.

Επιπλέον, κάποιοι ερευνητές συνδέουν άμεσα τη «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης με το «στρατηγικό μάνατζμεντ». Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους ερευνητές Chell, Haworth και Brearley (1991), οι επιχειρηματικές στρατηγικές συσχετίζονται με την επίδοση της εκάστοτε

επιχείρησης παρατηρώντας μία διάκριση ανάμεσα στις επιχειρήσεις με υψηλή επίδοση και τις επιχειρήσεις με χαμηλή επίδοση. Αυτές οι επιχειρηματικές στρατηγικές που συνδέονται με τις υψηλές επιδόσεις έχουν άμεση σχέση με τις δραστηριότητες του κλάδου που ανήκουν οι εν λόγω επιχειρήσεις και τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας του συγκεκριμένου κλάδου. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές που συνδέονται με τις υψηλές επιδόσεις των επιχειρήσεων δίνουν έμφαση στις διαφημίσεις, στους πελάτες μέσω της εξυπηρέτησης και της υποστήριξης, και στην σωστή αξιοποίηση των ξένων κεφαλαίων (Covin, 1991).

Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι το «στρατηγικό μάνατζμεντ» είναι μία ευρεία έννοια, η οποία είναι δύσκολο να οριστεί. Όμως, κάποια στοιχεία που κατανοήθηκαν σε σχέση με το «στρατηγικό μάνατζμεντ» είναι τα ακόλουθα:

- Δεν υφίσταται ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες και νόμοι, οι οποίοι να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν την επιτυχία της εν λόγω επιχείρησης.
- Αντιθέτως, η επιτυχία έγκειται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων να αναλύουν και παράλληλα να αντιλαμβάνονται κάθε πρόβλημα που ανακύπτει και, βάσει αυτής της ανάλυσης, να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες που θα έχουν ως αποτέλεσμα κάποια θετικά αποτελέσματα για αυτές τις επιχειρήσεις.

#### **2.4 Τα επίπεδα στρατηγικής (εταιρική, επιχειρησιακή, λειτουργική)**

Έχοντας ορίσει όσο καλύτερα γίνεται τις έννοιες της «στρατηγικής» και του «στρατηγικού μάνατζμεντ», μπορούμε να γνωρίσουμε καλύτερα τα επίπεδα της «στρατηγικής». Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ της υιοθέτησης μίας ενιαίας στρατηγικής ή πολλαπλών στρατηγικών, οι οποίες συνήθως αναπτύσσονται σε τρία διακριτά ιεραρχικά επίπεδα. Αυτά τα ιεραρχικά επίπεδα είναι τα ακόλουθα και αναλύονται παρακάτω: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level), το επιχειρηματικό επίπεδο (business level) και το λειτουργικό επίπεδο (functional level).

- **Επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level):** Σύμφωνα με το επιχειρησιακό επίπεδο, η «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης είναι σε θέση να καθορίσει την αποστολή της και τους στόχους της, διαμορφώνοντας παράλληλα τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διαχειρίζονται οι δραστηριότητές της. Επίσης, η εν λόγω «στρατηγική» συμβάλλει καθοριστικά στην ανάλυση και την αξιολόγηση των επενδυτικών από τα άλλα δύο επίπεδα, το επιχειρηματικό επίπεδο και το λειτουργικό επίπεδο. Ενώ, ταυτόχρονα, η «στρατηγική» συμβάλλει στην ιεράρχηση της κατανομής των υπαρχόντων πόρων ώστε να πραγματοποιηθεί η ευθυγράμμιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης (Нах, 2001). Ακόμα, η «στρατηγική» σε επιχειρηματικό επίπεδο εστιάζει στην κατεύθυνση και ιδιαίτερα στον προσδιορισμό αυτής που σχετίζεται με την ανάπτυξη και τη διαχείριση, τον οποίο έχει σκοπό να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση. Δηλαδή, η ανάπτυξη και η διαχείριση συνδέονται άμεσα με τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και με τα χαρτοφυλάκια που προσφέρουν αυτές, τα οποία περιλαμβάνουν είτε προϊόντα, είτε υπηρεσίες (Γεωργόπουλος, 2025). Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι και τα τρία ιεραρχικά επίπεδα αλληλεπιδρούν συνεχώς μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, σε επιχειρησιακό επίπεδο, αυτό συνεπάγεται ότι η «στρατηγική» ή οι «στρατηγικές» της εκάστοτε επιχείρησης είναι σε θέση να οριοθετήσουν τον σχεδιασμό στα υπόλοιπα δύο επίπεδα, το επιχειρηματικό επίπεδο και το λειτουργικό επίπεδο. Έτσι, παρατηρείται ότι οι βασικότεροι και πρωταρχικοί στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης σε επιχειρησιακό επίπεδο σχετίζονται με τους οικονομικούς στόχους, οι οποίοι έχουν ως κύριο μέλημα την κερδοφορία και την αύξηση αυτής (Hill & Jones, 2014). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η «στρατηγική» των επιχειρήσεων στο επιχειρησιακό επίπεδο χαρακτηρίζεται ως θεμελιώδης διότι είναι η βάση για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στα άλλα δύο επίπεδα.
- **Επιχειρηματικό επίπεδο (business level):** Σύμφωνα με το επιχειρηματικό επίπεδο, η «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης είναι σε θέση να επικεντρώνεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την διατήρησή του εντός ορισμένων επιχειρήσεων και κλάδων. Επίσης, αυτή η «στρατηγική» αναφέρεται στις μεθόδους που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση για να εξασφαλίσει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν τομέα σχετικό με τις επιχειρήσεις (Coulter, 2008). Ακόμα, στο επιχειρηματικό επίπεδο, το κεντρικό στοιχείο μπορεί να οριστεί ως οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα καθορίζεται ως μία ανεξάρτητη οντότητα εντός της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία είναι σε θέση να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε ένα άλλο διαφορετικό τμήμα της αγοράς σε

σύγκριση με τις υπόλοιπες μονάδες (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2025), κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα σχεδιάζει την δική της «στρατηγική», η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοναδική. Δηλαδή, κάθε στρατηγική στο επιχειρηματικό επίπεδο επικεντρώνεται στο πώς κάθε επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στον πελάτη τη μεγαλύτερη δυνατή αξία σε σχέση με το κόστος παραγωγής, καθιστώντας την συγκεκριμένη αξία αισθητά ανώτερη σε σχέση με την αντίστοιχη αξία των ανταγωνιστικών της επιχειρήσεων. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η «στρατηγική» των επιχειρήσεων στο επιχειρηματικό επίπεδο χαρακτηρίζεται ως θεμελιώδης διότι είναι η βάση για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτών (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

- **Λειτουργικό επίπεδο (functional level):** Σύμφωνα με το λειτουργικό επίπεδο, η «στρατηγική» της εκάστοτε επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως βραχυχρόνια περιλαμβάνοντας στοχοθετημένες αποφάσεις και ενέργειες. Η εκάστοτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να λάβουν αποφάσεις και να πραγματοποιούνται ενέργειες εντός της ίδιας της επιχείρησης και των λειτουργικών τομέων της (Γεωργόπουλος, 2025). Οι συγκεκριμένοι λειτουργικοί τομείς αποτελούνται από τον τομέα της παραγωγής, τον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τον τομέα οικονομικών, τον τομέα του μάρκετινγκ, και τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης, σύμφωνα με την ερευνήτρια Coulter (2008), πρέπει να τονισθεί ότι η εκάστοτε επιχείρηση είναι απαραίτητο να διασφαλίσει τη συνέπεια της ανταγωνιστικής της στρατηγικής σε κάθε λειτουργικό τομέα αυτής, ώστε να υποστηρίξει αποτελεσματικά τόσο τις «στρατηγικές» σε επιχειρηματικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η «στρατηγική» των επιχειρήσεων στο λειτουργικό επίπεδο χαρακτηρίζεται ως θεμελιώδης διότι οι λειτουργικές αποφάσεις είναι υψίστης σημασίας για την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, αυτά είναι τα τρία ιεραρχικά επίπεδα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και η επιτυχία μίας «στρατηγικής» συνολικά και της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από την ολοκλήρωση και τη συνεκτική ευθυγράμμιση αυτών των τριών επιπέδων.

## 2.5 Η βιωσιμότητα (Sustainability) ως παράγοντας διαμόρφωσης στρατηγικής

Σύμφωνα με τους ερευνητές Wheelen et al. (2018), η «βιωσιμότητα» (Sustainability) σχετίζεται με την εφαρμογή των πρακτικών που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση και αποσκοπούν στην ευρέως γνωστή προσέγγιση με όνομα Τριπλή Κατώτατη Γραμμή (Triple Bottom Line). Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες ευθύνες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Η διαχείριση της **Οικονομικής Ευθύνης**, η οποία σχετίζεται με τον υπολογισμό του κέρδους ή της ζημιάς της εκάστοτε επιχείρησης.
- Η διαχείριση της **Κοινωνικής Ευθύνης**, η οποία σχετίζεται με τις εργασιακές πρακτικές (αμοιβές, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, εκπαίδευση) και τον αντίκτυπο της εκάστοτε επιχείρησης στην τοπική κοινότητα και στην ευρύτερη κοινωνία (εθελοντισμός, φιλανθρωπίες).
- Η διαχείριση της **Περιβαλλοντικής Ευθύνης**, η οποία σχετίζεται με τον υπολογισμό του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που περιλαμβάνει τη βιώσιμη χρήση των πόρων (ενέργεια, νερό, πρώτες ύλες), τη διαχείριση των αποβλήτων και των εκπομπών με σκοπό τη μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης, και τις προσπάθειες για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Δηλαδή, η εκάστοτε επιχείρηση φέρει μία μακροπρόθεσμη ευθύνη απέναντι στους stakeholder της. Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύσσεται, να ευημερεί και να παραμένει βιώσιμη κατά τη διάρκεια των ετών παρά τις διαρκείς μεταβολές που εκδηλώνονται στον κλάδο, στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον. Έτσι, αυτή η μακροπρόθεσμη ευθύνη της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί το βασικό πυρήνα της «στρατηγικής» της (Wheelen et al., 2018).

Επίσης, η εκάστοτε επιχείρηση που υιοθετεί μια βιώσιμη επιχειρηματική προσέγγιση δεν φέρει ευθύνες μόνο απέναντι στους μετόχους της, αλλά οι ευθύνες επεκτείνονται και προς τους εργαζόμενους της, τους πελάτες της, αλλά και προς την τοπική κοινότητα στην οποία

αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν εντάξει στις πρακτικές τους κάποιες πρακτικές σχετικές με τη βιωσιμότητα, παρουσιάζουν σημαντικά οφέλη. Αυτά τα οφέλη θα μπορούσαν να σχετίζονται με τη μείωση των κινδύνων ή/και την καινοτομία ενδυναμώνοντας τη θέση των επιχειρήσεων σε σχέση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ακόμα, η εκάστοτε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαχειρίζεται και να συμπεριφέρεται με σωστό τρόπο προς το περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να προσεγγίσουν μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Για την επίτευξη του μηδενικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος, οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές, όπως τη μείωση των αποβλήτων, την ανακύκλωση συσκευών και υλικών, και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Wheelen et al., 2018). Συνεπώς, το συμπέρασμα είναι ότι η «βιωσιμότητα» αποτελεί πλέον αναπόσπαστο και κεντρικό πυρήνα της επιχειρηματικής «στρατηγικής».

## Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 2

### Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 2

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

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2018). *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός.

### Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 2

Andrews, K. R. (1981). Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. *Harvard Business Review*, 59(6), pp. 174–180.

Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.

Cescon, A., Constantini, A. & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management & Governance*, 23(3), pp. 605–636.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality, Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.
- Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), pp. 439–462.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford: Oxford University Press.
- Fuertes, G., Ibarra, A., Muela, J. M., Rincón, A., Torres, A. & Vidal, G. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, vol. 2020, Article ID 6253013. Available at: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Hax, A. (2001). Defining the concept of strategy. In: R. Wit, & R. Meyer (Eds.), *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2014). *Strategic management theory an integrated approach*. Australia: South-Western.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ohmae, K. (1987). *The Triad World View*. *Journal of Business Strategy*, 7(4), pp. 8-19.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), pp. 416–429.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). New York: Pearson.

## Κεφάλαιο 3

### Η Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

#### 3.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αλλά και με τις εμπειρικές μελέτες περίπτωσης, έχει γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία επιλογής και καθορισμού της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί έναν από τους κρισιμότερους και καθοριστικότερους παράγοντες για τη θέση της επιχείρησης σε μελλοντικό χρόνο στις αγορές. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι, τις προηγούμενες δεκαετίες, αρκετές επιχειρήσεις χαρακτηρίζοντας ως ηγέτιδες στον κλάδο τον οποίο ανήκουν, αλλά με την πάροδο των ετών είτε συρρικνώθηκαν είτε οδηγήθηκαν ακόμη και σε διάλυση. Πιο συγκεκριμένα, η διατήρηση μιας ισχυρής και σταθερής θέσης στις αγορές από την επιχείρηση αποδεικνύεται ιδιαίτερα απαιτητική σε βάθος χρόνου. Αυτή η δυσάρεστη εξέλιξη που σχετίζεται με τη συρρίκνωση και το κλείσιμο αρκετών επιχειρήσεων οφείλεται στις κατάλληλες στρατηγικές, τις οποίες δεν ανέπτυξαν στο σωστό χρονικό διάστημα ή τις ανέπτυξαν κάποιες επιχειρήσεις, αλλά δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στους παράγοντες που επηρεάζουν τις ίδιες και το περιβάλλον τους (Wheelen et al., 2018).

Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις δεν αναγνώρισαν έγκαιρα τις αλλαγές που συνέβαιναν γύρω τους στις αγορές και δεν προσαρμόστηκαν, με αποτέλεσμα να μην εντάξουν τις συγκεκριμένες αλλαγές στη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ. Δηλαδή, σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι κάποιοι παράγοντες συνήθως εξωτερικοί έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλουν τη δυναμική του περιβάλλοντός τους και συνειδητά επιλέγουν να μην λαμβάνουν υπόψη τους αυτές τις αλλαγές. Αυτή η συνειδητή επιλογή για τη μη ενσωμάτωση των αλλαγών πηγάζει από το πρόσθετο κόστος και τις νέες επενδύσεις που

δημιουργήθηκαν λόγω των μεταβολών στις αγορές. Για παράδειγμα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ήταν σε θέση να ενσωματώσουν στο εσωτερικό τους τις πιο εξελιγμένες τεχνολογίες με αποτέλεσμα να μη λάβουν δραστικά μέτρα και να προβούν σε κλείσιμο. Τέλος, αυτή η ενέργεια ή αλλιώς η στάση, χαρακτηρίζεται ως στρατηγική μυωπία διότι η εκάστοτε επιχείρηση δεν αναγνωρίζει ή δεν αξιοποιεί τις νέες και χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες είναι σε θέση να επηρεάσουν και να καθορίσουν το μέλλον της κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών (Wheelen et al., 2018).

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει καθοριστικά τη θέση και τη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι σε θέση να προσδιορίσει τα γεγονότα και τις τάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή/και έμμεσα τη λειτουργία αυτής της επιχείρησης. Όλη αυτή η διαδικασία αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο, ο οποίος συμβάλλει στο σχεδιασμό του στρατηγικού μάνατζμεντ και στην υποστήριξη του. Πιο συγκεκριμένα, όταν το εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζει σημαντικές μεταβολές, η εκάστοτε επιχείρηση ενδέχεται να αναθεωρήσει τη στρατηγική της τροποποιώντας την υπάρχουσα και τις κατευθύνσεις της που είχαν αρχικά καθορίσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Δηλαδή, μέσω του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις στηρίζονται στο στρατηγικό μάνατζμεντ για να υλοποιήσουν όλες τις επόμενες διαδικασίες και δράσεις τους. Οπότε, γίνεται κατανοητό ότι το εξωτερικό περιβάλλον και η διερεύνηση αυτού συνιστούν κάποιες από τις βασικότερες μορφές της οργανωσιακής διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης (Ahmad, Simmons & Robinson, 2020).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι ο εντοπισμός των παραγόντων που δύνανται να επηρεάσουν την εκάστοτε επιχείρηση, καθώς και η αναγνώριση όσων είναι απαραίτητο να ενσωματωθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό, είναι ζωτικής σημασίας για την ίδια την επιχείρηση. Ειδικότερα, οι παράγοντες αυτοί εντοπίζονται είτε από το εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της. Τέλος, εκείνοι οι παράγοντες που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης χαρακτηρίζονται ως εσωτερικοί παράγοντες, ενώ όσοι προκύπτουν από το εξωτερικό της χαρακτηρίζονται ως εξωτερικοί παράγοντες (Βασιλειάδης, 2020).

Ειδικότερα, για να διαμορφωθεί μία αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική, τα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη στρατηγική και τις κατευθύνσεις, πρέπει να διαθέτουν μία ολοκληρωμένη και τεκμηριωμένη γνώση ιδιαίτερα του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί ήδη ή/και προτίθεται να πραγματοποιήσει τις δραστηριότητές της σε μελλοντικό χρόνο. Βέβαια, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσουν διεξοδικά και ταυτόχρονα να κατανοήσουν σε βάθος τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον λόγω των αλλαγών και των απειλών που εντοπίζονται. Μέσω αυτής της ανάλυσης και της κατανόησης, τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης σχεδιάζουν και εφαρμόζουν μια στρατηγική, η οποία εναρμονίζεται και προσαρμόζεται με τις συνθήκες και τη θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης τη δεδομένη χρονική περίοδο (Γεωργόπουλος, 2025).

Ακόμα, οι πολλαπλές και διαρκείς μεταβολές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον καθιστούν αναγκαία την αλλαγή και την προσαρμογή των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις μόνο με αυτόν τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να διασφαλίσουν την αποστολή, το όραμα και τη βιωσιμότητα τους. Αυτή η προσαρμοστικότητα προϋποθέτει την απόκτηση ικανοτήτων που επιτρέπουν στην εκάστοτε επιχείρηση να ανταποκρίνεται άμεσα, αποτελεσματικά και αποδοτικά στις μεταβολές του περιβάλλοντός της. Υπό αυτές τις συνθήκες, ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν αντίστοιχες ικανότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην αντιμετώπιση και την ανταπόκριση των αλλαγών. Κάποιες από τις σημαντικότερες ικανότητες των επιχειρήσεων είναι η συλλογή και η αξιοποίηση πληροφοριών από τους πελάτες, η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της εκάστοτε επιχείρησης μέσω συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις (Arpelbaum et al., 2017). Οπότε, οι επιχειρήσεις είναι ταυτόχρονα και ανταγωνίστριες και συναγωνίστριες (Παπαδάκης, 2018).

Συμπερασματικά, η ανάλυση της εκάστοτε επιχείρησης ξεκινά συνήθως από το εξωτερικό της περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που βρίσκονται εκτός των ορίων της και δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από αυτή, με σκοπό να αναλυθεί σε βάθος το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με την PESTEL Analysis της συγκεκριμένης επιχείρησης. Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον σχετίζεται με τους πολιτικούς, νομικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, τεχνολογικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Γεωργόπουλος, 2025). Δηλαδή, η εκάστοτε επιχείρηση επηρεάζεται από τις εξελίξεις του

γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα κάθε αλλαγή να έχει αναγκαστικά άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία της. Έτσι, έχει ιδιαίτερη σημασία να αναγνωρίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες της εκάστοτε επιχείρησης, δηλαδή εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά την πορεία αυτής (Wheelen et al., 2018).

### **3.1.1 Η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTEL Analysis**

Το γενικευμένο περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης περιλαμβάνει όλους αυτούς τους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις μέσα στις αγορές αλλά και μέσα στην ίδια την οικονομία. Αυτή η επίδραση στις επιχειρήσεις είναι εντελώς ανεξάρτητη από τον κλάδο στον δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις επιλέγουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσουν σχετικά με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό τους και τις στρατηγικές τους λαμβάνοντας υπόψη τις επιδράσεις σχετικά με τις μεταβολές και τους εξωγενείς παράγοντες. Δηλαδή, αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες μπορούν να διαμορφώσουν σε σημαντικό βαθμό την ανταγωνιστική θέση της εκάστοτε επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2025).

## Ανάλυση PESTEL



Εικόνα 1: Η ανάλυση PESTEL<sup>1</sup>

Ακόμα, η επίδραση των συγκεκριμένων δυνάμεων του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορεί να περιοριστεί ή να αξιοποιηθεί μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των μεταβολών στις αγορές και την οικονομία, της υιοθέτησης των κατάλληλων στρατηγικών για την αντιμετώπιση αυτών των μεταβολών, της αξιοποίησης των υπάρχουσών ευκαιριών και της αναζήτησης νέων ευκαιριών για την κατάκτηση ανταγωνιστικής θέσης σύμφωνα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2025). Αρκετοί από αυτούς τους παράγοντες συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και κάποιοι από τους σημαντικότερους παράγοντες σύμφωνα με την ανάλυση PESTEL είναι οι ακόλουθοι (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.):

<sup>1</sup> Συγγραφέας (2026). Η ανάλυση PESTEL [Εικόνα 1]. Δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας.

- Πολιτικοί παράγοντες (political factors).
- Οικονομικοί παράγοντες (economic factors).
- Κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες (sociocultural factors).
- Τεχνολογικοί παράγοντες (technological factors).
- Περιβαλλοντικοί παράγοντες (environmental factors).
- Νομικοί παράγοντες (legal factors).

Τέλος, η ανάλυση PESTEL αποτελεί ένα ουσιαστικό και ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, το οποίο έχουν στην κατοχή τους οι επιχειρήσεις, για την κατανόηση σε βάθος των στρατηγικών κινδύνων και ταυτόχρονα την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη ανάλυση συμβάλλει στην αναγνώριση, αλλά και την αξιολόγηση των μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στο γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον, και αποτελεί καθοριστικό κομμάτι της διαδικασίας που σχετίζεται με την στρατηγική αξιολόγηση και τον σχεδιασμό της εκάστοτε επιχείρησης. Η κάθε κατηγορία παραγόντων διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και έχει τη δυνατότητα να επιδρά με διαφορετικό τρόπο στην εξέλιξη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Βέβαια, πρέπει να τονισθεί ότι το κοινό στοιχείο όλων των ανωτέρω παραγόντων είναι ότι επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις στον εκάστοτε κλάδο. Αυτή η επίδραση σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Γεωργόπουλος, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

#### **3.1.1.1 Οι πολιτικοί παράγοντες (political factors)**

Οι πολιτικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν με καθοριστικό τρόπο τις επιχειρήσεις σχετικά με τη δυναμική και την ανταγωνιστική τους θέση. Οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν αναμενόμενη την αντίδραση των επιχειρήσεων στις πολιτικές διακυμάνσεις. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τα πολιτικά γεγονότα και τη διακυβέρνηση που επικρατεί στην εκάστοτε χώρα. Παράλληλα, οι πολιτικοί παράγοντες διακρίνονται συνήθως σε τρία επίπεδα:

το υπερεθνικό, το εθνικό και το υποεθνικό, καθένα από τα οποία επηρεάζει διαφορετικές πτυχές της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να εξετάζει και να αξιολογεί όχι μόνο το εθνικό πολιτικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, αλλά και το υπερεθνικό πολιτικό σύστημα στο οποίο υπάγεται το κράτος αυτό, καθώς οι αποφάσεις των υπερεθνικών επιχειρήσεων επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Έτσι, μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των πολιτικών γεγονότων σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προβλέψουν πιθανές μεταβολές και σύμφωνα με αυτές τις μεταβολές αναπτύσσονται οι κατάλληλες στρατηγικές. Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι οι πολιτικοί παράγοντες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να ασκήσουν πολυδιάστατη επίδραση στην εκάστοτε επιχείρηση. Επομένως, η ολοκληρωμένη κατανόηση των πολιτικών παραγόντων από τις επιχειρήσεις συμβάλλει στη μείωση των κινδύνων λόγω των πολιτικών συνθηκών και στην ορθότερη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Γεωργόπουλος, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

### **3.1.1.2 Οι οικονομικοί παράγοντες (economic factors)**

Οι οικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν με σημαντικό τρόπο τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο κλάδος στον οποίο ανήκει, οι δραστηριότητες της ή/και το μέγεθος της. Επίσης, οι οικονομικές εξελίξεις συνιστούν ισχυρές εξωγενείς δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία, τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστική θέση της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ αυτές οι εξελίξεις συχνά είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Συνήθως, η πορεία της εκάστοτε επιχείρησης και οι στρατηγικές αυτής κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες, όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η τραπεζική δανειοδότηση, το ποσοστό ανεργίας, κτλ. Αυτή η επίδραση των συγκεκριμένων οικονομικών παραγόντων μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ή αρνητική. Έτσι, οι ανωτέρω οικονομικοί παράγοντες καταδεικνύουν τη σημασία της συνεχούς παρακολούθησης, ανάλυσης και αξιολόγησης των βασικών οικονομικών εξελίξεων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τους κλάδους στους οποίους ανήκουν. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου απλή, αν ληφθεί υπόψη ο πολυδιάστατος

και σύνθετος χαρακτήρας των οικονομικών δυνάμεων/ εξελίξεων και ο πολύπλοκος και ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν τις επιχειρήσεις (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Γεωργόπουλος, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

### **3.1.1.3 Οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες (sociocultural factors)**

Οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν με σημαντικό τρόπο τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης σύμφωνα με τις κοινωνικές αξίες, τις στάσεις ζωής, τις συμπεριφορές, τα μορφωτικά πρότυπα, τα πρότυπα και ο τρόπος ζωής των ατόμων που ανήκουν σε μία κοινωνία και αυτά είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά και άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες περιλαμβάνουν και κάποιους σημαντικούς δημογραφικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με το μέγεθος του πληθυσμού της εκάστοτε χώρας και τον ρυθμό αύξησης αυτού, καθώς και με την ηλικιακή κατανομή του συγκεκριμένου πληθυσμού. Αυτοί οι παράγοντες συνήθως διαφοροποιούνται ανάλογα με την περιοχή δράσης και μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας απαραίτητη τη συστηματική παρακολούθηση αυτών από τις επιχειρήσεις. Επίσης, η ανάγκη για κατανόηση των τάσεων που σχετίζονται με τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα διοικητικά στελέχη, τα οποία δραστηριοποιούνται στους τομείς/ στα τμήματα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης στην εκάστοτε επιχείρηση, καθώς οι μεταβολές στις κοινωνικές αντιλήψεις και στις προτιμήσεις των ατόμων επηρεάζουν με καθοριστικό τρόπο τη διαμόρφωση της ζήτησης. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε θέση να διαχειριστούν τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες διότι ο εκάστοτε παράγοντας που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία παραγόντων μπορεί ταυτόχρονα να δημιουργεί αρκετές ευκαιρίες, αλλά και να προκαλεί διάφορες προκλήσεις στη λήψη των στρατηγικών τους αποφάσεων. Επιπρόσθετα, οι κοινωνικοί και οι πολιτισμικοί παράγοντες επεκτείνουν την επίδραση τους και στο εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η λειτουργία, η δομή, η οργάνωση και το πρόγραμμα αυτής. Τέλος, σε γενικές γραμμές, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να έχει τη δυνατότητα εξέτασης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται που

σχετίζεται με τους κοινωνικοπολιτισμικούς παράγοντες με λεπτομερή και συστηματικό τρόπο. Έτσι, αυτή η εξέταση θα έχει ως αποτέλεσμα την ορθή προσαρμογή των πρακτικών και των στρατηγικών της συγκεκριμένης επιχείρησης σύμφωνα με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά αυτού του περιβάλλοντος (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Γεωργόπουλος, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

#### **3.1.1.4 Οι τεχνολογικοί παράγοντες (technological factors)**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν με σημαντικό τρόπο τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης σύμφωνα με τη συνεχή και την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο. Η τεχνολογική πρόοδος είναι ένας τεχνολογικός παράγοντας καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις διότι συμβάλλει στην επιτυχία και ταυτόχρονα στη βιωσιμότητά τους με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να προσαρμόζονται και να καινοτομούν στοχεύοντας στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βέβαια, υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν είναι σε θέση να προσαρμοστούν σε αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές και αυτή η μη προσαρμογή έχει τη δυνατότητα να θέσει την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση και να την περιθωριοποιήσει. Επίσης, γίνεται κατανοητό ότι η αναζήτηση για νέες τεχνολογικές ευκαιρίες και η συνεχή πρόοδος αποτελούν βασική προϋπόθεση για την εκάστοτε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να διατηρήσει και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και τη θέση της στον κλάδο στον οποίο ανήκει και γενικότερα στην αγορά. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι αλλαγές σε τεχνολογικό επίπεδο δεν μπορούν να χαρακτηριστούν μόνο θετικές. Δηλαδή, οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να χαρακτηριστούν και ως αρνητικές δημιουργώντας διάφορες απειλές. Τέλος, για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθούν συστηματικά τις τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν έγκαιρα τις νέες ευκαιρίες που προκύπτουν και να κατακτήσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων που ανήκουν στον εκάστοτε κλάδο και γενικότερα στην αγορά (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Γεωργόπουλος, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

### **3.1.1.5 Οι περιβαλλοντικοί και οι παράγοντες βιωσιμότητας (environmental and sustainability factors)**

Οι περιβαλλοντικοί και οι παράγοντες βιωσιμότητας, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος λόγω του ότι θεωρούνται παράγοντες διαμόρφωσης αυτού του περιβάλλοντος, επηρεάζουν με άμεσο και καθοριστικό τρόπο τη λειτουργία, τις στρατηγικές και την ανταγωνιστικότητα σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες σχετίζονται με τις διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν στο φυσικό περιβάλλον και ταυτόχρονα στο περιβαλλοντικό νομοθετικό πλαίσιο, οι οποίες βασίζονται στις πρακτικές για την προστασία του περιβάλλοντος και στη βιώσιμη ανάπτυξη (Grant, 2019; Bansal & DesJardine, 2014). Δηλαδή η κλιματική αλλαγή και το αυστηρότερο περιβαλλοντικό νομοθετικό πλαίσιο είναι οι βασικότεροι παράγοντες, οι οποίοι πλέον επηρεάζουν τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων λόγω της επιτακτικής συμμόρφωσης αυτών με την περιβαλλοντική πολιτική. Η συμμόρφωση της εκάστοτε επιχείρησης με αυτή τη περιβαλλοντική πολιτική θεωρείται απαραίτητη με το πέρασμα των ετών διότι η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να συμμορφωθεί με τη σχετική νομοθεσία για να μπορέσει να συνεχίσει τις δραστηριότητές της (IPCC, 2022; European Commission, 2023). Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι, μέσα στις δεκαετίες, οι καταναλωτές έχουν αλλάξει ριζικά με αποτέλεσμα να αλλάξουν και τις προτιμήσεις τους. Αυτή η αλλαγή προέρχεται από την κοινωνική ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε σχέση με την προστασία του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τις αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί στις κλιματικές και περιβαλλοντικές αλλαγές κάνοντας χρήση διάφορων πρακτικών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, τη πράσινη ανάπτυξη και καινοτομία (Nielsen, 2020; Hart & Dowell, 2011). Τέλος, γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν την ανθεκτικότητά τους και ταυτόχρονα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους με βάση τις περιβαλλοντικές και κλιματικές αλλαγές (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Porter & Kramer, 2011; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

### 3.1.1.6 Οι νομικοί παράγοντες (legal factors)

Οι νομικοί παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στη διαδικασία ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων διότι το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο επιδρούν με άμεσο τρόπο στις στρατηγικές, στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, και ταυτόχρονα στην πορεία της εκάστοτε επιχείρησης. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι το νομοθετικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση περιλαμβάνει και εθνικούς νόμους και διεθνείς νόμους. Το συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο έχει τη δυνατότητα να καλύπτει διάφορα ζητήματα, τα οποία σχετίζονται με την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την τήρηση των κανόνων σε σχέση με την ασφάλεια και τη διαφάνεια των συναλλαγών, τους κανονισμούς για τον ανταγωνισμό και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με τους νομοθετικούς και κανονιστικούς κανόνες διότι, εάν δεν συμμορφωθούν, σίγουρα θα υπάρξουν κυρώσεις για αυτές και τις δραστηριότητές τους. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να επιδρούν στη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, οι κανονισμοί/νόμοι θεωρούνται ως περιορισμοί για κάποιες επιχειρήσεις και τις δραστηριότητές τους, ενώ θεωρούνται ως ευκαιρίες για κάποιες άλλες επιχειρήσεις και τη γενικότερη δράση τους. Αυτές οι ευκαιρίες και αυτοί οι περιορισμοί βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να ανταπεξέλθουν στις νομικές εξελίξεις. Τέλος, η εκάστοτε επιχείρηση πασχίζει για την ανταγωνιστική και τη βιώσιμη λειτουργία της ακολουθώντας τις νομικές και κανονιστικές εξελίξεις (Johnson, Whittington & Scholes, 2020; European Commission, 2022; European Commission – Competition, 2023; Griffin & Pustay, 2018; Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.).

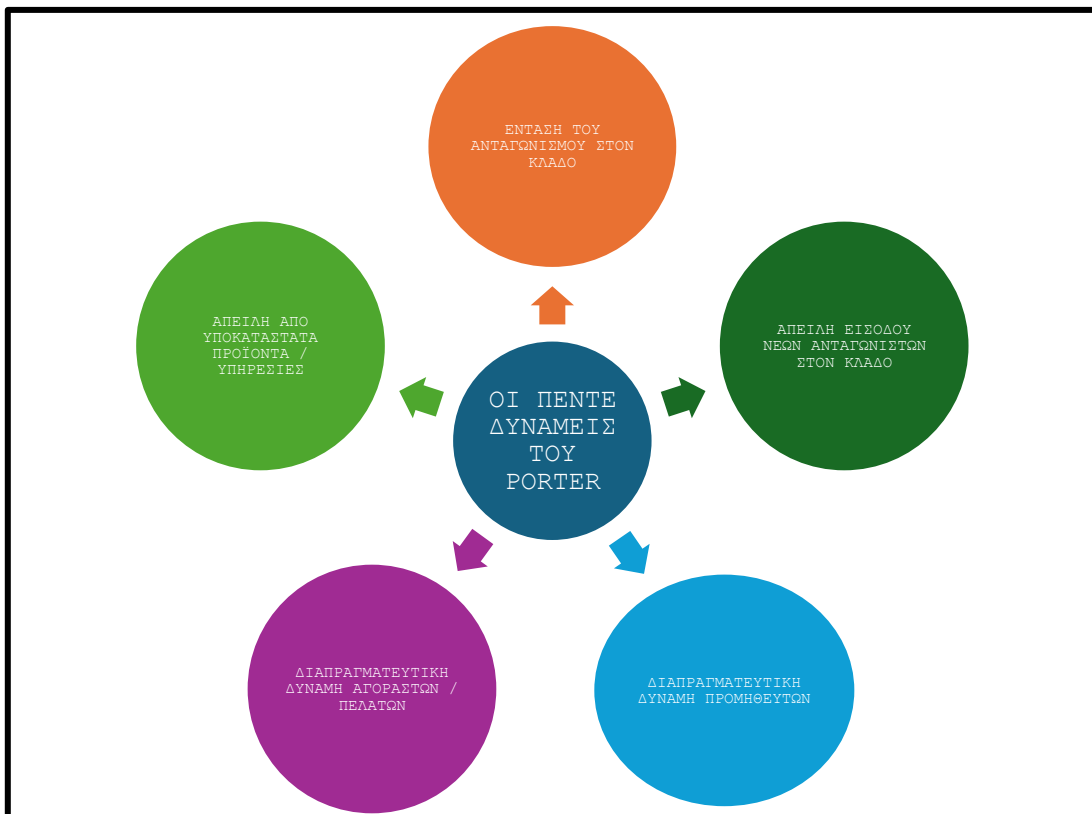
Συνοψίζοντας, το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί ένα πολυσύνθετο και δυναμικό πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνεται από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτισμικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες. Οι μεταβολές στους συγκεκριμένους παράγοντες και στα επιμέρους περιβάλλοντα μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τη λειτουργία, τη στρατηγική και τη μελλοντική πορεία της εκάστοτε επιχείρησης,

καθιστώντας απαραίτητη τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτών. Επίσης, η κατανόηση αυτού του εξωτερικού περιβάλλοντος προσφέρει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πολύτιμη διορατικότητα, η οποία σχετίζεται με τις ευκαιρίες και τις απειλές που ενδέχεται να προκύψουν, δίνοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσαρμόζουν εγκαίρως τις στρατηγικές τους επιλογές σύμφωνα με τις μεταβολές αυτών των παραγόντων. Ωστόσο, για την πλήρη αποτύπωση των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση, απαιτείται η ανάλυση όχι μόνο των ευρύτερων μακροοικονομικών και θεσμικών συνθηκών, αλλά και του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Έτσι, αφού εξετάστηκε το γενικευμένο περιβάλλον, ακολουθεί η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2025).

### **3.1.2 Η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter**

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης περιλαμβάνει το σύνολο των δυνάμεων, το οποίο ασκεί με άμεσο τρόπο καθοριστική επιρροή στη λειτουργία και παράλληλα τη στρατηγική της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι παράγοντες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι παράγοντες που σχετίζονται με την εκάστοτε επιχείρηση και με τα βασικότερα στοιχεία της δομής της και του κλάδου στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται. Δηλαδή, ο κυριότερος στόχος της εκάστοτε επιχείρησης είναι πρώτον η ανάλυση των δυνάμεων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος και δεύτερον η αξιοποίηση αυτών με τον κατάλληλο τρόπο ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιείται. Πρέπει να δοθεί ο ορισμός της έννοιας του κλάδου και να κατανοηθεί σε βάθος. Ο εκάστοτε κλάδος περιλαμβάνει ένα σύνολο επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν ένα σύνολο από προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως παράγουν παρόμοια προϊόντα ή παρόμοιες υπηρεσίες, που μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατα μεταξύ τους (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Κατά συνέπεια, πρέπει να σημειωθεί ότι η λήψη αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη μπορεί να χαρακτηριστεί ως ζωτικής σημασίας διότι μέσω των αποφάσεων τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να μελετήσουν διεξοδικά, να κατανοήσουν και στο τέλος να αξιολογήσουν με

σωστό τρόπο τις δυνάμεις και τις σχέσεις, οι οποίες διαμορφώνονται εντός του εκάστοτε κλάδου και δημιουργούνται ανάμεσα στις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι αυτή η ανάλυση με ορθότητα για την εκάστοτε επιχείρηση, το περιβάλλον και τις δυνάμεις, και τον κλάδο στον οποίο ανήκει μπορεί να καθορίσει τη θέση αυτής της επιχείρησης στον κλάδο και ταυτόχρονα να βοηθήσει αυτή στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985).



**Εικόνα 2: Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter<sup>2</sup>**

Πιο συγκεκριμένα, για την ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση, χρησιμοποιείται το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter. Αυτό το υπόδειγμα επιτρέπει και ταυτόχρονα συμβάλλει στη μελέτη και την εξέταση του εκάστοτε κλάδου, των επιχειρήσεων που ανήκουν και δραστηριοποιούνται σε αυτόν και τον ανταγωνισμό που ανιχνεύεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις

<sup>2</sup> Συγγραφέας (2026). Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter [Εικόνα 2]. Δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας.

επιχειρήσεις έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές. Δηλαδή, αρκετοί ερευνητές μελέτησαν λεπτομερώς τον ανταγωνισμό εντός του εκάστοτε κλάδου κάνοντας χρήση του Υποδείγματος Δυνάμεων του Porter, το οποίο βασίζεται σε πέντε βασικές δυνάμεις. Αυτές οι πέντε δυνάμεις συμβάλλουν στη μελέτη της εκάστοτε επιχείρησης, της πορείας της, της ανάπτυξής της, της βιωσιμότητάς της και τέλος της κερδοφορίας της, καθορίζοντας την θέση αυτής της επιχείρησης στον κλάδο που ανήκει και την ανταγωνιστική της δύναμη. Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980), αυτές οι πέντε καθοριστικές δυνάμεις για τις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Ο ανταγωνισμός στον κλάδο.
- Η απειλή εισόδου στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες.

Ακόμα, σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980), η εκάστοτε επιχείρηση επιλέγει την κατάλληλη στρατηγική. Συνήθως, η στρατηγική συνδυάζει τους στόχους αυτής της επιχείρησης, τις πολιτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί. Αυτός ο συνδυασμός των στόχων, των πολιτικών και των μεθόδων συμβάλλει στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, τους οποίους έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση. Επιπλέον, ο βασικότερος σκοπός της εκάστοτε επιχείρησης είναι να εντοπίσει τη θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης εντός του κλάδου στον οποίο πραγματοποιεί τις δραστηριότητές της. Η θέση αυτής της επιχείρησης μπορεί να τη βοηθήσει να αναπτύξει διάφορες άμυνες με αποτελεσματικό τρόπο για την καταπολέμηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή/και την επίδραση αυτών των δυνάμεων προς όφελός της. Ακόμα, μέσω της ανάλυσης του Υποδείγματος Δυνάμεων του Porter, τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν πιθανές ευκαιρίες και να τις διαχειριστούν με τον κατάλληλο τρόπο προς όφελος της επιχείρησης, και ταυτόχρονα να εντοπίσουν διάφορες απειλές και να τις καταπολεμήσουν. Με βάση αυτές τις ευκαιρίες και τις απειλές, αυτά τα στελέχη είναι σε θέση να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική, η οποία μπορεί να ενισχύσει την ετοιμότητα και παράλληλα την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, πρέπει να τονισθεί ότι το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter δεν εφαρμόζεται στο σύνολο της εκάστοτε επιχείρησης διότι μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιείται σε περισσότερες από μία αγορές ή περισσότερους από έναν κλάδους. Τέλος, παρακάτω, πραγματοποιείται η λεπτομερής

ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τις επιχειρήσεις και την εξέλιξή τους (Γεωργόπουλος, 2025).

### 3.1.2.1 Ο ανταγωνισμός στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός εντός του εκάστοτε κλάδου δραστηριοποίησης αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα των δυνάμεων σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980), ο οποίος συμβάλλει στην επιλογή και στη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών, όλες οι επιχειρήσεις και ο κλάδος στον οποίο ανήκουν και δραστηριοποιούνται έχουν ως μέλημα την επίτευξη της κερδοφορίας, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από τον ανταγωνισμό που ανιχνεύεται ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Βέβαια, όταν ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου είναι αρκετά περιορισμένος, τότε οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν είναι σε θέση να προβούν σε δράσεις και επιλογές ώστε να οδηγηθούν σε υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου είναι αρκετά αυξημένος, τότε οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν ξεκινούν τον πόλεμο μεταξύ τους λόγω της συρρίκνωσης των περιθωρίων κέρδους (Porter, 1980). Επίσης, για να μελετηθεί ο ανταγωνισμός, υπάρχουν πολλοί παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι ακόλουθοι (Γεωργόπουλος, 2025):

- **Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:** Σε έναν κλάδο, ο ανταγωνισμός είναι συνήθως ιδιαίτερα έντονος με αποτέλεσμα την απουσία σταθερότητας στις αγορές, όταν οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν έχουν παρόμοιο μέγεθος και παρόμοια δύναμη και ισχύ. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός είναι πιο ήπιος με αποτέλεσμα τη σταθερότητα των αγορών, όταν κάποιες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο χαρακτηρίζονται ως ηγέτιδες και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ακόλουθοι.
- **Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης των αγορών:** Σε έναν κλάδο, η εκάστοτε επιχείρηση ενισχύει τη θέση της εις βάρος των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν με αποτέλεσμα να εντοπίζεται ιδιαίτερα έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα σε αυτές τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην προσέλκυση

νέων πελατών, όταν δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο σε φάση ανάπτυξης. Ενώ, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην απόκτηση μεριδίου αγοράς από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, όταν δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο σε φάση ωρίμανσης.

- **Η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος:** Σε έναν κλάδο, η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθεί να αξιοποιήσει σε μέγιστο βαθμό την παραγωγική της δυναμικότητα, όταν το συνολικό κόστος αποτελείται σε υψηλό ποσοστό από το σταθερό κόστος. Η αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας σε τεράστιο βαθμό συνήθως οδηγεί σε υπέρογκη παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών με αποτέλεσμα να υπάρξει αύξηση της προσφοράς προϊόντων ή/και υπηρεσιών και κατ' επέκταση μείωση των τιμών αυτών των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αυτή η μείωση των τιμών είναι σε θέση να προκαλέσουν και να εντείνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο.
- **Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών:** Σε ένα κλάδο, όταν ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος, τότε οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριοποίησης έχουν κατορθώσει να διαφοροποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ενώ, όταν ο ανταγωνισμός είναι έντονος, τότε οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριοποίησης παράγουν παρόμοια προϊόντα και παρόμοιες υπηρεσίες με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να στραφούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση για να προμηθευτούν αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αυτή η στροφή των καταναλωτών σε κάποια άλλη επιχείρηση του συγκεκριμένου κλάδου με τόση ευκολία συνήθως δημιουργεί αντιζηλίες και προβλήματα ανάμεσα στις επιχειρήσεις.
- **Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο:** Σε κάποιους κλάδους δραστηριοποίησης, συνήθως εντοπίζονται διάφορα εμπόδια που σχετίζονται με την έξοδο της εκάστοτε επιχείρησης από αυτό τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, κάποιες επιχειρήσεις αποφασίζουν να παραμείνουν στον κλάδο δραστηριοποίησης τους χωρίς να λαμβάνουν την αναμενόμενη απόδοση και κερδοφορία από την δραστηριότητά τους. Αυτό συμβαίνει διότι δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν και να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια εξόδου από τον συγκεκριμένο κλάδο. Έτσι, μη έχοντας άλλη επιλογή, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο συνήθως ενισχύουν τον ανταγωνισμό αυξάνοντας την προσφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Εν κατακλείδι, το συμπέρασμα είναι ότι ο ανταγωνισμός στον κλάδο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων είναι καθοριστικής σημασίας διότι μέσω αυτού η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να δείξει τη δύναμη της στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οποίοι είναι οι ανταγωνιστές της.

### 3.1.2.2 Οι νέες απειλές εισόδου στον κλάδο

Οι απειλές για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης αποτελεί μία από τις δυνάμεις σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980). Αυτές οι απειλές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους φραγμούς εισόδου που τυχόν υπάρχουν στον εκάστοτε κλάδο και με την ένταση αυτών, δηλαδή των παραγόντων που είναι σε καθυστερήσουν ή να προξενήσουν δυσκολίες σε μία πιθανή είσοδο νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι οι φραγμοί εισόδου δεν είναι ικανοί να αποκλείσουν εντελώς την είσοδο μίας επιχείρησης σε αυτόν τον κλάδο, αλλά είναι ικανοί να επιβραδύνουν την είσοδό της αυξάνοντας το απαιτούμενο κόστος, το χρόνο και τον κίνδυνο που χρειάζεται η επιχείρηση για να εισέλθει στην αγορά και τον κλάδο και να καταφέρει να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες και εδραιωμένες επιχειρήσεις σε αυτόν. Ακόμα, για να μελετηθούν οι απειλές εισόδου, υπάρχουν πολλοί παράγοντες και πολλές μορφές φραγμών. Κάποιοι από αυτούς τους φραγμούς και τους παράγοντες είναι οι ακόλουθοι (Γεωργόπουλος, 2025):

- **Οι οικονομίες κλίμακας σε ένα κλάδο:** Σε ένα κλάδο, οι οικονομίες κλίμακας συνδέονται άμεσα με τον όγκο παραγωγής και με την αύξηση αυτού, και ταυτόχρονα είναι συνδεδεμένες με την μείωση του κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος ή υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η εκάστοτε νέα επιχείρηση, η οποία είναι έτοιμη να πραγματοποιήσει την επόμενη κίνησή της σε σχέση με την είσοδό της σε έναν νέο κλάδο ή/και μία νέα αγορά, βρίσκεται ανάμεσα σε δύο επιλογές. Αυτές οι δύο επιλογές για τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι οι εξής: 1) να κάνει είσοδο στο νέο κλάδο ή/και στη νέα αγορά με παραγωγή μικρής κλίμακας, γεγονός που την τοποθετεί άμεσα σε μειονεκτική θέση σε σχέση με το κόστος, ή 2) να κάνει είσοδο στο νέο κλάδο ή/και στη νέα αγορά με παραγωγή μεγάλης κλίμακας, γεγονός που θα προκαλέσει έντονες ανταγωνιστικές αντιδράσεις και έντονη δυσαρέσκεια από τις ήδη υπάρχουσες και εδραιωμένες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου δραστηριοποίησης.

- **Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις σε ένα κλάδο:** Σε ένα κλάδο, οι νέες επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισέλθουν σε αυτόν συχνά βρίσκονται αντιμέτωπες με τις υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση κατά την είσοδο της στον κλάδο είναι υποχρεωμένη να προβεί σε σημαντικές αρχικές επενδύσεις με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία της και το ανταγωνιστικό προφίλ της σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις αυτού του κλάδου. Βέβαια, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι αυτές οι αρχικές επενδύσεις δεν είναι συγκεκριμένες, αλλά μεταβάλλονται ανάλογα με τη φύση του εκάστοτε κλάδου.
- **Η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών:** Σε ένα κλάδο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο της διαφοροποίησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με σκοπό να δημιουργήσουν ένα μοναδικό προϊόν ή/και μία μοναδική υπηρεσία. Για την εκάστοτε επιχείρηση, αυτή η μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στην κατάκτηση εκ νέου μεριδίου αγοράς και στην προσέλκυση περισσότερων πελατών. Τέλος, γίνεται κατανοητό ότι μία νέα επιχείρηση για να πραγματοποιήσει είσοδο σε έναν νέο κλάδο πρέπει να είναι ετοιμοπόλεμη και να υπερβεί τις δυνατότητές της για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- **Η περιορισμένη πρόσβαση των επιχειρήσεων σε δίκτυα για διανομή:** Σε ένα κλάδο, ακόμα ένα εμπόδιο ή αλλιώς φραγμός για την είσοδο των νέων επιχειρήσεων είναι η περιορισμένη πρόσβαση σε δίκτυα, τα οποία σχετίζονται με πως θα διανείμουν τα προϊόντα τους. Αυτή η διανομή έχει ως σκοπό το εκάστοτε προϊόν να φτάσει στον τελικό αποδέκτη του, ο οποίος είναι ο τελικός καταναλωτής. Δηλαδή, το κόστος εισόδου για τις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο υψηλό, όταν τα διαθέσιμα δίκτυα διανομής των προϊόντων είναι όλο και περισσότερο περιορισμένα.
- **Οι σχέσεις εμπιστοσύνης και εκτίμησης μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και συνεργατών:** Στον εκάστοτε κλάδο, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς, οι οποίοι βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την εκτίμηση, με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους. Αυτές οι σχέσεις καθιστούν σχεδόν αδύνατη την είσοδο των νέων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στην εκάστοτε επιχείρηση και στους πελάτες ή/και τους προμηθευτές της λειτουργούν ως άτυποι φραγμοί διότι οι πελάτες και οι προμηθευτές γνωστοί ως συνεργάτες της επιχείρησης προτιμούν να συνεχίσουν τις συνεργασίες τους με εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου λόγω της αξιοπιστίας τους.

- **Η κρατική/ κυβερνητική πολιτική και οι ρυθμιστικοί περιορισμοί:** Η πολιτική που ακολουθείται από την εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει επιπλέον φραγμούς εισόδου για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κλάδο. Τέτοιοι φραγμοί σχετίζονται με τις άδειες λειτουργίας, τους περιορισμούς και τους κανονισμούς που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Δηλαδή, οι κυβερνήσεις δημιουργούν φραγμούς εισόδου των νέων επιχειρήσεων στους κλάδους που επιθυμούν να δραστηριοποιηθεί για να έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν και τους κλάδους και τις επιχειρήσεις.

Εν κατακλείδι, για την αξιολόγηση των απειλών εισόδου των νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, εξετάζονται οι συνθήκες που επικρατούν στον εκάστοτε κλάδο με σκοπό να υπολογιστεί ο βαθμός δυσκολίας με τον οποίο μία νέα επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ενταχθεί σε αυτόν. Έτσι, όλοι οι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω συνδιαμορφώνουν τον βαθμό δυσκολίας για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον εκάστοτε κλάδο.

### **3.1.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980) διότι γίνεται αναφορά στο βαθμό επιρροής και επίδρασης των προμηθευτών στον εκάστοτε κλάδο. Δηλαδή, η εκάστοτε επιχείρηση έχει άμεση σχέση με τους προμηθευτές της διότι θεωρούνται ως οι βασικότεροι συνεργάτες της. Αυτό συμβαίνει διότι οι προμηθευτές παρέχουν στις επιχειρήσεις τις απαραίτητες πρώτες ύλες ή/και υπηρεσίες για την παραγωγή και τη λειτουργία τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι απαιτείται μία ισορροπία στη σχέση αυτή λόγω της καθοριστικής επίδρασης της στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία της εκάστοτε επιχείρησης. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται ιδιαίτερα όταν επικρατούν ορισμένες συνθήκες σε σχέση με την αντιμετώπισή της από τις επιχειρήσεις, όπως είναι οι ακόλουθες (Γεωργόπουλος, 2025):

- **Ο περιορισμένος αριθμός προμηθευτών:** Σε ένα κλάδο, οι προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να προμηθεύσουν πρώτες ύλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, είναι περιορισμένοι σε αριθμό γεγονός που περιορίζει τις επιλογές των ίδιων των επιχειρήσεων. Βέβαια, λόγω αυτών των περιορισμών, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται ακόμα περισσότερο στις διαπραγματεύσεις τους με τους προμηθευτές σχετικά με τις προδιαγραφές και την ποιότητα των πρώτων υλών, τις τιμές αυτών και τους όρους συνεργασίας τους.
- **Η απουσία εναλλακτικών πηγών για τη προμήθεια αγαθών ή/και υπηρεσιών:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, οι επιχειρήσεις συνήθως έχουν αναπτύξει σχέσεις εξάρτησης με τους προμηθευτές των πρώτων υλών τους διότι οι εναλλακτικές πηγές για προμήθεια είναι λιγοστές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εκάστοτε προμηθευτής να έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί και παράλληλα να επιβάλλει τις τιμές που επιθυμεί και τους όρους συνεργασίας με την εκάστοτε επιχείρηση.
- **Η καθοριστικής σημασίας προμήθεια αγαθών ή/και υπηρεσιών για την παραγωγή:** Στον εκάστοτε κλάδο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται θεωρούν ότι οι πρώτες ύλες αποτελούν την κρισιμότερη εισροή στην παραγωγική τους διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και οι προμηθευτές έχουν αναπτύξει σχέσεις εξάρτησης λόγω της ύπαρξης των απαραίτητων πρώτων υλών από τους προμηθευτές για την παραγωγική διαδικασία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.
- **Η δυνατότητα των προμηθευτών για είσοδο στις υπάρχουσες αγορές:** Στον εκάστοτε κλάδο, οι προμηθευτές έχουν πλέον τη δυνατότητα να εισέλθουν σε αυτόν και στην αγορά που ανήκει και να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι προμηθευτές να ξεκινούν έναν «πόλεμο» που βασίζεται στον ανταγωνισμό με τις επιχειρήσεις που μέχρι πρότινος ήταν πελάτες τους. Έτσι, με αυτή την είσοδο των προμηθευτών στον εκάστοτε κλάδο, ενισχύεται σημαντικά η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Συμπερασματικά, οι προμηθευτές συνδυάζοντας όλους τους ανωτέρω παράγοντες είναι σε θέση να καθορίσουν το επίπεδο επιρροής και τη δύναμη τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται. Δηλαδή, πρέπει να τονισθεί ότι όσο πιο ισχυρή είναι η επίδραση των προμηθευτών στις επιλογές και τις στρατηγικές της εκάστοτε επιχείρησης, τόσο πιο ενισχυμένη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Έτσι, οι πιο συνηθισμένες απαιτήσεις των προμηθευτών από τις επιχειρήσεις σχετίζονται με την κατάκτηση υψηλότερων τιμών πώλησης

των πρώτων υλών, την ύπαρξη σταθερής ζήτησης στον κλάδο και, τέλος με την αυστηρή τήρηση των όρων των συμφωνιών και την έγκαιρη εξόφληση των οφειλών και των υπολοίπων τους.

#### 3.1.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης αποτελεί και αυτή μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980) διότι οι αγοραστές/πελάτες συμβάλλουν με καθοριστικό τρόπο στη βιωσιμότητα και ταυτόχρονα στην κερδοφορία της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει λόγω των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της εκάστοτε επιχείρησης, τα οποία απευθύνονται στους αγοραστές/πελάτες. Μελετώντας το μέρος των αγοραστών/πελατών, παρατηρείται ότι οι πελάτες πασχίζουν για την εξασφάλιση τριών βασικών στοιχείων, τα οποία είναι η ικανοποιητική εξυπηρέτηση, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και οι χαμηλότερες δυνατές τιμές αυτών. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών ενισχύεται ιδιαίτερα όταν επικρατούν ορισμένες συνθήκες σε σχέση με τις επιχειρήσεις, όπως είναι οι ακόλουθες (Γεωργόπουλος, 2025):

- **Ο περιορισμένος αριθμός αγοραστών/πελατών:** Σε ένα κλάδο, οι αγοραστές/πελάτες, οι οποίοι μπορούν να προμηθευτούν προϊόντα και υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, είναι περιορισμένοι σε αριθμό. Ο περιορισμένος αριθμός αγοραστών/πελατών δυσκολεύει και περιορίζει τις επιχειρήσεις. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να χάνουν αγοραστές/πελάτες με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται ακόμα περισσότερο στις διαπραγματεύσεις τους με αυτούς. Έτσι, λόγω των συγκεκριμένων δυσκολιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους αγοραστές/πελάτες, η διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών/πελατών ενισχύεται σημαντικά.
- **Ο τεράστιος όγκος των αγορών:** Σε ένα κλάδο, όταν ο όγκος των αγορών είναι αρκετά μεγάλος, οι αγοραστές/πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επιβάλλουν τους δικούς όρους, οι οποίοι είναι περισσότερο ευνοϊκοί στα συμβόλαια και στις τιμές αγοράς. Αυτό συμβαίνει διότι οι αγοραστές/πελάτες αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή ζήτησης για τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

- **Η υψηλή διαθεσιμότητα των αδιαφοροποίητων προϊόντων ή/και υπηρεσιών:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, οι αγοραστές/πελάτες έχουν τη δυνατότητα να στραφούν σε άλλες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου εκτός από αυτές που ήδη συνεργάζονταν. Αυτό συμβαίνει διότι, λόγω της υψηλής διαθεσιμότητας και της μη διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι αγοραστές/πελάτες μπορούν να επιλέξουν να συνεργαστούν με επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν χαμηλά κόστη μετακίνησης και χαμηλές τιμές. Έτσι, στο συγκεκριμένο κλάδο, παρατηρείται μία συνεχόμενη πίεση στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν για να χαμηλώσουν τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.
- **Τα περιορισμένα περιθώρια κέρδους για τους αγοραστές/πελάτες:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, συνήθως εντοπίζεται κόστος προμηθειών. Αυτό το κόστος προμηθειών προσπαθούν οι αγοραστές/πελάτες να ελαχιστοποιήσουν ή/και να τα εξαλείψουν και κατ' επέκταση να μειώσουν τις δαπάνες τους λόγω των περιορισμένων περιθωρίων κέρδους σε αυτόν κλάδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αγοραστές/ πελάτες να βρίσκονται σε μία συνεχόμενη πίεση σχετικά με τη μείωση του κόστους των αγορών τους.
- **Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω από τους αγοραστές/πελάτες:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, οι αγοραστές/πελάτες συνήθως έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχουν ανάγκη και μέχρι αυτή τη στιγμή τα προμηθεύονταν από τις επιχειρήσεις αυτού του κλάδου. Έτσι, σύμφωνα με την κάθετη ολοκλήρωση, παρατηρείται ότι ενισχύεται σημαντικά η ισχύς και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να βρίσκονται σε κίνδυνο λόγω της αύξησης των ανταγωνιστών σε αυτόν τον κλάδο.

Συμπερασματικά, οι αγοραστές/πελάτες συνδυάζοντας όλους τους ανωτέρω παράγοντες είναι σε θέση να καθορίσουν το επίπεδο επιρροής και τη δύναμη τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται. Δηλαδή, πρέπει να τονισθεί ότι όσο πιο ισχυρή είναι η επίδραση των αγοραστών/πελατών στις επιλογές και τις στρατηγικές της εκάστοτε επιχείρησης, τόσο πιο ενισχυμένη είναι η διαπραγματευτική δύναμη αυτών των αγοραστών/πελατών. Έτσι, οι πιο συνηθισμένες απαιτήσεις των αγοραστών/πελατών από τις επιχειρήσεις σχετίζονται με την κατάκτηση χαμηλότερων τιμών αγοράς των αγαθών και των υπηρεσιών, την υψηλή διαθεσιμότητα των αγαθών και των υπηρεσιών, την τήρηση ευνοϊκών όρων στις συμφωνίες και, τέλος τη διευκόλυνση σχετικά με τις πληρωμές τους και την εξόφληση των υπολοίπων τους.

### 3.1.2.5 Τα υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και τις υποκατάστατες υπηρεσίες στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης για κάθε επιχείρηση που ανήκει σε αυτόν αποτελεί μία ακόμα σημαντική δύναμη σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1980). Δηλαδή, η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών είναι σε θέση να μειώσει κατά πολύ τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δίνοντας στους αγοραστές/πελάτες τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα και παρόμοιες υπηρεσίες από διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα και τις υποκατάστατες υπηρεσίες συνεχώς αυξάνεται όταν τα υποκατάστατα λαμβάνουν χαμηλή τιμή, υψηλή ποιότητα, ικανοποιητική εξυπηρέτηση ή/και χαμηλό κόστος μετακίνησης. Ακόμα, για να μειωθεί ή/και να εξαλειφθεί η ένταση αυτής της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα και τις υποκατάστατες υπηρεσίες στον εκάστοτε κλάδο δραστηριοποίησης, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ενισχύσει τη θέση της μέσω της διαφοροποίησης σχετικά με τα σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τους αγοραστές/πελάτες, τα οποία είναι η τιμή αγοράς, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, η διανομή των προϊόντων και η εξυπηρέτηση. Έτσι, η φύση και η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα και τις υποκατάστατες υπηρεσίες ενισχύονται ιδιαίτερα όταν επικρατούν ορισμένες συνθήκες, όπως είναι οι ακόλουθες (Γεωργόπουλος, 2025):

- **Η αντικατάσταση των προϊόντων και των υπηρεσιών με υποκατάστατα:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, οι αγοραστές/πελάτες παίρνουν την απόφαση να αντικαταστήσουν κάποιο προϊόν ή κάποια υπηρεσία με υποκατάστατα όταν επικρατούν συγκεκριμένες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες για τα υποκατάστατα είναι η χαμηλότερη τιμή αγοράς, το χαμηλότερο κόστος, η υψηλή ποιότητα και η ικανοποιητική εξυπηρέτηση. Δηλαδή, εάν ισχύουν αυτές οι συνθήκες, οι αγοραστές/πελάτες θα στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα και τις υποκατάστατες υπηρεσίες.
- **Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών ή/και η δημιουργία νέων αναγκών:** Σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, οι επιχειρήσεις παρέχουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες στους αγοραστές/πελάτες τους, αλλά για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αυτές

κατασκευάζουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες για να δημιουργήσουν νέες ανάγκες. Οπότε, με τη δημιουργία νέων αναγκών, τα υπάρχοντα προϊόντα και οι υπάρχουσες υπηρεσίες έχουν πλέον περιορισμένη ζήτηση ή/και ανύπαρκτη.

- **Τα υποκατάστατα αγαθά και οι υποκατάστατες υπηρεσίες από διαφορετικές αγορές:**  
Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διάφορους κλάδους ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τη διεκδίκηση του εισοδήματος των αγοραστών/πελατών προωθώντας σε αυτούς διάφορα υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί ένα πολυσύνθετο και δυναμικό πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνεται σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter που περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, τις νέες απειλές εισόδου στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών/πελατών, και τα υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες. Δηλαδή, το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter αποτελεί εργαλείο που αξιοποιείται τόσο από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο όσο και από εκείνες που εξετάζουν την πιθανότητα εισόδου σε αυτόν. Οι μεταβολές στους συγκεκριμένους παράγοντες είναι σε θέση να επηρεάσουν καθοριστικά τη λειτουργία, τη στρατηγική και τη μελλοντική πορεία της εκάστοτε επιχείρησης, καθιστώντας απαραίτητη τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση αυτών. Ακόμα, η κατανόηση αυτού του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος προσφέρει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πολύτιμη διορατικότητα, η οποία σχετίζεται με τις ευκαιρίες και τις απειλές που ενδέχεται να προκύψουν, δίνοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσαρμόζουν εγκαίρως τις στρατηγικές τους επιλογές σύμφωνα με τις μεταβολές αυτών των παραγόντων. Έτσι, αφού εξετάστηκε το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2025).

### 3.2 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσει διεξοδικά το εξωτερικό της περιβάλλον και το εσωτερικό της περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να ανιχνεύσουν τους παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως δυνατά σημεία, είτε ως αδύναμα σημεία αυτής. Δηλαδή, ένας παράγοντας χαρακτηρίζεται ως δυνατό σημείο της εκάστοτε επιχείρησης, όταν αυτό το σημείο συμβάλλει στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα δυνατά σημεία της εκάστοτε επιχείρησης συνήθως σχετίζονται με τη γνώση, τους πόρους και τις ικανότητες αυτής. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι τα συγκεκριμένα δυνατά σημεία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή διαμόρφωση και εφαρμογή διάφορων στρατηγικών της εκάστοτε επιχείρησης. Ενώ, ένας παράγοντας χαρακτηρίζεται ως αδύναμο σημείο της εκάστοτε επιχείρησης, όταν αυτό το σημείο θέτει τη συγκεκριμένη επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, τα αδύναμα σημεία της εκάστοτε επιχείρησης συνήθως σχετίζονται με την απουσία των απαραίτητων και επαρκών πόρων, την έλλειψη των ικανοτήτων ή/και την αδυναμία διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής της θέσης με αποτέλεσμα να υπάρξει η υπονόμηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής διαδικασίας.

Επίσης, το βασικότερο σημείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο χαρακτηρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης και συμβάλλει στον καθορισμό του πλαισίου μέσα στο οποίο αυτή η επιχείρηση διαμορφώνει τις στρατηγικές της επιλογές. Με βάση την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια αυτής, παρατηρείται ότι η επιδίωξη της εκάστοτε επιχείρησης στον κλάδο δραστηριοποίησής της είναι η κατανόηση των δυνατοτήτων

σε σχέση με την παραγωγική διαδικασία με σκοπό να επέλθει ο προσδιορισμός των δράσεων που είναι σε θέση να υλοποιήσει. Πιο συγκεκριμένα, η υλοποίηση των επιλεγμένων δράσεων της επιχείρησης συνδέονται άμεσα με την ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και πρώτων υλών, τις ήδη αναπτυγμένες ικανότητές της, τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της που τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Στις επόμενες υπο-ενότητες πραγματοποιείται η ανάλυση των κυριότερων εσωτερικών παραγόντων, των δυνάμεων και των αδυναμιών της εκάστοτε επιχείρησης, των πρακτικών ESG και της βιώσιμης ανάπτυξης.

### **3.2.1 Οι κύριοι εσωτερικοί παράγοντες (οργανωσιακοί, λειτουργικοί, οικονομικοί)**

Οι διαθέσιμοι πόροι της εκάστοτε επιχείρησης αποτελούν τα υλικά και άυλα περιουσιακά της στοιχεία και ταυτόχρονα συνιστούν τους βασικούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται αυτή η επιχείρηση για να δημιουργηθεί και να εξελιχθεί. Ειδικότερα, στους διαθέσιμους πόρους συμπεριλαμβάνονται τα κτίρια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα διαθέσιμα κεφάλαια και η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης. Ακόμα, στους διαθέσιμους πόρους συμπεριλαμβάνονται και οι ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι δεξιότητες και οι ικανότητες αυτού, οι γνώσεις και τα κίνητρά του. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνονται και οι άυλοι πόροι, οι οποίοι συνήθως είναι η φήμη και η κουλτούρα της επιχείρησης, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η τεχνογνωσία και τέλος τα πνευματικά δικαιώματα που κατέχει. Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους διαθέσιμους πόρους που αναφέρθηκαν, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να αξιοποιήσει αυτούς με αποτελεσματικό τρόπο προς όφελός της. Σε γενικές γραμμές, κάθε επιχείρηση ενός κλάδου δραστηριοποίησης έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει με ορθολογικό τρόπο τους πόρους που έχει στη διάθεσή της ώστε να προβεί σε μετατροπή των εισροών σε εκροές, και ταυτόχρονα των κεφαλαίων της σε επενδύσεις και κατ' επέκταση σε παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι μία βασική ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης σχετίζεται με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων συνολικά. Δηλαδή, για να θεωρηθεί μία ικανότητα σημαντική για τις επιχειρήσεις, πρέπει να χαρακτηρίζεται από μοναδικότητα και δυσκολία αντιγραφής. Οι συγκεκριμένες ικανότητες αποτελούν τις βασικές ικανότητες σε σχέση με τον ανταγωνισμό και παράλληλα επιτρέπουν στην εκάστοτε επιχείρηση να διαμορφώσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με σκοπό τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων. Εφόσον έχει τονισθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τη βάση για το σχεδιασμό και τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, καθίσταται σαφές ότι, σε ένα κλάδο δραστηριοποίησης, η εκάστοτε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύσσει μοναδικές ικανότητες ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις αυτού, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανταγωνίστριες (Γεωργόπουλος, 2025).

Αφού έχει κατανοηθεί σε βάθος η έννοια των ικανοτήτων, πραγματοποιείται η ανάλυση των κυριότερων εσωτερικών παραγόντων, οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, τους οργανωσιακούς παράγοντες, τους λειτουργικούς παράγοντες και τους οικονομικούς παράγοντες.

- **Οι οργανωσιακοί παράγοντες:** Κάποιοι σημαντικοί παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι οργανωσιακοί παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τη δομή και τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.
  - **Η οργανωτική δομή:** Ένας σημαντικός εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας είναι η οργανωτική δομή της εκάστοτε επιχείρησης. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει την ιεραρχία, τις γραμμές και ροές επικοινωνίας, τις συνθήκες εξουσίας και εργασίας, και τη διάρθρωση των τμημάτων και της ίδιας της επιχείρησης. Ειδικότερα, οι βασικές μορφές οργανωτικής δομής περιλαμβάνουν την απλή δομή, τη λειτουργική δομή και τη δομή κατά τμήματα. Δηλαδή, η απλή δομή είναι η οργανωσιακή μορφή όπου οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά από τον ίδιο τον επιχειρηματία και εφαρμόζεται κυρίως σε μικρές ή νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ακόμα, η λειτουργική δομή είναι η οργανωσιακή μορφή όπου οργανώνει την επιχείρηση σε επιμέρους τμήματα με υπεύθυνους που αναφέρονται στον Γενικό Διευθυντή και είναι κατάλληλη για μεσαίες επιχειρήσεις με περιορισμένη ποικιλία προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Ενώ, η δομή κατά τμήματα είναι η οργανωσιακή μορφή όπου εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις και

οργανώνει τη λειτουργία τους σε αυτόνομες επιχειρησιακές μονάδες με δικούς τους στόχους, προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2025). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι μία δυσλειτουργική δομή της επιχείρησης μπορεί να εμποδίσει την ορθή επικοινωνία και να μειώσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οργανωσιακή ευελιξία (Appelbaum et al., 2017).

- **Η οργανωσιακή κουλτούρα:** Ένας εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας είναι η οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχείρησης, η οποία σχετίζεται με τις κοινές αξίες, τους κανόνες, τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού αυτής. Αυτές οι αξίες συνήθως μεταφέρονται από τα παλιότερα στελέχη της επιχείρησης στα νεότερα ώστε τα νεότερα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα πως λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση από την ίδρυση αυτής μέχρι και σήμερα (Wheelen et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει στην αποτύπωση των αξιών, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης στον κλάδο δραστηριοποίησης, του επιχειρηματία και των διοικητικών στελεχών αυτής (Γεωργόπουλος, 2025). Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τα βήματα για την πραγματοποίηση των λειτουργιών της εκάστοτε επιχείρησης ορίζοντας τα σημαντικά και μη βήματα αυτών (Χυτήρης, 2016). Έτσι, πρέπει να σημειωθεί ότι μία ισχυρή και θετική κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την παραγωγικότητα και την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ενώ μία τοξική κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί ως σημαντική αδυναμία της επιχείρησης λόγω της αρνητικής επίδρασής της στο ανθρώπινο δυναμικό (Cooper, 2014).
- **Η ηγεσία και η διοίκηση:** Ένας επιπλέον εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας είναι η ηγεσία και η διοίκηση, οι οποίες καθορίζουν την πορεία, την εξέλιξη και την επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή, η διοίκηση μίας επιχείρησης και η ποιότητα αυτής χαρακτηρίζονται ως κρίσιμες διότι, με βάση την ποιότητα της ανώτατης διοίκησης, η επιχείρηση προσανατολίζεται στρατηγικά με σκοπό τη χάραξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής (Βασιλειάδης, 2020). Τα διοικητικά στελέχη μίας επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να λάβουν τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες συνήθως λαμβάνονται κατά τη διάρκεια συνθηκών αβεβαιότητας και επηρεάζουν με

καθοριστικό τρόπο τη δομή και τις λειτουργίες αυτής (Porter, 1980). Ακόμα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο βαθμός δέσμευσης της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας διότι συνδέεται με την θετική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη διάχυση του οράματος και της αποστολής αυτής (Χυτήρης, 2016). Ειδικότερα, όταν η ηγεσία είναι σαφής και προσηλωμένη, τότε η ηγεσία συμβάλλει στη μετάδοση θετικών μηνυμάτων προς το ανθρώπινο δυναμικό και στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλούρας (Cooper, 2014). Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι μία ισχυρή διοίκηση με όραμα και δεσμεύσεις μετατρέπεται σε σημαντικό δυνατό σημείο για την επιχείρηση, ενώ μία ασθενής διοίκηση χωρίς όραμα αποτελεί σημαντικό αδύναμο σημείο για αυτήν.

- **Το ανθρώπινο δυναμικό:** Ο τελευταίος εσωτερικός οργανωσιακός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας αξίας (Porter, 1980). Το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες καθορίζοντας μέσα από αυτές την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σε σχέση με τις λειτουργίες και τις στρατηγικές της (Βασιλειάδης, 2020). Ταυτόχρονα, για την εξασφάλιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, η εκάστοτε επιχείρηση διατηρεί στο δυναμικό της άτομα με ιδιαίτερα ταλέντα και δεξιότητες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας (Χυτήρης, 2016). Δηλαδή, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των ικανοτήτων του είναι καθοριστικής σημασίας για την προσαρμοστικότητα και την επιτυχία των επενδύσεων και κατ' επέκταση των ίδιων των επιχειρήσεων (Rastogi & Trivedi, 2016). Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι ένα βασικό δυνατό σημείο για τις επιχειρήσεις είναι η ορθή μεταχείριση και η κατάλληλη εκπαίδευση, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Οι λειτουργικοί παράγοντες:** Κάποιοι σημαντικοί παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι λειτουργικοί παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τις διαδικασίες που είναι ικανές να παράγουν αξία για τον εκάστοτε πελάτη.
  - **Οι διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών:** Ένας από τους εσωτερικούς λειτουργικούς παράγοντες είναι οι διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά και άμεσα το κόστος και κατ' επέκταση την ποιότητα των τελικών προϊόντων/ υπηρεσιών (Βασιλειάδης,

2020). Δηλαδή, η ανάλυση των διαδικασιών εξετάζουν κατά πόσο είναι αποτελεσματική η αλυσίδα αξίας, η οποία περιγράφει λεπτομερώς πώς κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για τον εκάστοτε πελάτη (Porter, 1980). Επίσης, εκτός από την αλυσίδα αξίας, εντοπίζονται κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τους πελάτες, όπως η δυναμικότητα της παραγωγής, ο ποιοτικός έλεγχος σύμφωνα με προδιαγραφές, κτλ. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι η προσαρμογή των επιχειρήσεων σε οργανωσιακό επίπεδο είναι παράγοντας καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την εξέλιξη αυτών (Appelbaum et al., 2017). Τέλος, σύμφωνα με τα παραπάνω, η εκάστοτε επιχείρηση πασχίζει να βελτιώσει αυτές τις διαδικασίες με σκοπό την εξασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, και την κατάκτηση και ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- **Η έρευνα και ανάπτυξη και η τεχνολογία:** Ένας από τους εσωτερικούς λειτουργικούς παράγοντες είναι η έρευνα και ανάπτυξη και η τεχνολογία, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση, την εξέλιξη και την ανάπτυξη μίας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο με σκοπό την επιτυχία αυτής (Drucker, 2008). Πιο συγκεκριμένα, αρκετές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη για να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, και ταυτόχρονα νέες διαδικασίες (Βασιλειάδης, 2020). Επίσης, μέσω της έρευνας και ανάπτυξης και με τη βοήθεια της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις κατασκευάζουν αρκετές πατέντες, οι οποίες θεωρούνται ως μοναδικοί πόροι για αυτές και είναι δύσκολα αντιγράψιμες από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Barney, 1991). Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να καινοτομούν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές έχοντας πάντα ως συμμάχους την τεχνολογία και την έρευνα και ανάπτυξη που τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται στις συνθήκες της αγοράς (Ahmad, Alwi & Turi, 2020; Teece, Pisano & Shuen, 1997).
- **To marketing και οι πωλήσεις:** Ένας ακόμα παράγοντας από τους εσωτερικούς λειτουργικούς παράγοντες είναι το marketing και οι πωλήσεις, οι οποίοι συνδέουν τις επιχειρήσεις με τις αγορές βοηθώντας στη μετατροπή των εσόδων σε κέρδη μέσω των παραγωγικών διαδικασιών (Porter, 1980). Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι η φήμη και το εμπορικό σήμα είναι δύο από τους κρισιμότερους πόρους που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση με σκοπό την

ανάπτυξη και την εξέλιξη αυτής, και την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να προβεί σε διάφορες καινοτόμες κινήσεις με αποτελεσματικότητα, οι οποίες σχετίζονται με το marketing, τη διανομή των προϊόντων και τη διαχείριση των πελατών, για να πραγματοποιήσει τους στόχους και τα θέλω της (Βασιλειάδης, 2020; Drucker, 2008). Έτσι, αυτοί οι λειτουργικοί παράγοντες ενισχύονται και κατ' επέκταση ενισχύουν και ισχυροποιούν τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά.

- **Η διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων:** Ο τελευταίος εσωτερικός λειτουργικός παράγοντας είναι η διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στις διάφορες λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης σχετικά με την τεχνολογία που συμβάλλει στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα αυτών των λειτουργιών (Drucker, 2008; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτά τα πληροφοριακά συστήματα για να συγκεντρώνουν με ορθό τρόπο τις απαραίτητες πληροφορίες και να τις διαχειρίζονται κατάλληλα ανάμεσα στα τμήματα και το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων (Βασιλειάδης, 2020; Χυτήρης, 2016). Έτσι, τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν σημαντικά τις επιχειρήσεις και αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι, μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργικότητά τους (Porter, 1980; Barney, 1991).
- **Οι οικονομικοί παράγοντες:** Η τελευταία κατηγορία των σημαντικών εσωτερικών παραγόντων σχετίζεται με τα οικονομικά και είναι οι οικονομικοί παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τους πόρους και τη διαθεσιμότητά τους, τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, την εξέλιξη και την ανάπτυξη αυτών.
  - **Οι χρηματοοικονομικοί πόροι:** Ένας από τους οικονομικούς εσωτερικούς παράγοντες είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως καθοριστικοί διότι, σύμφωνα με αυτούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν αποφάσεις σχετικές με τις λειτουργίες και τις στρατηγικές τους (Drucker, 2008). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους κατά τη διάρκεια των ετών οφείλουν να λαμβάνουν σχετική ενημέρωση για την κεφαλαιακή διάρθρωση και τη ρευστότητά τους, και να έχουν πρόσβαση στα κεφάλαια κίνησής τους (Βασιλειάδης, 2020; Porter, 1980). Μέσω των

κεφαλαίων κίνησης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διαχειριστούν αυτά τα κεφάλαια με ορθολογικό τρόπο ώστε να μπορούν να αποπληρώνουν τις ανάγκες τους σε ημερήσια βάση. Ενώ, ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαχειριστούν με ορθολογικό τρόπο και τα αποθεματικά τους για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κρίση και να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στρατηγικού χαρακτήρα (Porter, 1980). Τέλος, οι χρηματοοικονομικοί πόροι και η σωστή διαχείρισή τους συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991).

- **Η κερδοφορία και η αποδοτικότητα:** Ένας οικονομικός εσωτερικός παράγοντας είναι η κερδοφορία και η αποδοτικότητα, οι οποίες συμβάλλουν στον υπολογισμό διάφορων δεικτών που σχετίζονται με το βαθμό επιτυχίας των λειτουργιών και της διοίκησης (Drucker, 2008). Πιο συγκεκριμένα, μέσω του υπολογισμού αυτών των οικονομικών δεικτών, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να υπολογίσουν και να αξιολογήσουν τη θέση τους σε σχέση με το κόστος και το κέρδος που δημιουργούν, την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων και την απόδοση του ενεργητικού (Porter, 1980; Βασιλειάδης, 2020). Τέλος, η συχνή παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών είναι καθοριστικής σημασίας διότι, μέσω αυτών, οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν και να διασφαλίσουν τη θέση τους στην αγορά, και ταυτόχρονα να την ενισχύσουν κατακτώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Η δομή κόστους:** Ο τελευταίος οικονομικός εσωτερικός παράγοντας είναι η δομή κόστους, η οποία σχετίζεται με τον καθορισμό της θέσης της εκάστοτε επιχείρησης στην αγορά (Βασιλειάδης, 2020). Δηλαδή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ελέγχει και να καθορίζει τα κόστη της, τα οποία σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία και την λειτουργία της, έχοντας ως σκοπό να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της και τις τιμές της (Porter, 1980). Ταυτόχρονα, πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος και ο καθορισμός του κόστους θεωρείται ένα θετικό χαρακτηριστικό ή αλλιώς πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης που είναι ηγέτιδα στον κλάδο της και την αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η δύναμη που διαθέτουν οι ηγέτιδες επιχειρήσεις στους κλάδους δραστηριοποίησής τους σε σχέση με το κόστος συνήθως προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα στις υπόλοιπες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις διότι οι τελευταίες δεν είναι σε θέση να προβούν σε αντίστοιχο έλεγχο και καθορισμό του κόστους (Barney, 1991). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν φτάσει στο

επιθυμητό επίπεδο κόστους και μπορούν να το ελέγχουν, είναι περισσότερο αποδοτικές, αποτελεσματικές και κερδοφόρες διότι η κερδοφορία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα είναι άμεσα συνδεδεμένες (Drucker, 2008).

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση αυτών των τριών κατηγοριών παραγόντων είναι σε θέση να συμβάλλει στην κατανόηση των εσωτερικών πόρων και των ικανοτήτων από τα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατανοούν σε βάθος το εσωτερικό περιβάλλον και οποιονδήποτε παράγοντα συνδέεται με αυτό για να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν κατάλληλα τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν τις απειλές που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, το εσωτερικό περιβάλλον είναι άμεσα συνδεδεμένο με το εξωτερικό περιβάλλον και το αντίστροφο.

### **3.2.2 Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης**

Σύμφωνα με τον Βασιλειάδη (2020), οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος διότι μέσω αυτού αποκαλύπτονται και κατανοούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αυτών. Συνήθως, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των επιχειρήσεων σχετίζονται με τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, τη λειτουργία τους, την παραγωγική διαδικασία τους, την οργάνωση και τη δομή τους. Στη συνέχεια της συγκεκριμένης υπο-ενότητας, πραγματοποιείται η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών των επιχειρήσεων διεξοδικά.

- **Οι δυνάμεις των επιχειρήσεων:** Οι δυνάμεις είναι ένας καθοριστικός εσωτερικός παράγοντας, ο οποίος βοηθάει τις επιχειρήσεις να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνήθως συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα αυτών και με τη σχέση με τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, ένα δυνατό σημείο μίας επιχείρησης είναι η αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της (Drucker, 2008). Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων σχετίζονται με τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητές τους. Γίνεται κατανοητό ότι οι διαθέσιμοι πόροι

μετατρέπονται σε ικανότητες με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να ενισχύουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους και να αναπτύξουν νέες, και οι ικανότητες με τη σειρά τους να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις τους (Porter, 1980; Barney, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Κάποιες από τις βασικές δυνάμεις που είναι σε θέση να κατέχουν οι επιχειρήσεις αναφέρονται ακολούθως:

- ✓ Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν στην κατοχή τους, τους απαραίτητους διαθέσιμους πόρους σε επαρκείς ποσότητες και να ελέγχουν και να καθορίσουν τα κόστη που συνδέονται με αυτούς τους πόρους (Βασιλειάδης, 2020).
  - ✓ Οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη αυτών οφείλουν να επενδύουν με ορθό τρόπο στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω των προσλήψεων. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει τα απαραίτητα προσόντα και τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο, καταρτισμένο και εξειδικευμένο στα οποία είναι καθοριστική η συμβολή των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2016).
  - ✓ Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών τους, με σκοπό να ισχυροποιήσουν ακόμα περισσότερο τη θέση τους στη αγορά και τον κλάδο (Porter, 1980).
  - ✓ Οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τις τεχνολογικές εξελίξεις διότι πρέπει να έχουν στην κατοχή τους την κατάλληλη τεχνολογία και τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό. Ακόμα, μέσω του τεχνολογικού εξοπλισμού και των τεχνολογιών γενικότερα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν την παραγωγική τους διαδικασία κάνοντάς την περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική με σκοπό την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Cooper, 2014).
  - ✓ Τέλος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν στο δυναμικό τους διοικητικά στελέχη, τα οποία να εργάζονται και να λειτουργούν με αποτελεσματικότητα με σκοπό την δημιουργία και ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών σε σχέση με τη δομή και την οργάνωσή τους. Η κατάλληλη οργάνωση συμβάλλει στην καλή λειτουργία των επιχειρήσεων (Rastogi & Trivedi, 2016; Drucker, 2008).
- **Οι αδυναμίες των επιχειρήσεων:** Οι αδυναμίες είναι και αυτές με τη σειρά τους ένας καθοριστικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος διότι αποτελούν τα αδύναμα

σημεία των επιχειρήσεων, δηλαδή τα σημεία που υστερούν ή παρατηρούνται ελλείψεις. Συνήθως, τα σημεία που υστερούν ή παρατηρούνται ελλείψεις σχετίζονται με τους διαθέσιμους πόρους που έχουν στην κατοχή τους ή/και με τις ικανότητες των επιχειρήσεων (Barney, 1991). Πιο συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για να μπορέσουν να εντοπίσουν και παράλληλα να αντιμετωπίσουν τα αδύναμα σημεία αυτών στοχεύοντας στην εξάλειψή τους. Η εξάλειψη των αδυναμιών συμβάλλει στην εξέλιξη και την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων με σκοπό την κερδοφορία και την επίτευξη των στόχων που ίδιες έχουν θέσει (Drucker, 2008; Βασιλειάδης, 2020). Κάποιες από τις σημαντικότερες αδυναμίες των επιχειρήσεων αναφέρονται ακολούθως:

- ✓ **Η στρατηγική και η διοίκηση:** Οι επιχειρήσεις ανιχνεύουν κάποιες από τις αδυναμίες τους στη στρατηγική και τη διοίκηση τους. Ειδικότερα, κάποιες επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ποιο είναι το όραμα και η αποστολή τους και ταυτόχρονα δεν έχουν καθορίσει ακριβώς ποιοι είναι οι στόχοι τους. Με βάση την απουσία οράματος, της αποστολής και του μη καθορισμού των στόχων, οι επιχειρήσεις είναι σχεδόν σίγουρο ότι οδεύουν προς την αποτυχία και την καταστροφή (Porter, 1980). Επίσης, η έλλειψη οράματος και αποστολής είναι και αυτό ένα αδύναμο σημείο και συνήθως πηγάζει από την έλλειψη διοικητικών στελεχών με κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες. Δηλαδή, μία επιχείρηση μπορεί να έχει στο δυναμικό της διοικητικά στελέχη, τα οποία δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία αυτών των διοικητικών στελεχών θα είναι κακής ποιότητας με αποτέλεσμα αυτή η αδυναμία να ενισχύεται και η θέση αυτής της επιχείρησης να χειροτερεύει (Cooper, 2014). Τέλος, ένα ακόμα αδύναμο σημείο των επιχειρήσεων είναι η μη σωστή εφαρμογή και υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων τους. Αυτή η κακή εφαρμογή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κακής ποιότητας ηγεσία και κατ' επέκταση της κακής ποιότητας οργάνωσης, λειτουργίας και συντονισμού των τμημάτων από τα διοικητικά στελέχη (Teese, Pisano & Shuen, 1997).
- ✓ **Το ανθρώπινο δυναμικό και η οργάνωσή του:** Οι επιχειρήσεις συνήθως προσλαμβάνουν τα στελέχη τους έχοντας τα κατάλληλα προσόντα, αλλά σε βάθος χρόνου δεν πραγματοποιούν διάφορες εκπαιδεύσεις και ημερίδες με αποτέλεσμα τα στελέχη να μην ανταποκρίνονται πλέον στις απαιτήσεις των

επιχειρήσεων. Αυτή η αδυναμία οφείλεται στην κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της επιχείρησης. Βέβαια, εκτός της κακής διαχείρισης, οι επιχειρήσεις συχνά προσλαμβάνουν και στελέχη, τα οποία εξ αρχής δεν κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα. Όλα αυτά συμβάλλουν στο να γίνει κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις που έχουν στο δυναμικό τους εργαζομένους με λιγότερα προσόντα από τα επιθυμητά είναι σε δυσμενείς θέσεις σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να ελέγχουν εκτός από τους εργαζόμενους που προσλαμβάνουν και τις εγκαταστάσεις και τις υποδομές, οι οποίες σχετίζονται με την τεχνολογία. Δηλαδή, κάποιες επιχειρήσεις δεν βελτιώνουν τις υποδομές τους με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι λειτουργίες και η παραγωγική διαδικασία με μη αποδοτικό τρόπο. Αυτή η μη αποδοτικότητα και η μη αποτελεσματικότητα δημιουργούν αδύναμα σημεία για τις επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2016).

- ✓ **Η οικονομική διαχείριση και η παρουσία στην αγορά:** Μία ακόμα αδυναμία των επιχειρήσεων είναι ότι τα διοικητικά στελέχη του οικονομικού τομέα δεν χρησιμοποιούν σωστές πρακτικές για τη σωστή οικονομική διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη υστερούν στον έλεγχο και τον καθορισμό του κόστους με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν υψηλά κόστη και κατ'επέκταση να παρατηρείται χαμηλή κερδοφορία. Τα υψηλά κόστη και η χαμηλή κερδοφορία αποδίδονται στην κακή ή αλλιώς προβληματική οικονομική διαχείριση. Λόγω αυτής της οικονομικής διαχείρισης, παρατηρείται μηδαμινή πρόσβαση στα διαθέσιμα κεφάλαια με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται νέες επενδύσεις λόγω της έλλειψης χρηματοδότησης και της απουσίας κεφαλαίων. Τέλος, με βάση τις ανωτέρω αδυναμίες, παρατηρείται ακόμα μία, η οποία σχετίζεται με την εικόνα των επιχειρήσεων στην αγορά και στον εκάστοτε κλάδο. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις, που δεν είναι ευρέως γνωστές και κατέχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς, χαρακτηρίζονται ως αδύναμες και αυτές οι αδυναμίες επηρεάζουν και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, και την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους (Rastogi & Trivedi, 2016).

Εν κατακλείδι, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία και να τα ενισχύσουν ακόμα περισσότερο. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εντοπίσουν και τα αδύναμά τους σημεία με σκοπό να τα διορθώσουν προς όφελός τους. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι όταν οι επιχειρήσεις αναλύουν το εσωτερικό περιβάλλον τους, πρέπει να μελετήσουν σε βάθος τις δυνάμεις και τις αδυναμίες.

### 3.2.3 Οι πρακτικές ESG (Environmental, Social, Governance) και η βιώσιμη ανάπτυξη

Πλέον, τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν κάνει στροφή προς το περιβάλλον και τις περιβαλλοντικές επενδύσεις. Αυτή η στροφή σχετίζεται με τις πρακτικές ESG (Environmental – Περιβάλλον, Social – Κοινωνία, Governance – Διακυβέρνηση), οι οποίες σχετίζονται με τα περιβαλλοντικά ζητήματα, τα κοινωνικά ζητήματα και τα ζητήματα διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στην αξιολόγηση της επιχείρησης σε σχέση με την απόδοσή της (Eccles & Krzus, 2014). Παρακάτω, αναλύονται διεξοδικά οι τρεις πρακτικές.

- **Οι πρακτικές που σχετίζονται με το περιβάλλον:** Οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί προς το περιβάλλον και στον τρόπο που διαχειρίζονται το φυσικό περιβάλλον. Η σωστή διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος σχετίζεται άμεσα με τους φυσικούς πόρους και τη χρήση αυτών. Επίσης, οι περιβαλλοντικές πρακτικές σχετίζονται με τις εκπομπές αερίων και τη ρύπανση, δηλαδή τη μείωση αυτών. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι οι πράσινες επενδύσεις των επιχειρήσεων βασίζονται σε τεχνολογίες, οι οποίες είναι φιλικές προς το περιβάλλον και βοηθούν στην ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών (Esty & Winston, 2009).
- **Οι πρακτικές που σχετίζονται με την κοινωνία:** Οι επιχειρήσεις εκτός από το περιβάλλον λαμβάνουν υπόψη τους και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ανήκουν. Δηλαδή, οι κοινωνικές πρακτικές βασίζονται στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις με το ανθρώπινο δυναμικό τους, τους προμηθευτές τους και τους πελάτες τους και παράλληλα στη συμπεριφορά τους στην κοινωνία. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να στηρίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα οποία σχετίζονται και με την εικόνα και με την κερδοφορία τους. Πιο συγκεκριμένα, οι

επιχειρήσεις επιθυμούν να προωθούν ένα προφίλ πιο φιλικό και ευαίσθητο, το οποίο εστιάζει στην ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και με τους ενδιαφερόμενους είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον αυτών (Carroll & Shabana, 2010).

- **Οι πρακτικές που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση:** Λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και την κοινωνία, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με κάποιους κανόνες, οι οποίοι σχετίζονται με τη διακυβέρνηση. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν και κατ' επέκταση να ελέγχονται για την λειτουργία τους με βάση το κανονιστικό πλαίσιο. Αυτό το κανονιστικό πλαίσιο προωθεί τη διαφάνεια και η σημασία του είναι καθοριστική. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι η διακυβέρνηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ισχυρή, όταν είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει με δραστικό τρόπο τη διαφθορά και ταυτόχρονα τον κίνδυνο που σχετίζεται με την κακή διαχείριση των επιχειρήσεων. Μέσω της καταπολέμησης της διαφθοράς και του κινδύνου, παρατηρείται ότι υπάρχει μία αύξηση της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων, η οποία είναι ένα θετικό στοιχείο για την εικόνα των επιχειρήσεων (Solomon, 2020).

Επίσης, η βιώσιμη ανάπτυξη σχετίζεται με τις πρακτικές ESG. Αυτή η σχέση συμβάλλει στην οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και την κοινωνία λόγω της υιοθέτησης των πρακτικών αυτών. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αυξήσουν την επίδοση και την απόδοσή τους μέσω των πράσινων επενδύσεων και της βιώσιμης ανάπτυξης με σκοπό την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο δραστηριοποίησης.

Τέλος, οι πρακτικές ESG και η βιωσιμότητα είναι αλληλένδετες έννοιες, οι οποίες είναι καθοριστικής σημασίας για τη στρατηγική, τη διοίκηση και τη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης έχοντας ως στόχο την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen et al., 2018). Συμπερασματικά, οι πρακτικές ESG συνδέονται τόσο με την εταιρική υπευθυνότητα όσο και με την εταιρική κοινωνική ευθύνη με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επενδύουν σε αυτές για να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν εντός του κλάδου και της αγοράς.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 3

### Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 3

Βασιλειάδης, Λ. (2020). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (1η έκδ.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Τσότρας.

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

Παπαδάκης, Β. (2018). *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός.

Χυτήρης, Λ. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Οργάνωση και Διοίκηση (10η έκδ.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

### Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 3

Ahmad, F., Simmons, J. & Robinson, C. (2020). Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 53(5), Science Direct.

Ahmad, N., Alwi, S. & Turi, J. (2020). Technological innovation and business performance: evidence from SMEs in Pakistan. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), pp. 493–510.

- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), pp. 6–14.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Cooper, C. L. (2014). *Wiley encyclopedia of management* / edited by J. McGee and T. Sammut-Bonnici (3rd ed., volume 12, *Strategic management*). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Corporate Finance Institute (CFI). (x.x.). *PESTEL analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>
- Drucker, P. F. (2008). *Management, Revised Edition*. New York: Harper Collins.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Wiley.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Yale University Press.
- European Commission. (2022). *Consumer protection legislation in the EU*. European Union.
- European Commission. (2023). *EU Green Deal & Environmental Regulations*. European Union.
- European Commission – Competition. (2023). *EU competition law and policy*. European Commission.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

- Griffin, R., & Pustay, M. (2018). *Διεθνής επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Μια Διοικητική Οπτική* (8η έκδ.). Εκδόσεις Τζιόλα.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invigorating the study of corporate sustainability. *Journal of Management*, 37(2), 269–275.
- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2020). *Exploring corporate strategy* (12th ed.). Pearson.
- Nielsen. (2020). *The rise of sustainable consumers* (Global Consumer Report).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), pp. 384–388.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Wiley.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). New York: Pearson.

## Κεφάλαιο 4

### Η Ανάλυση SWOT

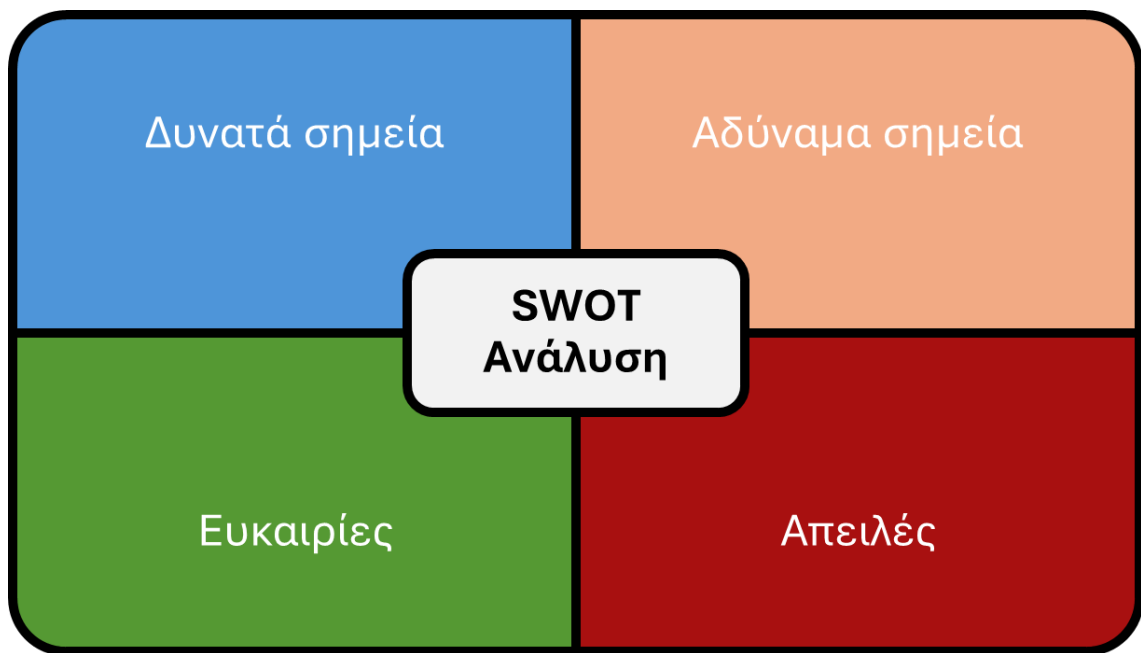
#### 4.1 Η στρατηγική σημασία της ανάλυσης SWOT

Οι επιχειρήσεις μελετούν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και αυτή η μελέτη είναι μία περίπλοκη διαδικασία, η οποία συμβάλλει στον καθορισμό των στόχων, στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, στην επιλογή και τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων και στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Ο σκοπός της εκάστοτε επιχείρησης είναι η επιλογή της στρατηγικής της, η οποία βοηθά με καθοριστικό τρόπο στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της, και ταυτόχρονα ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο δραστηριοποίησης. Εν συνεχεία, πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT, η οποία χαρακτηρίζεται ως σημαντικό εργαλείο στα χέρια των ανώτερων διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων. Δηλαδή, μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να μελετήσουν και αναλύσουν την εκάστοτε επιχείρηση συνολικά διότι η ανάλυση περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες και για το εσωτερικό και για το εξωτερικό περιβάλλον της (Gürel & Tat, 2017). Έτσι, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και η επιχείρηση καλούνται να απαντήσουν σε δύο καίρια ερωτήματα στα οποία βασίζεται η στρατηγική και οι στρατηγικές αποφάσεις αυτών (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

- 1) Τα δυνατά σημεία της εκάστοτε επιχείρησης είναι τόσο ισχυρά με αποτέλεσμα να συμβάλλουν με θετικό τρόπο στη δημιουργία και την εκμετάλλευση των ευκαιριών;
- 2) Τα αδύναμα σημεία της εκάστοτε επιχείρησης μπορούν να ενισχύσουν τις απειλές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να βρίσκεται σε δυσμενέστερη κατάσταση;

Έτσι, σύμφωνα με τους ερευνητές Gürel & Tat (2017) και Sammut-Bonnici & Galea (2015), η ανάλυση SWOT χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες και αναλύονται στις επόμενες υπο-ενότητες, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.

- Τα δυνατά σημεία (Strengths).
- Τα αδύναμα σημεία (Weaknesses).
- Οι ευκαιρίες (Opportunities).
- Οι απειλές (Threats).



Εικόνα 3: Η Ανάλυση SWOT<sup>3</sup>

#### 4.2 Η δημιουργία και η χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT δημιουργήθηκε για να παρέχει πληροφορίες στις επιχειρήσεις και στα στελέχη αυτών. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT απεικονίζει μία εικόνα της

<sup>3</sup> Συγγραφέας (2026). Η Ανάλυση SWOT [Εικόνα 3]. Δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας.

πραγματικότητας της εκάστοτε επιχείρησης σύμφωνα με τα δυνατά σημεία, τα αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Δηλαδή, η ανάλυση SWOT μπορεί να χαρακτηριστεί ως γέφυρα, η οποία μετασχηματίζει τις πληροφορίες σε αποφάσεις σε σχέση με την παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών, τη διοίκηση, τη λειτουργία, κτλ. και συνδέει τις επιχειρήσεις με την αγορά (Andrews, 1971; Gürel & Tat, 2017; Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο για την ανίχνευση των θετικών και των αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις και τους στόχους των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, γίνεται λόγος για την αναγκαιότητα και τη σημαντικότητα της ανάλυσης SWOT στο στρατηγικό σχεδιασμό και στη χάραξη πολιτικής με βάση αυτό το σχεδιασμό (Laamanen, 2017; Puyt, Lie & Wilderom, 2023) χωρίς να γίνονται γνωστές η προέλευση, η δημιουργία και η χρησιμότητα αυτής της ανάλυσης. Αρχικά, η ανάλυση SWOT είχε την ονομασία SOFT, η οποία ήταν και αυτή ένα εργαλείο καθοριστικής σημασίας για το σχεδιασμό της στρατηγικής και της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Επίσης, η ανάλυση SOFT βασίστηκε και αυτή σε τέσσερις βασικές κατηγορίες σύμφωνα με την άποψη του ερευνητή Albert S. Humphrey στη μελέτη του με τίτλο *SWOT Analysis for Management Consulting*, η οποία είναι η ακόλουθη (Humphrey, 2005):

*“Ό,τι είναι καλό στο παρόν είναι Ικανοποιητικό, καλό στο μέλλον είναι μια Ευκαιρία. Κακό στο παρόν ένα σφάλμα, και κακό στο μέλλον μια απειλή. Εξ ου και ανάλυση S-O-F-T. Αυτό άλλαξε αργότερα σε ανάλυση SWOT – μην ρωτάτε.”*

Δηλαδή, αυτές οι κατηγορίες της ανάλυσης SOFT είναι ο Ικανοποιητικός (Satisfactory), η Ευκαιρία (Opportunity), το Σφάλμα (Fault) και η Απειλή (Threat), οι οποίες χρησιμοποιούνται για το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (Humphrey, 2005; Puyt, Lie & Wilderom, 2023; Puyt, Lie & Madsen, 2024; Stewart, Benepe & Mitchell, 1965).

Ακόμα, σύμφωνα με τους ερευνητές Robert F. Stewart (1963) και Albert S. Humphrey (2005), έφτασαν σε κάποια συμπεράσματα καίριας σημασίας, τα οποία συνδέονται άμεσα με την ανάλυση SOFT, την ανάλυση SWOT και την δομή και τη μετατροπή της τελευταίας. Πιο

συγκεκριμένα, η μετατροπή της ανάλυσης SOFT στην ανάλυση SWOT πραγματοποιήθηκε με βάση τους επόμενους παράγοντες.

- Οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις αξίες τους, τις οποίες έχουν ως γνώμονα για την αξιολόγηση των στρατηγικών τους.
- Οι επιχειρήσεις εκτιμούν την παρούσα κατάσταση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται.
- Οι επιχειρήσεις δημιουργούν και ενισχύουν όλο και περισσότερα κίνητρα για να ενεργοποιήσουν με δυναμικό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους.
- Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αναζητήσουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές.
- Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ορθές αποφάσεις και επιλογές για να χαράξουν την πορεία τους.
- Οι επιχειρήσεις δημιουργούν το κατάλληλο πρόγραμμα σχετικά με την δραστηριοποίησή τους.
- Αφού έχουν επιλέξει τις ορθές στρατηγικές και αποφάσεις τους, έχουν χαράξει την πορεία τους και έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να υλοποιήσουν τις αποφάσεις τους.

Επομένως, με την πάροδο των ετών, η αρχική προσέγγιση/ανάλυση SOFT μετασχηματίστηκε στην ευρέως γνωστή ανάλυση SWOT, η οποία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία της στρατηγικής, στην εκτέλεση αυτής και στην ορθή επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτός ο μετασχηματισμός πραγματοποιήθηκε για να γίνει η ανάλυση SWOT πιο λειτουργική και ολοκληρωμένη με σκοπό την ταυτόχρονη μελέτη και αξιολόγηση των εσωτερικών και των εξωτερικών δυνάμεων. Έτσι, οι εσωτερικές δυνάμεις είναι τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των επιχειρήσεων, ενώ οι εξωτερικές δυνάμεις των επιχειρήσεων είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές. Μόνο μέσα από τον ορθό συνδυασμό και τη σωστή αξιολόγηση των εσωτερικών και των εξωτερικών δυνάμεων, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιλέξουν την καταλληλότερη στρατηγική σύμφωνα με τον κλάδο και την αγορά που δραστηριοποιούνται (Γεωργόπουλος, 2025).

### 4.3 Η ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης

Η εκάστοτε επιχείρηση πραγματοποιεί μία εσωτερική αναζήτηση για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της μέσω της ανάλυσης SWOT. Τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Ενώ, τα αδύναμα σημεία των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μειονεκτήματα σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Παρακάτω, αναλύονται διεξοδικά τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των επιχειρήσεων (Investopedia, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.; Γεωργόπουλος, 2025).

- **Τα δυνατά σημεία:** Τα δυνατά σημεία της εκάστοτε επιχείρησης σχετίζονται με τα πλεονεκτήματα, τα οποία έχει στην κατοχή της. Δηλαδή, τα πλεονεκτήματα συνήθως συνδέονται άμεσα με την επωνυμία, την καλή φήμη, τους πελάτες, τα περιουσιακά στοιχεία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τις πατέντες, τα κεφάλαια, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό κτλ. (Ahmad, Alwi & Turi, 2020; Χυτήρης, 2016). Πιο συγκεκριμένα, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε κάποιες καθοριστικές ερωτήσεις, οι οποίες θα την βοηθήσουν να καταλάβει εάν το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ένα από τα δυνατά της σημεία. Ένα τέτοιο στοιχείο για να χαρακτηριστεί ως πλεονέκτημα της επιχείρησης πρέπει να είναι πολύτιμο, σπάνιο και δύσκολα αντιγράψιμο (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).
- **Τα αδύναμα σημεία:** Τα αδύναμα σημεία της εκάστοτε επιχείρησης σχετίζονται με τα μειονεκτήματα αυτής, τα οποία συχνά την εμποδίζουν να φτάσει στη βέλτιστη κατάσταση. Δηλαδή, τα μειονεκτήματα συνήθως συνδέονται με τις ελλείψεις σε σχέση με την τεχνολογία και τον εξοπλισμό, την κακή οργάνωση, το λανθασμένο πρόγραμμα παραγωγής, τα περιορισμένα ή ανύπαρκτα κεφάλαια, την κακή φήμη κτλ. Εντοπίζοντας τα αδύναμα σημεία της, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να τα βελτιώσει για να αποτρέψει τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να τα ανιχνεύσουν και να τα εκμεταλλευτούν προς όφελος τους (Drucker, 2008).

Έτσι, σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία βοηθούν την εκάστοτε επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της. Αυτά τα σημεία συμβάλλουν στη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής.

#### 4.4 Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης

Η εκάστοτε επιχείρηση πραγματοποιεί μία εξωτερική αναζήτηση για να ανιχνεύσει τις ευκαιρίες και τις απειλές μέσω της ανάλυσης SWOT. Οι ευκαιρίες και οι απειλές ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να πρέπει να τις προβλέψουν οι επιχειρήσεις διότι δεν είναι σε θέση να τις ελέγξουν (Gürel & Tat, 2017). Επίσης, οι ευκαιρίες των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως ευνοϊκές καταστάσεις, ενώ οι απειλές των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως εμπόδια. Παρακάτω, αναλύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές των επιχειρήσεων (Investopedia, 2025; Corporate Finance Institute (CFI), χ.χ.; Γεωργόπουλος, 2025).

- **Οι ευκαιρίες:** Οι ευκαιρίες της εκάστοτε επιχείρησης σχετίζονται με ευνοϊκές συνθήκες, τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελός της για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και γενικότερα τη θέση της. Δηλαδή, αυτές οι ευνοϊκές συνθήκες μπορεί να συνδέονται με μία ευνοϊκή αλλαγή στη νομοθεσία, μία νέα τεχνολογία, μία μείωση στους φόρους και τους δασμούς, μία μείωση του κόστους παραγωγής, τη δημιουργία νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών κτλ. Έτσι, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει τις ευκαιρίες και να τις μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να βελτιώσει τη θέση της και να ενισχύσει την κερδοφορία της.
- **Οι απειλές:** Οι απειλές της εκάστοτε επιχείρησης σχετίζονται με τα εμπόδια και τους κινδύνους, που μπορούν να εκμεταλλευτούν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προς όφελός τους με σκοπό να την βλάψουν. Δηλαδή, αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να σχετίζονται με ένα ανταγωνιστικό προϊόν, μία ανταγωνιστική επιχείρηση, μία αύξηση του κόστους παραγωγής, μία αύξηση του κόστους των πρώτων υλών, μία δυσμενής αλλαγή στη νομοθεσία, μία αύξηση στους φόρους και τους δασμούς, μία παλιά τεχνολογία, την οικονομική αστάθεια της αγοράς, την κακή φήμη κτλ. Έτσι, η εκάστοτε

επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στους κινδύνους, οι οποίοι συνήθως υπονομεύουν την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητά της.

Έτσι, σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, οι ευκαιρίες και οι απειλές βοηθούν την εκάστοτε επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα. Αυτές οι ευκαιρίες και οι απειλές συμβάλλουν στη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής.

#### **4.5 Η κριτική προσέγγιση της ανάλυσης SWOT**

Σύμφωνα με τις ανωτέρω υπο-ενότητες, γίνεται κατανοητό ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι απλά ένας πίνακας, ο οποίος συλλέγει και καταγράφει τα δυνατά σημεία, τα αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο, το οποίο συμβάλλει στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής για την εκάστοτε επιχείρηση. Επίσης, μέσω της ανάλυσης SWOT, η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάσει και ταυτόχρονα να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες. Παράλληλα, η συγκεκριμένη επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει τα αδύναμα σημεία και τις απειλές και να τα περιορίσει. Έτσι, από τη μία πλευρά, η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση και την αξιολόγηση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών που ήδη είναι εφαρμόσιμες σύμφωνα με το εσωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο καθοριστικής σημασίας για τη συλλογή διάφορων πληροφοριών και την υλοποίηση νέων στρατηγικών σύμφωνα με το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2025; Thompson et al., 2020).

Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση SWOT είναι αρκετά απλή στην εφαρμογή της αλλά αυτή η απλότητα μπορεί να χαρακτηριστεί ως πλεονέκτημα ή/και μειονέκτημα. Η

συγκεκριμένη ανάλυση θεωρείται πλεονέκτημα διότι είναι αρκετά χρήσιμη για τις επιχειρήσεις σχετικά με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό, ενώ θεωρείται μειονέκτημα διότι δεν αποτυπώνει διεξοδικά την πραγματικότητα που βιώνουν, με ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Λόγω αυτών των αντικρουόμενων απόψεων διάφορων ερευνητών, παρατηρείται ότι κάποιοι ερευνητές έκαναν σκληρή κριτική για την ανάλυση SWOT. Σύμφωνα με την άποψη των ερευνητών Hill & Westbrook (1997) και Sammut-Bonnici & Galea (2015), η ανάλυση SWOT είναι μία επιφανειακή ανάλυση, η οποία απλά καταγράφει σε τέσσερις λίστες τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, τις απειλές και τις ευκαιρίες. Δηλαδή, αυτές οι λίστες συνήθως είναι ατελείωτες διότι τα στοιχεία αυτών δεν ιεραρχούνται με βάση τη σημαντικότητά τους ώστε να γίνει κατανοητό ποια από αυτά είναι περισσότερο σημαντικά και ποια είναι λιγότερα σημαντικά. Αυτό σημαίνει ότι η μη ιεράρχηση των στοιχείων της ανάλυσης SWOT δημιουργεί εσφαλμένα και παραπλανητικά αποτελέσματα. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι, μέσω της ανάλυσης SWOT, τα διοικητικά στελέχη και οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται μία στρεβλή πραγματικότητα για τα δυνατά σημεία, τις ευκαιρίες, τα αδύναμα σημεία και τις απειλές (Gürel & Tat, 2017).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 4

### Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 4

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

Χυτήρης, Λ. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Οργάνωση και Διοίκηση* (10η έκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

### Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 4

Ahmad, N., Alwi, S. & Turi, J. (2020). Technological innovation and business performance: evidence from SMEs in Pakistan. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), pp. 493–510.

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Corporate Finance Institute (CFI). (χ.χ.). *SWOT analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>

Drucker, P. F. (2008). *Management, Revised Edition*. New York: Harper Collins.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51).

- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1).
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter, SRI International, 7–8.
- Investopedia. (2025). *SWOT analysis*. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Laamanen, T. (2017). Reflecting on the past 50 years of Long Range Planning and a research agenda for the next 50. *Long Range Planning*, 50(1), 1–7. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2017.02.001>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Madsen, D. Ø. (2024). From SOFT approach to SWOT analysis, a historical reconstruction. *Journal of Management History*, 31(2), 333–373. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0047>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2023.102304>
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12. Chichester: Wiley.
- Stewart, R. F. (1963). A framework for business planning. *Long Range Planning*, 1(1), 2–7.
- Stewart, R. F., Benepe, O. J. & Mitchell, A. (1965). Formal planning – The staff planner's role at start-up. *Long Range Planning*, 1(1), 2–8.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland III, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (22nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.

## Κεφάλαιο 5

### Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της Επιχείρησης

#### 5.1 Το όραμα της επιχείρησης

Αφού έχει προηγηθεί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και ηγεσίας, ο προσδιορισμός των επιπέδων αυτής της στρατηγικής και η ορθή διαμόρφωση των ηγετικών επιπέδων που είναι σχετικών με την ιεραρχία, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ορίσει ποιο είναι το όραμά της με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό. Το όραμα καθορίζεται ώστε να γίνουν κατανοητά οι αξίες, οι πεποιθήσεις και τα ιδανικά με διαχρονικό χαρακτήρα που πρεσβεύει η εκάστοτε επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι μέτοχοι και τα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης εκφράζουν και επικοινωνούν τις εσωτερικές τους επιθυμίες για τη συνολική πορεία και την εξέλιξη αυτής της επιχείρησης σε βάθος χρόνου μέσα από το όραμα. Δηλαδή, το όραμα συμβάλλει στην απεικόνιση της εκάστοτε επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο με στόχο την αλλαγή του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος σε επιχειρηματικό επίπεδο από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους μετόχους (Γεωργόπουλος, 2025).

Επιπλέον, σε κάθε επιχείρηση, τα στελέχη και οι μέτοχοι μέσω του καθορισμού του οράματος προσπαθούν να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο σκέψης του ανθρώπινου δυναμικού και την εικόνα της ίδιας της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή, το όραμα σε συνδυασμό με την ηγεσία οφείλουν να δίνουν κίνητρα, όπως αυτά που αναφέρονται ακολούθως (Γεωργόπουλος, 2025).

- Το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης οφείλει να εμπνέει και να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό της με σκοπό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ωθήσουν τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν διάφορες δράσεις σε εργασιακό επίπεδο προς όφελος της επιχείρησης και των μετόχων.
- Επίσης, το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης και των ιδρυτών της προωθεί τους στόχους και τον σκοπό αυτών, οι οποίοι είναι επιθυμητό να ταυτίζονται με τους στόχους και τους σκοπούς των ανώτερων διοικητικών στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού.

Παράλληλα, το όραμα συμβάλει στη λειτουργική και οργανωτική συνοχή αυτής της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

- Ακόμα, το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης λειτουργεί ως πλαίσιο καθοδήγησης για τις στρατηγικές αποφάσεις και δράσεις έχοντας ως σκοπό να ελέγχει την πορεία της. Αυτός ο έλεγχος πραγματοποιείται στο εσωτερικό της εκάστοτε επιχείρησης για να μην αποκλίνει από τους στόχους και τον σκοπό της.

Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης βοηθάει 1) την ίδια την επιχείρηση ώστε να μην παρεκκλίνει από τον στόχο και τον σκοπό της και να βελτιώνει την εικόνα της μέσω της εξέλιξης και της αλλαγής, 2) τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τους στόχους και γενικότερα τη θέση της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, και 3) το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει ένα με την επιχείρηση και να δρα αντίστοιχα προς όφελος αυτής (Γεωργόπουλος, 2025).

Τέλος, παρατηρείται ότι το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αποστολή της διότι συμβάλλει στη διαμόρφωση της αποστολής. Δηλαδή, μέσω του οράματος, γίνεται γνωστή η πορεία που επιθυμεί να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ενώ, μέσω της αποστολής, γίνονται γνωστά η ταυτότητα και η πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης μέχρι σήμερα (Γεωργόπουλος, 2025).

## 5.2 Η αποστολή της επιχείρησης

Έχοντας καθορίσει το όραμα μιας επιχείρησης, μπορεί να οριστεί και η αποστολή της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η αποστολή μίας επιχείρησης δηλώνει υπεύθυνα την ταυτότητα αυτής δίνοντας έμφαση στη δραστηριότητα, τις δράσεις και τον σκοπό της. Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης οφείλει να παρέχει πληροφορίες λεπτομερώς για τα ακόλουθα (Γεωργόπουλος, 2025).

- **Η στρατηγική πρόθεση:** Μέσω της αποστολής, η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει τις επιδιώξεις της για τη θέση και την πορεία της σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- **Ο κλάδος δραστηριοποίησης:** Μέσω της αποστολής, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και με βάση αυτόν τον κλάδο να προσδιορίσει τα όρια των δράσεων της.

- **Οι ομάδες στόχοι/ πελάτες:** Μέσω της αποστολής, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τις ομάδες ή αλλιώς τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται. Αφού καθοριστούν οι ομάδες στόχοι στις οποίες απευθύνεται η συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτή προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες αυτών των ομάδων και να τις ικανοποιήσει μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της.
- **Η αποδοτικότητα και οι στόχοι αυτής:** Μέσω της αποστολής, η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τους στόχους της σχετικά με την αποδοτικότητα για το κοντινό μέλλον.

Οι τέσσερις πυλώνες που αναφέρονται παραπάνω είναι καθοριστικής σημασίας διότι, μέσω αυτών, η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει την αποστολή της, η οποία συμβάλλει στην ενίσχυση της μοναδικότητάς της, της αξίας της και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Έτσι, γίνεται σαφές ότι η αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης βοηθάει την ίδια να κατανοήσει σε βάθος τα δυνατά της σημεία σύμφωνα με τα οποία υπερέχει έναντι των ανταγωνιστικών της επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2025).

Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι η διαμόρφωση της αποστολής της εκάστοτε επιχείρησης συμβάλλει στη δημιουργία του στρατηγικού σχεδιασμού και στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών. Σύμφωνα με τον καθηγητή Γεωργόπουλο (2025), μία λανθασμένη διατύπωση της αποστολής μπορεί να προκαλέσει σύγχυση σε στρατηγικό επίπεδο και στην ίδια την επιχείρηση, αλλά και στους μετόχους και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη της. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι μια ορθή διατύπωση της αποστολής της εκάστοτε επιχείρησης προϋποθέτει τα εξής: 1) την εμπειρία των ανώτερων διοικητικών στελεχών για να μπορέσουν να κατανοήσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, 2) τη διορατικότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών για να αντιληφθούν σε βάθος την αγορά, τον κλάδο και τις τάσεις αυτών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, και 3) τη στρατηγική σκέψη των ανώτερων διοικητικών στελεχών για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τον κατάλληλο συνδυασμό με βάση τις εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και τις ανάγκες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2025).

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η αποστολή της εκάστοτε επιχείρησης πρέπει να διατυπωθεί και να γίνει σαφής με αποτελεσματικό τρόπο από το ανθρώπινο δυναμικό όλων των επιπέδων ιεραρχίας, των ανώτερων, των μεσαίων και των κατώτερων. Αφού κατανοηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό η αποστολή, τότε αυτό είναι σε θέση να αντιληφθεί τα σημεία που κάνουν

την αποστολή μοναδική και να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση συντονίζοντας τις προσπάθειές τους προς έναν συγκεκριμένο κοινό σκοπό (Γεωργόπουλος, 2025).

### 5.3 Οι στρατηγικοί σκοποί και οι στρατηγικοί στόχοι τη επιχείρησης

Έχοντας αποσαφηνίσει τις έννοιες του οράματος και της αποστολής της εκάστοτε επιχείρησης στις ανωτέρω υπο-ενότητες, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση να θέσουν τους στρατηγικούς στόχους και τους στρατηγικούς σκοπούς αυτής. Πριν γίνει ο προσδιορισμός αυτών των στρατηγικών στόχων και σκοπών, πρέπει να οριστούν οι έννοιες στόχοι και σκοποί (Γεωργόπουλος, 2025).

- **Οι στρατηγικοί στόχοι:** Οι στρατηγικοί στόχοι ορίζονται ως γενικές δηλώσεις, οι οποίες πραγματεύονται τις επιδιώξεις που πασχίζει να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί στόχοι δίνουν μία κατεύθυνση σχετικά με την πραγματοποίησή τους, αλλά δεν έχουν συγκεκριμένο χρονικό περιορισμό.
- **Οι στρατηγικοί σκοποί:** Οι στρατηγικοί σκοποί ορίζονται ως συγκεκριμένες, ποσοτικοποιημένες και χρονικά προσδιορισμένες δηλώσεις, οι οποίες πραγματεύονται τις επιδιώξεις των ανώτερων στελεχών της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί σκοποί καθορίζουν με ακρίβεια τι ακριβώς πραγματεύονται, για ποιο χρονικό διάστημα και ποια τα αποτελέσματα που αναμένονται.

Έπειτα, κατανοώντας τις έννοιες των στρατηγικών στόχων και σκοπών, γίνεται κατανοητό ότι ο καθορισμός των στρατηγικών σκοπών, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, είναι θεμελιώδεις για τρεις βασικούς λόγους, οι οποίοι αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω (Thompson et al., 2020):

- Οι στρατηγικοί σκοποί συμβάλλουν στη συγκέντρωση προσοχής για τη διασφάλιση των επιδιώξεων των τμημάτων της εκάστοτε επιχείρησης και στην ευθυγράμμιση των τμημάτων σύμφωνα με αυτούς τους σκοπούς.
- Οι στρατηγικοί σκοποί χρησιμοποιούνται ως μέτρο για την παρακολούθηση της επίδοσης και της εξέλιξης της εκάστοτε επιχείρησης. Επίσης, αυτοί οι στόχοι επιτρέπουν στα ανώτερα διοικητικά στελέχη να προβαίνουν σε διαρθρωτικές αποφάσεις.

- Οι στρατηγικοί σκοποί είναι η κινητήρια δύναμη του ανθρώπινου δυναμικού, διότι μέσω αυτών, το ανθρώπινο δυναμικό όλων των ιεραρχικών επιπέδων γνωρίζει ποιες είναι οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του και τείνει να είναι πιο παραγωγικό, αποδοτικό και προσηλωμένο στο έργο του.

Τέλος, έχοντας καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς, ολοκληρώνεται ο κύκλος του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω αυτού του στρατηγικού σχεδιασμού, η κατάλληλη στρατηγική, η οποία επιλέγεται από την εκάστοτε επιχείρηση, συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των συγκεκριμένων στρατηγικών σκοπών. Δηλαδή, όπως τονίζει ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2025), εάν οι στρατηγικοί σκοποί και οι στρατηγικοί στόχοι δεν θεωρούνται εναρμονισμένοι με το όραμα και την αποστολή, η εκάστοτε επιχείρηση βρίσκεται σε κίνδυνο, ο οποίος κίνδυνος συνδέεται άμεσα με την αποτυχία ή την εν μέρη επιτυχία αυτών των στόχων και των σκοπών. Συμπερασματικά, το όραμα, η αποστολή, οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί είναι άμεσα συνδεδεμένα με την επιλογή της στρατηγικής.

## **Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 5**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 5**

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

### **Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 5**

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland III, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (22nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.

## Μέρος Β΄

### Μελέτη Περίπτωσης

#### Κεφάλαιο 6

#### Η Παρουσίαση και η Στρατηγική Ανάλυση της Επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ

##### 6.1 Η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ

Η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ ξεκινά από το έτος 1954 και η πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης με την πάροδο των ετών αποτελεί μία παραδειγματική περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η παραδειγματική περίπτωση επιχείρησης σχετίζεται με τη μετεξέλιξη αυτής από μία μικρή, παραδοσιακή και οικογενειακή επιχείρηση σε μία σύγχρονη και μεγάλη βιομηχανία, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει ενισχύσει σημαντικά την παρουσία της σε διεθνές επίπεδο. Παρακάτω, αναλύεται λεπτομερώς η εξέλιξη της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ κατά τη διάρκεια των ετών χωρίζοντας την σε τέσσερις βασικές φάσεις (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.α).

- Η πρώτη φάση, την οποία βίωσε η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ, σχετίζεται με την έναρξη, τη θεμελίωση και την τοπική αναγνώριση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ έκανε την εμφάνισή της το έτος 1954 με την εγκαίνιαση ενός μικρού ζαχαροπλαστείου στην πόλη των Σερρών από τον ιδρυτή Γιώργο Τσινάβο. Με την πάροδο των ετών, αυτό το μικρό ζαχαροπλαστείο δημιουργούσε χειροποίητα γλυκά και παγωτό, τα οποία είχε τη δυνατότητα να τα προμηθευτεί η τοπική κοινωνία των Σερρών. Η προμήθεια αυτών των γλυκών και των παγωτών γινόταν με παραδοσιακό τρόπο διανομής χρησιμοποιώντας χειροκίνητα καροτσάκια με πάγο και αλάτι για να μπορέσουν τα προϊόντα να φτάσουν στους καταναλωτές τους σε άριστη κατάσταση. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση προέβη στην πρώτη της διαφοροποίηση

σε σχέση με τις ανταγωνίστριες της, η οποία πραγματοποιήθηκε με το προϊόν Κασσάτο. Ειδικότερα, το Κασσάτο είναι ένα παγωτό, το οποίο έχει ως βάση το πρόβειο γάλα. Έτσι, αυτό το παγωτό ήταν η βάση για τη δημιουργία του πρώτου και του βασικότερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για εκείνη την εποχή λόγω και της ιδιαίτερης γεύσης του, αλλά και της υψηλής ποιότητάς του, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αρχίσει να γίνεται γνωστή και σε άλλες ελληνικές πόλεις.

- Η δεύτερη φάση, την οποία βίωσε η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ, σχετίζεται με τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό αυτής κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Δηλαδή, η επιχείρηση εισάχθηκε στην εποχή της βιομηχανικής παραγωγής αγοράζοντας ηλεκτρικά ψυγεία με σκοπό να επιλύσουν το πρόβλημα της ψύξης και της συντήρησης των γλυκών και των παγωτών. Ακόμα, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ σταμάτησε να λειτουργεί σε εγκαταστάσεις περιορισμένης χωρητικότητας και μεταφέρθηκε σε μεγαλύτερες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Αλλάζοντας τις εγκαταστάσεις της, η επιχείρηση αύξησε την παραγωγή της και την δυναμικότητά της μέσω της αυτόματης γραμμής παραγωγής. Έτσι, αυτές οι αλλαγές στις εγκαταστάσεις και στην γραμμή παραγωγής ήταν κρίσιμες για την εξέλιξη της επιχείρησης θέτοντας τα θεμέλια για περαιτέρω ανάπτυξη.
- Η τρίτη φάση, την οποία βίωσε η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ, σχετίζεται με τη διαφοροποίηση των προϊόντων της και την επέκτασή της σε άλλες ελληνικές πόλεις. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ προέβη ξανά σε αλλαγές, οι οποίες συνδέονταν με την ανάπτυξή της. Πιο συγκεκριμένα, το έτος 1987, η επιχείρηση έκανε το επόμενο βήμα κατασκευάζοντας ένα καινούριο και ιδιαίτερα σύγχρονο εργοστάσιο με σκοπό να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση πήρε την απόφαση να πραγματοποιήσει την είσοδό της σε μία νέα αγορά. Αυτή η νέα αγορά ήταν η αγορά του γιαουρτιού διότι η επιχείρηση είχε τη δυνατότητα να κατασκευάσει ένα νέο προϊόν με βάση το φρέσκο γάλα από τις Σέρρες λόγω της τεράστιας ποσότητας από τη συγκεκριμένη πρώτη ύλη. Οπότε, παρατηρήθηκε ότι η στρατηγική κίνηση που συνδέεται με την απόφαση για την παραγωγή πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού κρίθηκε ως καθοριστική για την ανάπτυξη ενός ακόμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, παράλληλα με όλες αυτές τις αλλαγές, η επιχείρηση αποφάσισε να ανοίξει και ένα υποκατάστημα στην Περιφέρεια Αττικής, το οποίο θεωρήθηκε ο θεμέλιος λίθος για τη δημιουργία ενός δικτύου διανομής των προϊόντων της σε πανελλαδικό επίπεδο.
- Η τέταρτη και τελευταία φάση, την οποία βίωσε η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ, σχετίζεται με την καινοτομία, την καταξίωση και ταυτόχρονα τη διεθνοποίησή της. Με το ξεκίνημα της

νέας χιλιετίας, η επιχείρηση προέβη σε καινοτόμες αποφάσεις. Πρέπει να σημειωθεί ότι, το έτος 2000, οι καινοτόμες αποφάσεις ξεκίνησαν με το λανσάρισμα ενός οικογενειακού προϊόντος με το όνομα Σπιτικό, το οποίο ήταν ένα γιαούρτι σε οικογενειακή συσκευασία. Αυτό το οικογενειακό προϊόν άλλαξε τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τα δεδομένα της αγοράς και του κλάδου των γαλακτοκομικών με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να στραφούν προς την επιχείρηση KPI KPI και τα προϊόντα της. Φτάνοντας στο σήμερα, η επιχείρηση συμπληρώνει 70 χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας και θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες υγιείς βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων με ιδιαίτερη κερδοφορία στην Ελλάδα. Ακόμα, η επιχείρηση είναι γνωστή και εκτός Ελλάδας λόγω των εξαγωγών σε υψηλής ποιότητας γαλακτοκομικά προϊόντα με αποτέλεσμα οι εξαγωγές να αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της κερδοφορίας της.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τις τέσσερις φάσεις, γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση KPI KPI στοχεύει στην περαιτέρω εξέλιξη και βιώσιμη ανάπτυξη της ενισχύοντας τη θέση της στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο (KPI KPI A.B.E.E., n.d.α).

## **6.2 Το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης KPI KPI**

Η στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης KPI KPI δεν περιορίζεται μόνο σε ότι έχει σχέση με την κερδοφορία της, αλλά στηρίζεται σε δύο βασικά πλαίσια, τα οποία συνδέονται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό και την οικολογία. Αυτά τα δύο πλαίσια καθορίζουν την κάθε κίνηση, απόφαση και επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ, το όραμα, η αποστολή και γενικότερα οι αρχές σε όλα τα επίπεδα της εκάστοτε επιχείρησης συμβάλλουν στη λήψη ορθών αποφάσεων από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της τόσο προς όφελος της ίδιας, όσο και προς όφελος των μετόχων της και του εργατικού δυναμικού της (Johnson, Whittington & Scholes, 2020). Ακολουθώντας, αναλύονται διεξοδικά το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης.

- **Το όραμα της επιχείρησης KPI KPI:** Το όραμα της επιχείρησης KPI KPI δεν περιορίζεται μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά προσπαθεί να χτίσει μία υγιή εικόνα σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εμφάνιση και η παρουσίαση της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο είναι

καθοριστικής σημασίας διότι, μέσω αυτής της προβολής, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρουσιάσει και να προωθήσει τις ελληνικές διατροφικές συνήθειες με βάση τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Επίσης, μέσω του οράματος της, η επιχείρηση επιδιώκει να προβάλλει τους τρόπους και τις συνθήκες με τις οποίες πραγματοποιείται η παραγωγή και γενικότερα η λειτουργία της, έχοντας αναπτύξει μοναδικά συναισθήματα προς το ανθρώπινο δυναμικό της και ταυτόχρονα προς το ίδιο το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το φυσικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας διότι τα προϊόντα της επιχείρησης βασίζονται σε αυτό με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει επιδείξει σεβασμό και προστασία προς αυτό (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.β). Τέλος, σύμφωνα με το όραμα, η προσέγγιση αυτού ταυτίζεται με την παγκόσμια εμπορική σχέση και τις σύγχρονες τάσεις αυτής, δηλαδή υπάρχει ταύτιση με την εντοπιότητα των προϊόντων και την αυθεντικότητα αυτών. Έτσι, έχοντας τοπικά και αυθεντικά προϊόντα που ταξιδεύουν σε ολόκληρο τον κόσμο, η επιχείρηση έχει αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Griffin & Pustay, 2018).

- **Η αποστολή και οι αρχές της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η αποστολή και η φιλοσοφία της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την οικογένεια, δηλαδή οι πελάτες της αντιμετωπίζονται ως συγγενείς λόγω των σχέσεων εμπιστοσύνης που έχουν δημιουργηθεί για αυτό το λόγο παράγει τα καλύτερα προϊόντα υψηλής ποιότητας. Επίσης, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ συνεισφέρει με καθοριστικό τρόπο στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων διότι προσφέρει προϊόντα, τα οποία έχουν ως βάση άριστες πρώτες ύλες και ελέγχονται ποιοτικά. Τέλος, η επιχείρηση έχει ως βασική αγορά κυρίως οικογένειες, αλλά και μεμονωμένους καταναλωτές, που αγοράζουν τα προϊόντα της λόγω της σταθερής ποιότητας, της ασφάλειας και της αξιοπιστίας αυτών (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.β).
- **Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ οφείλει να είναι σε θέση να λάβει καθοριστικές αποφάσεις, οι οποίες να σχετίζονται με στόχους της και σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Αυτοί οι στρατηγικοί βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ. Πιο συγκεκριμένα, ο πιο βασικός μακροπρόθεσμος στρατηγικός στόχος της επιχείρησης σχετίζεται με τις εξαγωγές των γαλακτοκομικών προϊόντων της και ειδικότερα με τις εξαγωγές σε παγωτό και γιαούρτι με σκοπό την αναγνώριση αυτών των προϊόντων παγκοσμίως. Επιπλέον, ένας ακόμα σημαντικός στρατηγικός στόχος σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είναι ο στόχος, ο οποίος σχετίζεται με την προστασία του περιβάλλοντος. Δηλαδή, η

επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την ευθύνη που της αναλογεί σύμφωνα με τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες απέναντι στους πολίτες, στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον. Ειδικότερα, η επιχείρηση έχει ως μέλημα να προστατεύσει το φυσικό περιβάλλον και να μειώσει τις εκπομπές του διοξειδίου του άνθρακα επενδύοντας σε πράσινες επενδύσεις. Τέλος, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ λειτουργεί σύμφωνα με την κανονιστική συμμόρφωση ακολουθώντας τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τους κανόνες για τη συνέπεια και τη διαφάνεια (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.β).

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο επίπεδο, γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ λειτουργεί με συγκεκριμένες αξίες και κανόνες, τους οποίους έχει επικοινωνήσει και στους πελάτες της, και στους προμηθευτές της και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτές οι αξίες, οι οποίες εισχωρούν στο όραμα, στην αποστολή και στους στόχους, ενισχύουν τη θέση της επιχείρησης τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο με σκοπό την βιώσιμη ανάπτυξη και εξέλιξη αυτής στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.β).

### **6.3 Η οργανωτική δομή και η λειτουργία της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ**

Έχοντας γνωρίσει σε βάθος την επιχείρηση μέσω της ιστορικής της αναδρομής και μέσω του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων της, πρέπει να αναλυθεί λεπτομερώς η οργανωτική δομή και παράλληλα η λειτουργία της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ βασίζεται στην ορθή διαχείριση της ανάπτυξης και της εξέλιξης αυτής σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Δηλαδή, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο ιεραρχικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στις παραδοσιακές πρακτικές για την ιεραρχία συνδυαζόμενες με διάφορες σύγχρονες πρακτικές που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση. Αυτός ο συνδυασμός των παραδοσιακών και των σύγχρονων πρακτικών έχει τη δυνατότητα να διασφαλίσει την ορθότητα και την αποτελεσματικότητα στη λήψη κατάλληλων αποφάσεων έχοντας ως οδηγό τη συνέπεια, τη διαφάνεια και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στο μέλλον (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Ακολουθώντας, παρουσιάζονται λεπτομερώς η οργανωτική δομή και η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης.

- **Η οργανωτική δομή της επιχείρησης KPI KPI:** Η οργανωτική δομή της επιχείρησης KPI KPI βασίζεται σε μία οργανωτική πυραμίδα. Στο επάνω μέρος της συγκεκριμένης πυραμίδας, βρίσκεται στην κορυφή του ιεραρχικού μοντέλου το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης KPI KPI, το οποίο έχει τη συνολική εποπτεία και ευθύνη ολόκληρης της επιχείρησης πραγματοποιώντας διοικητικούς ελέγχους και ταυτόχρονα χαράζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, τον οποίο ακολουθεί η επιχείρηση KPI KPI, το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από διάφορα μέλη. Κάποια από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι εκτελεστικά και κάποια άλλα μέλη είναι μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα. Δημιουργώντας με αυτό το συνδυασμό των μελών το Διοικητικό Συμβούλιο, η επιχείρηση είναι σε θέση να προστατεύει τα συμφέροντα και να προάγει τα οφέλη των μετόχων, και ταυτόχρονα να λειτουργεί με αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μελών (KPI KPI A.B.E.E., 2025β). Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι ο Παναγιώτης Τσινάβος είναι το σημαντικότερο πρόσωπο, το οποίο συνδέεται άμεσα με την επιχείρηση KPI KPI, διότι εκτός από τη συγγένεια που έχει με τον ιδρυτή της επιχείρησης, είναι και Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος αυτής. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι ο Παναγιώτης Τσινάβος κατέχοντας αυτές τις κομβικές θέσεις προσπαθεί να συνεχίσει τη βιώσιμη ανάπτυξη αυτής της οικογενειακής επιχείρησης, και ταυτόχρονα να επικοινωνήσει τη φιλοσοφία της οικογένειας και κατ' επέκταση αυτής της επιχείρησης (KPI KPI A.B.E.E., n.d.α). Τέλος, εκτός από το διοικητικό Συμβούλιο και τον Πρόεδρο, η επιχείρηση έχει δημιουργήσει και έχει θέσει σε λειτουργία κάποιες επιτροπές με συγκεκριμένες εξειδικεύσεις. Τέτοιες εξειδικευμένες επιτροπές είναι η Επιτροπή Αποδοχών και η Επιτροπή Ελέγχου, οι οποίες εποπτεύουν και ελέγχουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης εξασφαλίζοντας τη διαφάνεια και τη συνέπεια (KPI KPI A.B.E.E., 2025β).
- **Η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης KPI KPI:** Η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης KPI KPI βασίζεται στην εξειδίκευση και στις πρώτες ύλες (Johnson, Whittington & Scholes, 2020). Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση KPI KPI οργανώνεται σε διάφορους τομείς κάνοντας ορθή και αποτελεσματική χρήση των πρώτων υλών και γενικότερα των πόρων που έχει στη διάθεσή της, και ταυτόχρονα λειτουργώντας σύμφωνα με το δείκτη εξειδίκευσης και των ίδιων των τομέων και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι τομείς στους οποίους στηρίζεται η οργάνωση και η λειτουργία της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι: ο τομέας παραγωγής, ο τομέας πωλήσεων, ο οικονομικός τομέας και ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης. Δηλαδή, ο τομέας παραγωγής

συνδέεται άμεσα με τη βιομηχανία, η οποία έχει έδρα την πόλη των Σερρών, και ταυτόχρονα είναι και υπεύθυνος για την παραγωγή και την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι, μέσω της παραγωγής, ο συγκεκριμένος τομέας πασχίζει για να εξασφαλίσει και να διασφαλίσει την ποιότητα όλων των γαλακτοκομικών προϊόντων, και εφαρμόζει με σύνεση και συνέπεια τα πρότυπα ISO και HACCP (KPI KPI A.B.E.E., n.d.γ; KPI KPI A.B.E.E., 2025β; Grant, 2019). Επίσης, ο τομέας των πωλήσεων έχοντας το κατάλληλα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι σε θέση να συντονίζει και να καθοδηγεί την επιχείρηση σε σχέση με την παρουσία της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ο συγκεκριμένος τομέας προωθεί και διανέμει τα προϊόντα σε ολόκληρη την Ελλάδα και τα εξάγει σε περισσότερες από 40 χώρες του εξωτερικού. Ακόμα, ο οικονομικός τομέας είναι υπεύθυνος για την οικονομική εικόνα της επιχείρησης και πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί διάφορους κινδύνους και δυσμενείς συνθήκες προσπαθώντας να διατηρήσει τη χρηματοοικονομική κατάσταση αυτής σε υγιή επίπεδα σύμφωνα με τη διάρθρωση των κεφαλαίων της. Τέλος, ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης συνδέεται άμεσα με την καινοτομία για να μπορέσει να δημιουργήσει καινοτόμα και σύγχρονα προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών (KPI KPI A.B.E.E., 2025β).

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση KPI KPI δίνει μεγάλη προσοχή στην οργανωτική της δομή και στη λειτουργική της οργάνωση διότι με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να καλυτερεύσει τη θέση της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι η οργανωτική πυραμίδα περιλαμβάνει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο εργάζεται σε κάποιον από τους τομείς της επιχείρησης ανάλογα με τα προσόντα και τις εξειδικεύσεις του. Έτσι, μέσω των τομέων και του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να υλοποιήσει το όραμα και την αποστολή της που αναφέρθηκαν στις προηγούμενη υπο-ενότητα.

#### **6.4 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης KPI KPI**

Στις ανωτέρω ενότητες, αναλύθηκαν το όραμα, η αποστολή, η οργανωτική δομή και η λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης KPI KPI και σύμφωνα με αυτά πραγματοποιείται η εμβάθυνση στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον το οποίο μέσα από την κατανόησή του συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στη διατήρηση και την

ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης KPI KPI σε σχέση τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Ακόμα, πρέπει να τονισθεί ότι, η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (Johnson, Whittington & Scholes, 2020), τα οποία αναλύονται διεξοδικά στις επόμενες υπο-ενότητες.

#### **6.4.1 Η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTLE Analysis της επιχείρησης KPI KPI**

Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον είναι καθοριστικής σημασίας διότι λαμβάνει υπόψιν του διάφορους παράγοντες σύμφωνα με την ανάλυση PESTLE. Η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται για να μελετηθεί και να αξιολογηθεί το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης KPI KPI με σκοπό -αφού πραγματοποιηθεί και η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος- να γίνει εύρεση των ευκαιριών και των απειλών, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Αυτές οι ευκαιρίες και οι απειλές ελέγχονται από το γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον εκτός αυτής και επηρεάζουν σημαντικά την ίδια την επιχείρηση και την στρατηγική την οποία έχει επιλέξει (Johnson, Whittington & Scholes, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση PESTLE περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες σύμφωνα με την επιχείρηση KPI KPI, οι οποίοι παρουσιάζονται διεξοδικά στο υπόλοιπο της συγκεκριμένης υπο-ενότητας (Rastogi & Trivedi, 2016; Wheelen et al., 2018; Corporate Finance Institute (CFI), n.d.).

- **Οι πολιτικοί παράγοντες (political factors) που επηρεάζουν την επιχείρηση KPI KPI:** Η επιχείρηση KPI KPI λειτουργεί σε ένα περιβάλλον, το οποίο υπόκειται σε ένα αυστηρά ρυθμιζόμενο πλαίσιο. Αυτό το ρυθμιζόμενο πλαίσιο συνδέεται και επηρεάζεται σημαντικά από τα πολιτικά δρώμενα, τα οποία λαμβάνουν χώρα τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση και ολόκληρο τον πλανήτη. Επίσης, η επιχείρηση KPI KPI επιδιώκει τη σταθερότητα σε όλα τα επίπεδα αλλά και σε πολιτικό επίπεδο, η οποία δεν είναι πάντοτε εφικτό να συμβεί, ακολουθώντας με συνέπεια τις ευρωπαϊκές οδηγίες και πολιτικές και ιδιαίτερα την Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ). Η Κοινή Αγροτική Πολιτική έχει τη δυνατότητα να ορίσει συγκεκριμένα την παραγωγή και τους όρους

αυτής, και ταυτόχρονα το ύψος των επιδοτήσεων που είναι σε θέση να λάβει αυτή η επιχείρηση. Ειδικότερα, η πολιτική κατάσταση των χωρών στον οποίον πραγματοποιούνται εξαγωγές, οι οποίες είναι περισσότερες από 40, επηρεάζει με καθοριστικό τρόπο τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τέλος, η εξωτερική πολιτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο επηρεάζει τις εμπορικές συμφωνίες με τρίτες χώρες. Αυτές οι εμπορικές συμφωνίες έχουν γίνει ακόμα πιο εύκολες δίνοντας πρόσβαση στα ελληνικά προϊόντα της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ σε διάφορες αγορές παγκοσμίως, όπως είναι οι αγορές της Ασίας και του Ηνωμένου Βασιλείου κτλ. (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Griffin & Pustay, 2018). Επομένως, οι πολιτικοί παράγοντες συμβάλλουν καθοριστικά στη σωστή λειτουργία και στη διαφάνεια της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ.

- **Οι οικονομικοί παράγοντες (economic factors) που επηρεάζουν την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ συνδέεται άμεσα με διάφορους οικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την κερδοφορία της. Οι οικονομικοί παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν μία επιχείρηση είναι οι τιμές των πρώτων υλών. Στην περίπτωση της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ, εάν η τιμή του αγελαδινού γάλακτος είναι αρκετά υψηλή, τότε τα κέρδη της επιχείρησης επηρεάζονται αρνητικά. Ταυτόχρονα, η μεταβλητότητα του πληθωρισμού ασκεί αρνητικές επιδράσεις στο κόστος της ενέργειας και των πρώτων υλών, και στη λιανική τιμή των γαλακτοκομικών προϊόντων. Επίσης, όταν το κόστος δανεισμού είναι υψηλό, τότε οι επενδυτικές δραστηριότητες και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών περιορίζεται με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές οικονομικές επιδράσεις στην επιχείρηση. Βέβαια, παρά τις οικονομικές προκλήσεις, το έτος 2024, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ παρουσίασε ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών του γιαουρτιού, ο οποίος ήταν ίσος με 166,1 εκατ. ευρώ (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Έτσι, αυτά τα οικονομικά αποτελέσματα απέδειξαν ότι η επιχείρηση είναι σημαντικά ανθεκτική απέναντι στις πληθωριστικές πιέσεις και έχει την ικανότητα της σωστής διαχείρισης αυτών, και ταυτόχρονα η επιχείρηση είναι σημαντικά εξωστρεφής με αποτέλεσμα να λειτουργεί ως μηχανισμός αντιστάθμισης του κινδύνου έναντι των οικονομικών διακυμάνσεων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Griffin & Pustay, 2018).
- **Οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες (sociocultural factors) που επηρεάζουν την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ συνδέεται άμεσα με διάφορους κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να ενισχύσουν θετικά τις υπάρχουσες αξίες και τα πιστεύω της επιχείρησης. Δηλαδή, αυτή η επίδραση σχετίζεται με τις υγιεινές διατροφικές συνήθειες και τα βιώσιμα προϊόντα με υψηλή διατροφική αξία. Επίσης, αυτή η στροφή στα υγιεινά προϊόντα και γενικότερα

στην υγιεινή διατροφή είναι σε θέση να εξηγήσει γιατί πλέον οι καταναλωτές έχουν στραφεί σε προϊόντα, όπως το γιαούρτι, με αποτέλεσμα να έχουν αυξηθεί κατακόρυφα οι πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος. Έτσι, η επιχείρηση έχει χτίσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της λόγω της υψηλής ποιότητας και του ισχυρού αισθήματος ευθύνης. Επομένως, το συμπέρασμα είναι ότι οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες ενισχύουν και βελτιώνουν τη θέση της επιχείρησης σε όλες τις αγορές παγκοσμίως (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.β).

➤ **Οι τεχνολογικοί παράγοντες (technological factors) που επηρεάζουν την επιχείρηση**

**ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ συνδέεται άμεσα με την τεχνολογία, η οποία σχετίζεται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μέσω των καινοτόμων δράσεων. Δηλαδή, η επιχείρηση πραγματοποιεί διάφορες επενδύσεις χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες τεχνολογίες. Αυτές οι επενδύσεις συνήθως σχετίζονται με μηχανήματα αυτοματισμού και ψηφιακά συστήματα, τα οποία συμβάλλουν στη διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας και γενικότερα στην ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει μία πολύ σημαντική τεχνολογική επένδυση, η οποία σχετίζεται με την παραγωγή βιοαερίου από τα λύματα. Δηλαδή, γίνεται επεξεργασία των αποβλήτων χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες τεχνολογικές υποδομές και τεχνολογίες για να πραχθεί ενέργεια. Έτσι, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μειώσει κατά πολύ το λειτουργικό της κόστος και ταυτόχρονα την περιβαλλοντική της επιβάρυνση ενισχύοντας με αυτή την επένδυση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

➤ **Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες (environmental factors) που επηρεάζουν την**

**επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ επηρεάζεται σημαντικά από τις περιβαλλοντικές συνθήκες, οι οποίες επικρατούν στο ελληνικό κράτος. Δηλαδή, με την πάροδο των ετών, παρατηρείται σημαντική μείωση των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την κατασκευή των γαλακτοκομικών της προϊόντων και για τη λειτουργία της γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, οι δυσμενείς περιβαλλοντικές συνθήκες έχουν επηρεάσει αρνητικά την παραγωγή αγελαδινού γάλακτος, το οποίο θεωρείται καθοριστικής σημασίας πρώτη ύλη, διότι συμμετέχει σχεδόν σε όλα τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση. Ακόμα, παρατηρείται έλλειψη νερού με αποτέλεσμα η επιχείρηση να δυσκολεύεται και να λειτουργήσει και να παράγει τα υψηλής ποιότητας προϊόντα της. Για να καταπολεμήσει αυτές τις δυσκολίες η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ, εφαρμόζει συγκεκριμένα ευρωπαϊκά πρότυπα, τα οποία είναι

ευρέως γνωστά ως ESRS (European Sustainability Reporting Standards – Ευρωπαϊκά Πρότυπα Αναφορών Βιωσιμότητας), και πραγματοποιεί διάφορες επενδύσεις στην κυκλική οικονομία (ICAEW, n.d.; KPI KPI A.B.E.E., 2025α). Αυτές οι επενδύσεις στην κυκλική οικονομία συμβάλλουν στη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα, στην ορθή διαχείριση του νερού και στη μείωση της χρήσης πλαστικών συσκευασιών. Επομένως, ακολουθώντας η επιχείρηση KPI KPI τα ευρωπαϊκά πρότυπα, παρατηρείται ότι κατασκευάζει προϊόντα με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος (KPI KPI A.B.E.E., n.d.δ; KPI KPI A.B.E.E., 2025β; KPI KPI A.B.E.E., 2025α; Porter & Kramer, 2011).

- **Οι νομικοί παράγοντες (legal factors) που επηρεάζουν την επιχείρηση KPI KPI:** Η επιχείρηση KPI KPI ακολουθεί με συνέπεια διάφορους νομικούς κανόνες, οι οποίοι σχετίζονται με τη λειτουργία και την ανάπτυξη της μελλοντικά. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με τον Νόμο 4706/2020, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στο Διοικητικό Συμβούλιο να συμπεριλαμβάνει ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, τα οποία μπορούν να πραγματοποιήσουν ελέγχους με σκοπό τη συμμόρφωση και την αποφυγή συγκρούσεων λόγω διάφορων αντικρουόμενων συμφερόντων, και ταυτόχρονα έχουν λάβει αυτές τις θέσεις λόγω του ήθους και των αξιών τους. Επίσης, η επιχείρηση ακολουθεί μία νέα ευρωπαϊκή οδηγία, η οποία είναι ευρέως γνωστή ως CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive - Υποβολή Εκθέσεων Βιωσιμότητας από τις Εταιρείες) και συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα πραγματοποιώντας ελέγχους και καταγράφοντας αναφορές σχετικά με αυτήν (KPMG, n.d.). Ακόμα, η επιχείρηση εφαρμόζει τα ευρωπαϊκά πρότυπα για τη βιωσιμότητα ESRS σε συνδυασμό με την ευρωπαϊκή οδηγία για τη βιωσιμότητα CSRD διότι είναι υποχρεωτική η γνωστοποίηση των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων συμπεριλαμβάνοντας τις αναφορές για το περιβάλλον και τη βιωσιμότητα (ICAEW, n.d.; KPMG, n.d.; KPI KPI A.B.E.E., 2025β; KPI KPI A.B.E.E., 2025α). Επιπλέον, η επιχείρηση εφαρμόζει αυστηρά πρότυπα ISO σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων, τα οποία ελέγχουν την ποιότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων που παράγει η ίδια και ο στόχος είναι η ασφάλεια και η υψηλή ποιότητα αυτών (KPI KPI A.B.E.E., n.d.γ; KPI KPI A.B.E.E., 2025β). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση είναι πολύ τυπική σε οτιδήποτε σχετίζεται με την υγεία και με την ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού της τηρώντας όλους τους κανόνες και τους νόμους σχετικά με την εργατική νομοθεσία με σκοπό την προστασία όλων των στελεχών και των υπαλλήλων της (KPI KPI A.B.E.E., 2025β).

Συμπερασματικά, γίνεται κατανοητό ότι αυτοί οι έξι παράγοντες, οι οποίοι αναλύθηκαν παραπάνω επιδρούν με καθοριστικό τρόπο στην επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ. Αυτές οι επιδράσεις έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο και ταυτόχρονα να καθορίσουν την εξέλιξη και τη βιώσιμη ανάπτυξή της. Έτσι, ακολουθώντας με συνέπεια τους κανόνες και τις οδηγίες, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ θεωρείται μία επιχείρηση πρότυπο στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων έχοντας την πρώτη θέση στις καρδιές των καταναλωτών της (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2026; Banks.com.gr, 2024; Ναυτεμπορική, 2024; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

#### **6.4.2 Η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ**

Στην προηγούμενη υπο-ενότητα, πραγματοποιείται η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTLE Analysis. Με βάση αυτή την ανάλυση, μπορεί να υλοποιηθεί η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ. Δηλαδή, το Υπόδειγμα Δυνάμεων του καθηγητή Porter (1980) αφορά πέντε βασικές δυνάμεις, οι οποίες είναι σε θέση να αποκαλύψουν μέσα από την εφαρμογή του τη δυναμική του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων. Παρακάτω, αναλύονται διεξοδικά οι πέντε δυνάμεις σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter.

- **Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων:** Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι γνωστό ότι ανήκουν ισχυρές επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους με αποτέλεσμα η ένταση του ανταγωνισμού να είναι υπερβολικά υψηλή. Παρά την τόσο υψηλή ένταση του ανταγωνισμού, ο κλάδος των γαλακτοκομικών έχει αναδείξει ως ηγέτιδα επιχείρηση την ΚΡΙ ΚΡΙ λόγω του κύκλου εργασιών της, όπως εμφανίζεται στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, για το έτος 2024, ο κύκλος εργασιών της για το γιαούρτι ήταν ίσος με 166,1 εκατ. ευρώ και ο κύκλος εργασιών της για το παγωτό ήταν ίσος με 48,6 εκατ. ευρώ (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Δηλαδή, η επιχείρηση έχει φτάσει σε

υπερβολικά υψηλά επίπεδα πωλήσεων των γαλακτοκομικών προϊόντων της και αυτό οφείλεται στην υψηλή ποιότητα αυτών, η οποία συμβάλλει σημαντικά στη διαφοροποίηση της και τελικά στη διαχείριση και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.γ; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Grant, 2019).

- **Η απειλή εισόδου στον κλάδο των γαλακτοκομικών:** Μία επιχείρηση για να εισέλθει στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων πρέπει να προβεί σε επενδύσεις, οι οποίες για να υλοποιηθούν χρειάζονται αρκετά κεφάλαια. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρκετά δύσκολο μία νέα επιχείρηση να κάνει την είσοδό της στο συγκεκριμένο κλάδο διότι χρειάζεται αρκετά κεφάλαια για την κατασκευή κατάλληλων υποδομών. Επίσης, εκτός από τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με την επένδυση κεφαλαίων, υπάρχουν και εμπόδια μέσω των ευρωπαϊκών κανονισμών και οδηγιών για την ποιότητα και κατ' επέκταση την ασφάλεια των γαλακτοκομικών προϊόντων. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ δεν κινδυνεύει άμεσα από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, διότι ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων με τα ποιοτικότερα γαλακτοκομικά προϊόντα (Grant, 2019; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων:** Στον κλάδο των γαλακτοκομικών, η εκάστοτε επιχείρηση για να παράγει τα προϊόντα της προμηθεύεται διάφορες πρώτες ύλες. Ιδιαίτερα, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ για να προβεί στην παραγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων της προμηθεύεται πρώτες ύλες και συγκεκριμένα αγελαδινό γάλα από παραγωγούς – κτηνοτρόφους που βρίσκονται στην πόλη των Σερρών και στις γύρω πόλεις. Λόγω της προέλευσης των πρώτων υλών από τοπικούς παραγωγούς – κτηνοτρόφους, παρατηρείται ότι η διαπραγματευτική δύναμη αυτών είναι μέτρια με αποτέλεσμα η θέση της επιχείρησης στον κλάδο των γαλακτοκομικών να μην κινδυνεύει από τους προμηθευτές της και τις επιλογές τους. Ακόμα, πρέπει να τονισθεί ότι η επιχείρηση επιθυμεί την σταθερότητα στις σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους προμηθευτές της. Για αυτό το λόγο, οι συνεργασίες της εκάστοτε επιχείρησης είναι μακροχρόνιες και βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στις ηθικές αξίες, όπως συμβαίνει και με τις συνεργασίες της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ. Έτσι, η επιχείρηση είναι σε θέση να παράγει και να διανείμει τα προϊόντα της στηριζόμενη στις ποιοτικότερες πρώτες ύλες και στις σχέσεις της με τους συνεργάτες της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.ε; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων:** Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει αρκετές ισχυρές επιχειρήσεις και μία από τις πιο ισχυρές είναι η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ

λόγω της μάρκας που έχει χτίσει και της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της. Δηλαδή, με βάση τη θέση και το όνομά της στις αγορές, η επιχείρηση είναι σε θέση ισχύος και έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί με τον καλύτερο τρόπο τις τιμές των προϊόντων της με τους αγοραστές/πελάτες της. Βέβαια, όταν οι αγοραστές/πελάτες των γαλακτοκομικών προϊόντων θεωρούν ότι τα προϊόντα της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ είναι πιο ακριβά, αυτοί έχουν τη δυνατότητα να στραφούν σε μεγάλες αλυσίδες λιανικής τα λεγόμενα σούπερ μάρκετ ώστε να προμηθευτούν τα προϊόντα που έχουν ανάγκη σε χαμηλότερες τιμές. Αυτή η πίεση στις τιμές των γαλακτοκομικών προϊόντων από τους αγοραστές/πελάτες είναι σε θέση να επηρεάσει την εκάστοτε επιχείρηση. Όμως, όσο υψηλή και να είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/πελατών, δεν μπορεί να επιδράσει σημαντικά πάνω στις τιμές των γαλακτοκομικών προϊόντων της επιχείρησης, διότι αυτή παράγει προϊόντα και τα κοστολογεί με γνώμονα την υψηλή διατροφική αξία τους και την ποιότητά τους. Επομένως, το συμπέρασμα είναι ότι τα λεγόμενα και οι επιλογές των αγοραστών/πελατών δεν είναι σε θέση να καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

- **Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων:** Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, ανήκουν αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν και διανέμουν παρόμοια προϊόντα. Για να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα προϊόντα που θεωρούνται κίνδυνος, η επιχείρηση πραγματοποιεί επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη με σκοπό να ανακαλύψει καινοτόμες λύσεις. Αυτές οι επενδύσεις της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ σύμφωνα με τη στρατηγική της διαφοροποίησης εντός του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων έχουν καταλήξει στη δημιουργία καινοτόμων σειρών από εξειδικευμένα προϊόντα, τα οποία είτε είναι βρεφικά και παιδικά προϊόντα, είτε είναι προϊόντα χωρίς λακτόζη, είτε είναι προϊόντα με υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη. Δηλαδή, οι συγκεκριμένες σειρές προϊόντων λειτουργούν αμυντικά απέναντι στις απειλές από υποκατάστατα προϊόντα άλλων κλάδων, όπως τα φυτικά προϊόντα, το γάλα σε σκόνη, κτλ. (Porter, 1980). Έτσι, με την παραγωγή των κλασικών και παραδοσιακών προϊόντων, αλλά και των πιο καινοτόμων, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι σε θέση να καταπολεμήσει οποιοδήποτε υποκατάστατο προϊόν λόγω της μάρκας και της υψηλής ποιότητας των προϊόντων της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.ζ; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.η; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.θ; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.ι; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

Εν κατακλείδι, γίνεται κατανοητό ότι, σύμφωνα με το Υπόδειγμα των πέντε Δυνάμεων του καθηγητή Porter (1980), η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει μία μάρκα, η οποία να είναι συνώνυμη με την ποιότητα, με αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται σημαντικά από τον ανταγωνισμό, τις διάφορες απειλές, και την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Έτσι, η εκάστοτε επιχείρηση έχει δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της και έχει κερδίσει το σεβασμό των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων.

## **6.5 Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με τη μέθοδο SWOT της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ**

Στις προηγούμενες ενότητες, πραγματοποιείται η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος. Έχοντας κατανοήσει τι ακριβώς συμβαίνει εκτός της επιχείρησης, πρέπει να αναλυθεί και το εσωτερικό περιβάλλον και τι ακριβώς συμβαίνει μέσα σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ επικεντρώνεται στις πρώτες ύλες και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της, και ταυτόχρονα στις ικανότητες και τις δεξιότητες που έχει η ίδια η επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Δηλαδή, η εστίαση σε όλα τα παραπάνω συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Επίσης, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η επιχείρηση έχει επιλέξει κατάλληλες στρατηγικές δημιουργώντας έτσι στρατηγικά πλεονεκτήματα για αυτήν, τα οποία είναι σχεδόν ακατόρθωτο να τα αντιγράψουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων (Grant, 2019; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

Πιο στοχευμένα, τα στρατηγικά πλεονεκτήματα συνδέονται άμεσα με τα κεφάλαια και τη χρηματοοικονομική υγεία της επιχείρησης με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να προβεί σε καίριες επενδύσεις με αυτοχρηματοδότηση (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Επιπλέον, μία ακόμα θετική προσέγγιση της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις που συμβαίνουν στον κλάδο και στις αγορές, δηλαδή η ανθεκτικότητά της στις λεγόμενες ακραίες μεταβολές. Οι διακυμάνσεις συνήθως σχετίζονται με διάφορες απειλές και κινδύνους, και την περιβαλλοντική και κλιματική αλλαγή. Έτσι, η ανθεκτικότητα της επιχείρησης είναι

καθοριστικής σημασίας διότι η επιχείρηση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κρίση ξεσπάσει στο εσωτερικό της και τον κλάδο, και ταυτόχρονα να μείνει αλώβητη από αυτή την κρίση (Euro2day.gr, 2024; KPI KPI A.B.E.E., 2025β).

Η ανάλυση SWOT είναι μία μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, όπως συμβαίνει και στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων στον οποίο ανήκει η επιχείρηση KPI KPI, η οποία είναι το αντικείμενο της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης. Αυτή η ανάλυση συμβάλλει στην κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω των δυνατών και των αδύναμων σημείων της, και παράλληλα του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής μέσω των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει αυτή. Έτσι έχοντας κατανοήσει και το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει με συνέπεια και προσοχή τις στρατηγικές, τις οποίες επιθυμεί να ακολουθήσει στο μέλλον ώστε να υπάρχει εξέλιξη και βιώσιμη ανάπτυξη (Johnson et al., 2020). Τέλος, στη συνέχεια της συγκεκριμένης ενότητας, πραγματοποιείται η λεπτομερής παρουσίαση των δυνατών σημείων, των αδύναμων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης KPI KPI σύμφωνα με την ανάλυση SWOT, τα οποία είναι καταγεγραμμένα στον Πίνακα 1 που εμφανίζεται παρακάτω (Gürel & Tat, 2017; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

### Πίνακας 1: Η ανάλυση SWOT για την επιχείρηση KPI KPI

| <u>Τα δυνατά σημεία (strengths)</u>  | <u>Τα αδύναμα σημεία (weaknesses)</u>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ηγετική θέση στην αγορά</li><li>✓ Παγκόσμια δραστηριότητα με σημαντική συνεισφορά στον κύκλο εργασιών</li><li>✓ Οικονομική ανεξαρτησία λόγω της χρήσης ιδίων κεφαλαίων</li><li>✓ Πλήρης θεσμική συμμόρφωση με ευρωπαϊκά πρότυπα και ευρωπαϊκές οδηγίες</li><li>✓ Ιδιόκτητη βιομηχανική μονάδα επεξεργασίας λυμάτων με σκοπό την παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Πίεση ρευστότητας λόγω επενδύσεων</li><li>✓ Δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων για υποδομές και τεχνολογία</li><li>✓ Υψηλή ένταση κεφαλαίου</li><li>✓ Διαρκή κεφαλαιουχικά έξοδα</li><li>✓ Εξάρτηση από τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό</li><li>✓ Ευπάθεια σε περιβαλλοντικές κρίσεις και λειψυδρία</li><li>✓ Αύξηση διαχειριστικού κόστους</li></ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ενεργειακή αυτονομία</li> <li>✓ Μείωση του λειτουργικού κόστους και των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα</li> <li>✓ Ισχυρό εταιρικό προφίλ</li> </ul>   |   |
| <p><b><u>Οι ευκαιρίες (opportunities)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Υιοθέτηση τεχνολογιών για την επαναχρησιμοποίηση νερού</li> <li>✓ Αξιοποίηση εξειδικευμένων προγραμμάτων για την ορθή διαχείριση του νερού</li> <li>✓ Μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω της σωστής διαχείρισης των φυσικών πόρων</li> <li>✓ Αλλαγής διατροφικών συνηθειών με αποτέλεσμα την πιθανή αύξηση εξαγωγών</li> <li>✓ Υψηλά επίπεδα κατανάλωσης πρωτεϊνικών προϊόντων</li> <li>✓ Αύξηση βιώσιμων και πράσινων επενδύσεων</li> </ul> | <p><b><u>Οι απειλές (threats)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ξαφνικές μεταβολές στο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο</li> <li>✓ Άμεση θεσμική συμμόρφωση με νέα ευρωπαϊκά πρότυπα και νέες ευρωπαϊκές οδηγίες για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>✓ Κλιματική αλλαγή</li> <li>✓ Απειλή για τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των φυσικών πόρων/ πρώτων υλών</li> <li>✓ Δυσμενείς συνθήκες στη διαδικασία παραγωγής λόγω εξωγενών παραγόντων</li> <li>✓ Έντονος ανταγωνισμός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων</li> <li>✓ Οικονομική αβεβαιότητα λόγω διάφορων κινδύνων</li> </ul> |

- **Τα δυνατά σημεία (strengths) της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ:** Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι ηγέτιδα με αποτέλεσμα να κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά της Ελλάδας, αλλά και ισχυρή θέση στις αγορές του εξωτερικού. Επίσης, η επιχείρηση κατέχει αυτή την ισχυρή θέση διότι, εκτός από παραγωγή των προϊόντων της σε τοπικό επίπεδο, πραγματοποιεί και εξαγωγές παγκοσμίως εκτοξεύοντας τον κύκλο εργασιών της για το έτος 2024 στα 166,1 εκατ. ευρώ (Capital.gr, 2024; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Ακόμα, η επιχείρηση ακολουθεί με συνέπεια όλους τους κανόνες και τις οδηγίες, διότι επιθυμεί να είναι εναρμονισμένη με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ώστε να έχει τη δυνατότητα να λάβει διάφορες ενισχύσεις.

Αυτές οι ενισχύσεις συνήθως σχετίζονται άμεσα με την πράσινη ανάπτυξη και τη χρηματοδότηση επενδύσεων για την προστασία του περιβάλλοντος με σκοπό την ενίσχυση του εταιρικού της προφίλ και της φήμης της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Τέλος, η επιχείρηση πραγματοποιεί κατάλληλες επενδύσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα διότι επιθυμεί να είναι ανεξάρτητη χρησιμοποιώντας τα ίδια κεφάλαια της. Μία τέτοια επένδυση είναι η βιομηχανική μονάδα βιοαερίου της επιχείρησης, η οποία να σημειωθεί ότι είναι ιδιόκτητη, και επεξεργάζεται με τη χρήση εξειδικευμένων μηχανημάτων και τεχνολογιών τα λύματα της και τα μετατρέπει σε ενέργεια. Έτσι, ένα από τα δυνατά σημεία της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ είναι ότι παράγει ανανεώσιμη ενέργεια με σκοπό να ελαχιστοποιήσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και να μειώσει το ενεργειακό και περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και κατ' επέκταση το κόστος της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

- **Τα αδύναμα σημεία (weaknesses) της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ:** Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων για να μπορέσει μία επιχείρηση να επιβιώσει και να εξελιχθεί, πρέπει να κατέχει αρκετά κεφάλαια για να προβεί σε επενδύσεις. Δηλαδή, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ έχει στην κατοχή της κεφάλαια, τα οποία τα χρησιμοποιεί σε επενδύσεις που σχετίζονται με τις υποδομές και την τεχνολογία. Αλλά, αυτό που πρέπει να τονισθεί είναι ότι η κατοχή μεγάλων ποσών κεφαλαίων μπορεί να δημιουργεί μικροπροβλήματα στη χρηματοοικονομική υγεία της επιχείρησης λόγω της έλλειψης ρευστότητας. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση πρέπει να είναι ενημερωμένη για τις τεχνολογικές εξελίξεις εκσυγχρονίζοντας σε τακτά διαστήματα τα συστήματα και τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί. Ακόμα, η παραγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων της επιχείρησης βασίζεται στη διαθεσιμότητα νερού με αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να υπάρχει έλλειψη σε νερό, η οποία να δημιουργεί κρίσεις που επιβαρύνουν την επιχείρηση. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι η έλλειψη κεφαλαίων και νερού μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο την επιχείρηση (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).
- **Οι ευκαιρίες (opportunities) που προκύπτουν για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ:** Έχοντας μελετήσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι σε θέση να εντοπίσει τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Μία από τις ευκαιρίες είναι η ύπαρξη εξειδικευμένων προγραμμάτων που μπορεί η επιχείρηση να επενδύσει και να αξιοποιήσει, τα οποία δίνουν σε αυτήν τη δυνατότητα της επαναχρησιμοποίησης του νερού, διότι το νερό είναι ένας φυσικός πόρος που βρίσκεται σε έλλειψη. Αυτό σημαίνει ότι, με την επαναχρησιμοποίηση του νερού, η επιχείρηση είναι σε θέση να μετασχηματίσει την ανάγκη της για αυτόν τον φυσικό πόρο

σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μειώνοντας παράλληλα τα κόστη της. Επίσης, μία ακόμα σημαντική ευκαιρία την οποία εκμεταλλεύτηκε η επιχείρηση στο έπακρον είναι η τεράστια αλλαγή των διατροφικών συνηθειών των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτή η αλλαγή ήταν ευνοϊκή για την επιχείρηση διότι οι καταναλωτές επέλεξαν να στραφούν στην κατανάλωση προϊόντων με υψηλά επίπεδα πρωτεΐνης. Επομένως, παρατηρείται ότι, στον συγκεκριμένο κλάδο, εντοπίζονται πληθώρα ευκαιριών, τις οποίες η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ έχει τη δυνατότητα να τις αξιοποιήσει προς όφελός της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Ecochem, n.d.; Newsit.gr, 2023).

- **Οι απειλές (threats) που προκύπτουν για την επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ:** Η επιχείρηση εκτός από τις ευκαιρίες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί και τις απειλές που μπορεί να βιώσει από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, τον κλάδο και τις αγορές. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να αισθανθεί απειλή εάν υπάρξουν αλλαγές σχετικές με το νομοθετικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί και δημοσιεύει τα οικονομικά της στοιχεία. Συνήθως, οι αλλαγές που μπορεί να προκύψουν σχετίζονται με τη φορολογία, με κανόνες και οδηγίες για την προστασία του περιβάλλοντος. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να αισθανθεί απειλή από την αρνητική κλιματική αλλαγή, η οποία μπορεί να επηρεάσει με τη σειρά της αρνητικά τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και κατ' επέκταση την παραγωγή και τη διαθεσιμότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Επομένως, η επιχείρηση δεν πρέπει να υποτιμά τους κινδύνους και τις απειλές, αλλά να μάθει να τα διαχειρίζεται με ορθό τρόπο προς όφελός της (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Ecochem, n.d.; Newsit.gr, 2023).

## **6.6 Οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ**

Έχοντας μελετήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ, υπάρχει η δυνατότητα να μελετηθούν και να αξιολογηθούν οι στρατηγικές, τις οποίες ακολουθεί και χρησιμοποιεί. Αυτές οι στρατηγικές, οι οποίες ακολουθούνται, συνδέονται με δύο βασικά επίπεδα, το επιχειρησιακό επίπεδο και το επιχειρηματικό επίπεδο. Έτσι, οι στρατηγικές σύμφωνα με αυτά τα επίπεδα αναλύονται ακολούθως.

- **Οι στρατηγικές της επιχείρησης KPI KPI σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level):** Η επιχείρηση KPI KPI σε επιχειρησιακό επίπεδο έχει επιλέξει να ακολουθεί και να εφαρμόζει μία στρατηγική, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιθετική διότι έχει ως σκοπό την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη της επιχείρησης με επιθετικό τρόπο συνήθως πραγματοποιείται μέσω της διεθνοποίησης, αλλά και μέσω των επενδύσεων σε υποδομές. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος της επιχείρησης είναι η επέκταση των εξαγωγών της σε όλο και περισσότερες χώρες του εξωτερικού, προωθώντας το ελληνικό γιαούρτι και τα θρεπτικά του συστατικά διότι οι αγορές του εξωτερικού μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις της και ταυτόχρονα το μερίδιο αγοράς της στον κλάδο των γαλακτοκομικών (Ναυτεμπορική, 2024). Ακόμα, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες σχετίζονται με διάφορες στρατηγικές επενδύσεις μέσω της χρησιμοποίησης αναπτυξιακών νόμων. Ειδικότερα, μέσω των αναπτυξιακών νόμων, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσελκύσει πληθώρα νέων κεφαλαίων για την πραγματοποίηση επενδύσεων (Capital.gr, 2024). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι, σύμφωνα με το επιχειρησιακό επίπεδο, η επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόζει στρατηγικές, οι οποίες έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους την ανθεκτικότητα αυτής σε δυσμενείς συνθήκες (Euro2day.gr, 2024).
- **Οι στρατηγικές της επιχείρησης KPI KPI σε επιχειρηματικό επίπεδο (business level):** Η επιχείρηση KPI KPI σε επιχειρηματικό επίπεδο έχει επιλέξει να ακολουθεί και να εφαρμόζει μία στρατηγική, η οποία βασίζεται στη διαφοροποίησή της. Μέσω της διαφοροποίησης, η επιχείρηση είναι σε θέση να εστιάσει την προσοχή της στην παραγωγή καινοτόμων γαλακτοκομικών προϊόντων, τα οποία προσδίδουν σε αυτήν προστιθέμενη αξία και ταυτόχρονα ανταποκρίνονται στις διατροφικές συνήθειες και τάσεις του σύγχρονου κόσμου (KPI KPI A.B.E.E., n.d.β). Επίσης, πρέπει να τονισθεί ότι η επιχείρηση παράγει και προϊόντα, τα οποία περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα πρωτεΐνης ή δεν περιλαμβάνουν λακτόζη, και εξειδικευμένα προϊόντα για παιδιά και βρέφη (KPI KPI A.B.E.E., n.d.ζ; KPI KPI A.B.E.E., n.d.η; KPI KPI A.B.E.E., n.d.θ; KPI KPI A.B.E.E., n.d.ι). Τέλος, εκτός από τη διαφοροποίηση μέσω των εξειδικευμένων και καινοτόμων προϊόντων, η επιχείρηση χαρακτηρίζεται διαφοροποιημένη σε σχέση με τις αντίστοιχες ανταγωνίστριες της επιχειρήσεις διότι αυτή έχει επιλέξει να χρηματοδοτεί πράσινες επενδύσεις, οι οποίες συμβάλλουν στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και των καταναλωτών, και παράλληλα επιθυμεί να βρίσκεται κοντά στους καταναλωτές της μειώνοντας τις τιμές των προϊόντων της. Αυτές οι μειώσεις στα γαλακτοκομικά

προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης θεωρούνται μία κίνηση στήριξης των καταναλωτών σε κοινωνικό επίπεδο (Newsit.gr, 2023).

## 6.7 Οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει η επιχείρηση KPI KPI

Λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση KPI KPI, δίνεται η δυνατότητα να εξεταστούν και άλλες εναλλακτικές στρατηγικές, οι οποίες μπορεί να ταιριάζουν στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Ακολούθως, αναλύονται τρεις νέες εναλλακτικές στρατηγικές.

- **Η στρατηγική που σχετίζεται με την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης:** Η στρατηγική της ανάπτυξης έχει ως στόχο να αναπτυχθεί περαιτέρω η εκάστοτε επιχείρηση, που θα την ακολουθήσει. Δηλαδή, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, η εκάστοτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της και πραγματοποιώντας επέκταση σε νέες αγορές και ζώνες. Ακόμα, πρέπει να τονισθεί ότι αυτή η στρατηγική έχει δύο πλεονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να ενδυναμώσει την αναγνωρισιμότητά της και 2) η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων της. Βέβαια, αυτή η στρατηγική έχει και δύο μειονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί πρέπει να προβεί σε διάφορες επενδύσεις, οι οποίες συνήθως δεσμεύουν αρκετά κεφάλαια, και 2) η εκάστοτε επιχείρηση βιώνει προβλήματα ρευστότητας λόγω της ανάπτυξης και των επενδύσεων. Οπότε, εάν η επιχείρηση KPI KPI επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική ανάπτυξης, πρέπει να είναι σε θέση να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής. Επομένως, η συγκεκριμένη στρατηγική θα βοηθήσει την επιχείρηση KPI KPI να επεκταθεί σε νέες αγορές και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, αλλά απαιτεί αρκετά κεφάλαια με αποτέλεσμα να υπάρξει πρόβλημα ρευστότητας (KPI KPI A.B.E.E., 2025β; Wheelen et al., 2018).
- **Η στρατηγική που σχετίζεται με τη σταθερότητα της εκάστοτε επιχείρησης:** Η στρατηγική της σταθερότητας έχει ως στόχο να υπάρξει σταθερότητα και διατήρηση στα στρατηγικά επιτεύγματα της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, η εκάστοτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει

όσα έχει επιτύχει έως και σήμερα, και να βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες και συνθήκες χωρίς να προβεί σε περαιτέρω επενδύσεις. Επιπλέον, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτή η στρατηγική έχει δύο πλεονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να κρατήσει σε σταθερά επίπεδα τα κέρδη προστατεύοντας και διατηρώντας τα κεκτημένα της, και 2) η εκάστοτε επιχείρηση δεν εκτίθεται σε κινδύνους διότι δεν προβαίνει σε νέες ριψοκίνδυνες επενδύσεις. Όμως, αυτή η στρατηγική έχει και δύο μειονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση λόγω της μη πραγματοποίησης νέων επενδύσεων μπορεί να βιώσει τη στασιμότητα και 2) η εκάστοτε επιχείρηση διατηρώντας τα κεκτημένα της χωρίς κάποιο ρίσκο μπορεί να χάσει μέρος από το μερίδιο αγοράς της από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Οπότε, εάν η επιχείρηση KPI KPI επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική της σταθερότητας, πρέπει να είναι σε θέση να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής. Επομένως, η συγκεκριμένη στρατηγική θα βοηθήσει την επιχείρηση KPI KPI να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της και όσα έχει επιτύχει έως και σήμερα στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει απέναντι στην επίθεση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και στην απώλεια μέρους από το μερίδιο αγοράς της λόγω του προβλήματος στασιμότητας (KPI KPI A.B.E.E., 2025β; Wheelen et al., 2018).

- **Η στρατηγική που σχετίζεται με τον αναστοχασμό και την αναπροσαρμογή της εκάστοτε επιχείρησης:** Η στρατηγική του αναστοχασμού και της αναπροσαρμογής έχει ως στόχο την προστασία και κατ' επέκταση τη διάσωση και την αναδιάρθρωση της εκάστοτε επιχείρησης. Δηλαδή, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, η εκάστοτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει δυσμενείς καταστάσεις και περιόδους κρίσης πραγματοποιώντας συγκεκριμένες δραστηριότητες. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι αυτή η στρατηγική έχει δύο πλεονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να εξοικονομήσει πρώτες ύλες και πόρους διότι πραγματοποιεί στοχευμένα συγκεκριμένες δραστηριότητες και 2) η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να καλυτερεύσει τις ταμειακές ροές της λόγω της εστίασης σε επιλεγμένες δραστηριότητες. Βέβαια, εντοπίζονται και δύο μειονεκτήματα σε αυτή τη στρατηγική, τα οποία είναι τα εξής: 1) η εκάστοτε επιχείρηση ακολουθώντας τη συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να αντιμετωπίσει πρόβλημα με τη δυναμικότητά της στο μέλλον λόγω της μείωσης των δραστηριοτήτων της και 2) η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να πληγεί από τη στρατηγική, πλήττοντας τη φήμη και κατ' επέκταση τη θέση της. Οπότε, εάν η επιχείρηση KPI KPI επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική του

αναστοχασμού και της αναπροσαρμογής, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής. Επομένως, η συγκεκριμένη στρατηγική θα βοηθήσει την επιχείρηση KPI KPI να βελτιώσει τις ταμειακές της ροές και ταυτόχρονα να εξοικονομήσει τους διαθέσιμους πόρους της, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις δυσμενείς καταστάσεις που θα δημιουργηθούν, οι οποίες μπορούν να βλάψουν τη φήμη και να δυσχεραίνουν τη θέση της (KPI KPI A.B.E.E., 2025β; Wheelen et al., 2018).

Συμπερασματικά, σε αυτή την ενότητα, γίνεται εκτενής αναφορά σε τρεις εναλλακτικές στρατηγικές, τις οποίες είναι σε θέση να ακολουθήσει η επιχείρηση KPI KPI για να βελτιώσει τη θέση της στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

### **6.8 Προτεινόμενη στρατηγική για την επιχείρηση KPI KPI**

Σε αυτή την ενότητα, γίνεται αναφορά στη στρατηγική, η οποία προτείνεται και θα ταίριαζε στην επιχείρηση KPI KPI. Αυτή η στρατηγική είναι η στρατηγική που σχετίζεται με την ανάπτυξη της επιχείρησης. Δηλαδή, η στρατηγική ανάπτυξης ταιριάζει απόλυτα στην επιχείρηση KPI KPI διότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίσει και να αξιοποιήσει ευκαιρίες ανάπτυξης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο λόγω των κεφαλαίων που έχει στη διάθεσή της (Capital.gr, 2024). Ακόμα, η στρατηγική ανάπτυξης είναι η καταλληλότερη για την επιχείρηση διότι αυτή η επιχείρηση έχει προβεί ήδη σε επενδύσεις που συνδέονται με την κυκλική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι επενδύσεις είναι σε θέση να ενισχύσουν τη θέση της επιχείρησης διότι μετατρέπουν τις προκλήσεις κάθε είδους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής (Ecochem, n.d.). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η χρήση της στρατηγικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με τα προϊόντα υψηλής ποιότητας δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση KPI KPI για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων (KPI KPI A.B.E.E., 2025β).

Εν κατακλείδι, μέσα από τη διεξοδική μελέτη και ανάλυση, τονίζεται ότι η επιχείρηση KPI KPI θεωρείται μία από τις καλύτερες επιχειρήσεις παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία

οφείλει να αξιολογεί τις εξωτερικές και τις εσωτερικές επιδράσεις που δέχεται. Η ορθή αξιολόγηση των θετικών ή/και αρνητικών επιδράσεων από την ίδια την επιχείρηση δίνει σε αυτή τη δυνατότητα να μάθει να διαχειρίζεται οποιαδήποτε συνθήκη προς όφελός της. Ακόμα, γίνεται κατανοητό ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της έχει προσελκύσει και συνεχίζει να προσελκύει υψηλό αριθμό καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο με αποτέλεσμα η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ να είναι ευρέως γνωστή για τα προϊόντα της. Επιπρόσθετα, γίνεται ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί η επιχείρηση, οι οποίες συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της θέσης της και σε επιχειρηματικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο, και ταυτόχρονα πραγματοποιείται η παρουσίαση κάποιων εναλλακτικών στρατηγικών. Δηλαδή, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι σε θέση να επιλέξει κάποια από τις εναλλακτικές στρατηγικές, όπως τη στρατηγική που προτείνεται η οποία είναι η στρατηγική της ανάπτυξης, για να μπορέσει να βελτιώσει και να ενισχύσει την παρουσία της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επομένως, η ποιότητα των προϊόντων, η μάρκα, η φήμη και οι στρατηγικές της είναι κάποια από τα δυνατά σημεία, τα οποία η επιχείρηση οφείλει να ενισχύσει και να διατηρήσει ακόμα περισσότερο τις επόμενες δεκαετίες, ώστε να συνεχίσει να βρίσκεται στην κορυφή και στην ηγεσία του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 6

### Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 6

Corporate Finance Institute (CFI). (n.d.). *PESTEL analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Griffin, R., & Pustay, M. (2018). *Διεθνής επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Μια Διοικητική Οπτική* (8η έκδ.). Εκδόσεις Τζιόλα.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51).

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2020). *Exploring corporate strategy* (12th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), pp. 384–388.

Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12. Chichester: Wiley.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). New York: Pearson.

## Διαδικτυακές Πηγές του Κεφαλαίου 6

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.α). *Η ιστορία μας*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/211-istoria> (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.β). *Όραμα & Αρχές*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/217-orama-arxes> (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.γ). *Διασφάλιση Ποιότητας*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/218-diasfalisi-poiotitas> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.δ). *Περιβάλλον*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/295-perivallon> (Πρόσβαση στις: 2 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ε). *Κοινωνική Ευθύνη*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/221-koinwniki-euthini> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ζ). *Super Spoon*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super\\_Spoon](https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super_Spoon) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.η). *Χωρίς Λακτόζη*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/21/%CE%A7%CF%89%CF%81%CE%AF%CF%82\\_%CE%9B%CE%B1%CE%BA%CF%84%CF%8C%CE%B6%CE%B7](https://www.krikri.gr/yogurtct/21/%CE%A7%CF%89%CF%81%CE%AF%CF%82_%CE%9B%CE%B1%CE%BA%CF%84%CF%8C%CE%B6%CE%B7) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.θ). *Βρεφικά.* Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/yogurtct/17/%CE%92%CF%81%CE%B5%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AC> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ι). *Παιδικά επιδόρπια γιαουρτιού.* Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά\\_επιδόρπια\\_γιαουρτιού](https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά_επιδόρπια_γιαουρτιού) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (2025α). *Έκθεση Βιωσιμότητας 2024.* Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20\(final\).pdf](https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20(final).pdf) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (2025β). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση 2024.* Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/em\\_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf](https://www.krikri.gr/dyn/em_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf) (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).
- Ναυτεμπορική. (2024). *Το στοίχημα στο ελληνικό γιαούρτι που αξίζει 740 εκατ. ευρώ.* Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/business/2067084/to-stoichima-sto-elliniko-giaourti-poy-axizei-740-ekat-eyro/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Οικονομικός Ταχυδρόμος. (2026). *Κρι Κρι: Σπάνε το φράγμα των 300 εκατ. ευρώ οι πωλήσεις της το 2025.* Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2026/02/03/epixeiriseis/kri-kri-spane-to-fragma-ton-300-ekat-eyro-oi-poliseis-tis-to-2025/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Banks.com.gr. (2024). *Κρι Κρι: Σε ιστορικά υψηλά με «παριζιάνικο αέρα».* Διαθέσιμο στο: <https://banks.com.gr/kri-kri-se-istorika-ypsila-me-parizianiko-aera/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Capital.gr. (2024). *Κρι Κρι: Ανοίγει την πόρτα της εταιρείας σε επενδυτές και μπαίνει στις στρατηγικές επενδύσεις.* Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3868755/kri-kri-anoigei-tin-porta-tis-etairias-se-ependutes-kai-mpainei-stis-stratigikes-ependuseis/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

- Ecochem. (n.d.) *Κρι Κρι*. Διαθέσιμο στο: <https://ecochem.chemdays.gr/index.php/krikri/>  
(Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Euro2day.gr. (2024). *Καταστροφές: Ποιες εισηγμένες σώθηκαν από τις ασφαλιστικές*. Διαθέσιμο στο: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2335350/katastrofes-poiies-eishgmenes-sothhkan-apo-tis-asfa.html> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- ICAEW. (n.d.). *European sustainability reporting and assurance: ESRS*. Διαθέσιμο στο: <https://www.icaew.com/groups-and-networks/local-groups-and-societies/europe/european-sustainability-reporting-and-assurance/esrs> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).
- KPMG. (n.d.). *The Corporate Sustainability Reporting Directive*. Διαθέσιμο στο: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/the-corporate-sustainability-reporting-directive.pdf.coredownload.inline.pdf> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).
- Newsit.gr. (2023). *Κρι Κρι: Μείωση των τιμών στα προϊόντα της αξίας 3 εκατ. ευρώ – Δράσεις ESG ύψους 1,5 εκατ.* Διαθέσιμο στο: <https://www.newsit.gr/oikonomia/megales-epixeiriseis/kri-kri-meiosi-ton-timon-sta-proionta-tis-aksias-3-ekat-eyro-draseis-ESG-ypsous-1-5-ekat/3743763/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

## Κεφάλαιο 7

### Τα συμπεράσματα

#### 7.1 Τα βασικά ευρήματα της ανάλυσης

Σε αυτή την ενότητα του τελευταίου κεφαλαίου, πραγματοποιείται η λεπτομερής παρουσίαση των βασικών ευρημάτων/ συμπερασμάτων. Αρχικά, πραγματοποιείται η μελέτη και η εμβάθυνση του θεωρητικού υπόβαθρου, το οποίο περιλαμβάνει τις έννοιες της στρατηγικής, της βιωσιμότητας και του στρατηγικού μανάτζμεντ δίνοντας έμφαση στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Μέσω της διεξοδικής μελέτης του συγκεκριμένου υποβάθρου, πραγματοποιείται μία μελέτη περίπτωσης της ελληνικής επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και θεωρείται μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες γάλακτος μεσαίου μεγέθους στην Ελλάδα με εντυπωσιακή πορεία κατά τη διάρκεια των ετών με βάση τον τρόπο λειτουργίας της, τις στρατηγικές της και τις αποφάσεις της σχετικά με τη βιωσιμότητα.

Έχοντας επιλέξει μία από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, δίνεται η δυνατότητα να ξεκινήσει η ανάλυση της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ εντοπίζοντας διάφορα ευρήματα και το βασικότερο εύρημα από αυτά είναι η αντιμετώπιση και η διαχείριση του στρατηγικού μανάτζμεντ. Δηλαδή, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ χρησιμοποιεί το στρατηγικό μανάτζμεντ και τις αρχές αυτού ως το βασικότερο εργαλείο για την εξέλιξη και τη βιώσιμη ανάπτυξή της (Γεωργόπουλος, 2025; Johnson, Whittington & Scholes, 2020). Επίσης, η επιχείρηση για να μπορέσει να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί περαιτέρω πραγματοποιεί ανάλυση και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της, και ταυτόχρονα προσπαθεί να διαχειριστεί με ορθότητα τους διαθέσιμους πόρους και τις πρώτες ύλες της με σκοπό την

παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Έτσι, οι ικανότητες της επιχείρησης ΚΡΙ ΚΡΙ που σχετίζονται με την ανάλυση, την προσαρμογή και τη διαχείριση συμβάλλουν με καθοριστικό τρόπο στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία της (Wheelen et al., 2018).

Ειδικότερα, από τη διεξοδική ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος σύμφωνα με την PESTLE Analysis, παρατηρείται ότι η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ δραστηριοποιείται και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με αρκετές δυσκολίες, οι οποίες συνήθως συνδέονται με τις χρηματοοικονομικές κρίσεις, τους νέους κανόνες και οδηγίες σε σχέση με τη φορολογία, τη νομοθεσία και το περιβάλλον, και γενικότερα με τον ανταγωνισμό (Corporate Finance Institute (CFI), n.d.; Rastogi & Trivedi, 2016). Η επιχείρηση για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες προσαρμόζεται και συμμορφώνεται με τις νέες συνθήκες σε όλα τα επίπεδα πραγματοποιώντας επενδύσεις με καθοριστικό ρόλο. Για παράδειγμα, για να ανταπεξέλθει στις νέες περιβαλλοντικές οδηγίες, η επιχείρηση πήρε την απόφαση να πραγματοποιήσει μία τεράστια επένδυση κατασκευάζοντας μία βιομηχανική μονάδα βιοαερίου, η οποία μετατρέπει τα λύματα σε ενέργεια. Αυτή η επένδυση συμβάλλει στην αποφυγή περιβαλλοντικών προστίμων και παράλληλα ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε ενεργειακό επίπεδο. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση ακολουθεί με συνέπεια όλους τους κανόνες και τις οδηγίες, διότι επιθυμεί να είναι εναρμονισμένη με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ώστε να είσαι σε θέση να λάβει ενισχύσεις για την πράσινη ανάπτυξη και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β). Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι η βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τις στρατηγικές της αποφάσεις, αλλά και από τις επενδύσεις που πραγματοποιεί, και θεωρείται καθοριστικής σημασίας για την στρατηγική και την πολιτική που θα ακολουθήσει αυτή σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Wheelen et al., 2018).

Εν συνεχεία, έχοντας πραγματοποιήσει την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων που ανήκει σύμφωνα με το Υπόδειγμα Δυνάμεων του Porter (1980). Μέσα από την κατανόηση του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διασφαλίσει την ανθεκτικότητά της απέναντι στις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας τη διαφοροποίηση. Δηλαδή, μέσω της διαφοροποίησης, η επιχείρηση παράγει και διανέμει προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα οποία είτε έχουν υψηλά επίπεδα πρωτεΐνης, είτε δεν περιλαμβάνουν λακτόζη, είτε είναι κατάλληλα για βρέφη και

παιδιά (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.ζ; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.η; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.θ; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., n.d.ι). Έτσι, σύμφωνα με τη στρατηγική, η οποία συνδέεται άμεσα με τη διαφοροποίηση των ποιοτικών της προϊόντων, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ κατάφερε να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και τους πελάτες της και ταυτόχρονα να αυξήσει και να συνεχίσει να αυξάνει τον κύκλο εργασιών της, τα έσοδά της και κατ' επέκταση τα κέρδη της (Capital.gr, 2024; Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2026; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β).

Επιπρόσθετα, έχοντας κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον και τον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ έχει τη δυνατότητα να μελετήσει και το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και το εσωτερικό της περιβάλλον, χρησιμοποιώντας την ευρέως γνωστή ανάλυση SWOT για να καταγραφούν τα δυνατά σημεία, τα αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (Sammut-Bonnici & Galea, 2015; Gürel & Tat, 2017). Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι η ηγετική θέση της στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, η οικονομική ανεξαρτησία, η ενεργειακή αυτονομία, η πλήρης θεσμική και νομοθετική συμμόρφωση, και η ισχυρή παρουσία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Wheelen et al., 2018). Σύμφωνα με αυτά τα δυνατά σημεία, η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί με θετικό τρόπο τις στρατηγικές ευκαιρίες. Τέτοιες στρατηγικές ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν η είσοδος σε νέες αγορές λόγω της αυξανόμενης παγκόσμιας ζήτησης για ποιοτικά προϊόντα με υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη (Statista, 2024) και η αξιοποίηση κάποιων εξειδικευμένων προγραμμάτων για την ορθή διαχείριση των πρώτων υλών και των φυσικών πόρων (Γεωργόπουλος, 2025; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Ecochem, n.d.; Newsit.gr, 2023). Από την άλλη πλευρά, εντοπίζονται τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης, τα οποία είναι το πρόβλημα ρευστότητας και η υψηλή ένταση κεφαλαίου. Αυτά τα αδύναμα σημεία συνδέονται άμεσα με τις διαρκείς επενδύσεις, οι οποίες χρειάζονται αρκετά κεφάλαια για να πραγματοποιηθούν, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται τα κεφάλαια και να υπάρχει περιορισμένη ρευστότητα. Με βάση αυτά τα αδύναμα σημεία, η επιχείρηση οφείλει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις απειλές που υπάρχει περίπτωση να προκύψουν. Τέτοιες απειλές μπορούν να θεωρηθούν οι ξαφνικές μεταβολές στο φορολογικό και νομοθετικό πλαίσιο, οι δυσμενείς αλλαγές του φυσικού περιβάλλοντος, η έλλειψη πρώτων υλών και φυσικών πόρων και ο έντονος ανταγωνισμός από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025α; ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Β.Ε.Ε., 2025β; Ecochem, n.d.; Newsit.gr, 2023; Porter, 1980). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι, η επιχείρηση ΚΡΙ ΚΡΙ πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί σωστά και τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της, να

εκμεταλλευτεί τις στρατηγικές ευκαιρίες προς όφελός της και να αντιμετωπίσει τις απειλές που μπορεί να προκύψουν.

Επομένως, φτάνοντας στο τέλος της εμπειρικής ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης KPI KPI, πραγματοποιείται η ανάλυση των στρατηγικών που ήδη ακολουθεί η επιχείρηση και παράλληλα γίνεται η παρουσίαση τριών εναλλακτικών στρατηγικών, τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει. Σύμφωνα με αυτές τις τρεις εναλλακτικές στρατηγικές, η καταλληλότερη στρατηγική για την επιχείρηση KPI KPI είναι η στρατηγική της ανάπτυξης, η οποία και προτείνεται σε αυτήν μέσα από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Έτσι, η ανάπτυξη συμβάλλει καθοριστικά στην εξέλιξη και την άνοδο της επιχείρησης προστατεύοντας την κερδοφορία της και ενισχύοντας τη θέση και τη φήμη της (Wheelen et al., 2018). Άρα, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι η επιχείρηση KPI KPI είναι η ηγέτιδα του κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων σε εθνικό επίπεδο έχοντας μία δυναμική παρουσία παγκοσμίως λόγω των υψηλής ποιότητας προϊόντων, της διαφοροποίησης αυτών και των διαρκών επενδύσεων που πραγματοποιούνται για την ενίσχυση της θέσης της και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

## **7.2 Οι προτάσεις για μελλοντική στρατηγική ανάπτυξη**

Σύμφωνα με την εμπειρική ανάλυση και τα συμπεράσματα αυτής, προτείνονται κάποιες στρατηγικές ανάπτυξης με σκοπό η επιχείρηση KPI KPI να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη θέση της στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η πρώτη πρόταση για μελλοντική στρατηγική ανάπτυξη είναι η επέκταση της επιχείρησης μέσω των εξαγωγών σε νέες αγορές. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να κάνει είσοδο σε αγορές, οι οποίες βρίσκονται εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέτοιες αγορές είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιαπωνία και η Σαουδική Αραβία. Σε αυτές τις νέες αγορές, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τις εξαγωγές της σε προϊόντα υψηλής ποιότητας και ειδικότερα στο ελληνικό

γιαούρτι KPI KPI, το οποίο φημίζεται για τη γεύση του, τα θρεπτικά του συστατικά και την ποιότητά του (Capital.gr, 2024; Wheelen et al., 2018).

Επίσης, η δεύτερη πρόταση για μελλοντική στρατηγική ανάπτυξη είναι η πραγματοποίηση επενδύσεων σε σχέση με τη βιωσιμότητα και την ενεργειακή αυτονομία. Δηλαδή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει πράσινες επενδύσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τη μείωση του διοξειδίου του άνθρακα και του ενεργειακού αποτυπώματος, όπως η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων (Capital.gr, 2024; Wheelen et al., 2018). Τέλος, η τρίτη πρόταση για μελλοντική στρατηγική ανάπτυξη είναι η δημιουργία προγραμμάτων για την εκπαίδευση των προμηθευτών/ κτηνοτρόφων με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των πρώτων υλών. Ειδικότερα, η επιχείρηση μπορεί να εκπαιδεύσει τους κτηνοτρόφους με τους οποίους συνεργάζεται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την παραγωγή ποιοτικότερων πρώτων υλών με μειούμενες εκπομπές αερίων.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση KPI KPI είναι μία επιχείρηση γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία είναι επιτυχημένη έχοντας μία εξαιρετική πορεία λόγω των οικονομικών, τεχνολογικών και οργανωσιακών εργαλείων που έχει στη διάθεσή της. Δηλαδή, οι στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες διότι, λόγω αυτών, η επιχείρηση προβαίνει σε καινοτόμες επενδύσεις. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση KPI KPI, διότι αυτή η στρατηγική είναι καίριας σημασίας και συμβάλλει στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχείρησης (Wheelen et al., 2018).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές του Κεφαλαίου 7

### Ελληνική Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 7

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

### Ξένη Βιβλιογραφία του Κεφαλαίου 7

Corporate Finance Institute (CFI). (n.d.). *PESTEL analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51).

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2020). *Exploring corporate strategy* (12th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), pp. 384–388.

Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12. Chichester: Wiley.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). New York: Pearson.

## Διαδικτυακές Πηγές του Κεφαλαίου 7

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ζ). *Super Spoon*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super\\_Spoon](https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super_Spoon) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.η). *Χωρίς Λακτόζη*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/yogurtct/21/%CE%A7%CF%89%CF%81%CE%AF%CF%82%CE%9B%CE%B1%CE%BA%CF%84%CF%8C%CE%B6%CE%B7> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.θ). *Βρεφικά*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/yogurtct/17/%CE%92%CF%81%CE%B5%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AC> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ι). *Παιδικά επιδόρπια γιαουρτιού*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά\\_επιδόρπια\\_γιαουρτιού](https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά_επιδόρπια_γιαουρτιού) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

KPI KPI A.B.E.E. (2025α). *Έκθεση Βιωσιμότητας 2024*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20\(final\).pdf](https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20(final).pdf) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

- KPI KPI A.B.E.E. (2025β). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση 2024*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/em\\_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf](https://www.krikri.gr/dyn/em_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf) (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).
- Οικονομικός Ταχυδρόμος. (2026). *Κρι Κρι: Σπάνε το φράγμα των 300 εκατ. ευρώ οι πωλήσεις της το 2025*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2026/02/03/epixeiriseis/kri-kri-spante-to-fragma-ton-300-ekat-eyro-oi-poliseis-tis-to-2025/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Capital.gr. (2024). *Κρι Κρι: Ανοίγει την πόρτα της εταιρείας σε επενδυτές και μπαίνει στις στρατηγικές επενδύσεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3868755/kri-kri-anoigei-tin-porta-tis-etaireias-se-ependutes-kai-mpainei-stis-stratigikes-ependuseis/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Ecochem. (n.d.) *Κρι Κρι*. Διαθέσιμο στο: <https://ecochem.chemdays.gr/index.php/krikri/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Newsit.gr. (2023). *Κρι Κρι: Μείωση των τιμών στα προϊόντα της αξίας 3 εκατ. ευρώ – Δράσεις ESG ύψους 1,5 εκατ.* Διαθέσιμο στο: <https://www.newsit.gr/oikonomia/megales-epixeiriseis/kri-kri-meiosi-ton-timon-sta-proionta-tis-aksias-3-ekat-eyro-druseis-ESG-ypsous-1-5-ekat/3743763/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Statista. (2024). *Yogurt - Worldwide: Statista Market Forecast*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/yogurt/worldwide> (Πρόσβαση στις: 25 Φεβρουαρίου 2026).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Βασιλειάδης, Λ. (2020). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (1η έκδ.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Τσότρας.

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

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2018). *Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων*. Αθήνα:  
Εκδόσεις Ψυχογιός.

Χυτήρης, Λ. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Οργάνωση και Διοίκηση (10η έκδ.)*. Αθήνα:  
Εκδόσεις Interbooks.

### Ξένη Βιβλιογραφία

Ahmad, F., Simmons, J. & Robinson, C. (2020). Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 53(5), Science Direct.

- Ahmad, N., Alwi, S. & Turi, J. (2020). Technological innovation and business performance: evidence from SMEs in Pakistan. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), pp. 493–510.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. R. (1981). Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. *Harvard Business Review*, 59(6), pp. 174–180.
- Ansoff, H. I. (1988). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Appelbaum, S., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), pp. 6–14.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Cescon, A., Constantini, A. & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management & Governance*, 23(3), pp. 605–636.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality, Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.
- Cooper, C. L. (2014). *Wiley encyclopedia of management* / edited by J. McGee and T. Sammut-Bonnici (3rd ed., volume 12, *Strategic management*). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.

- Corporate Finance Institute (CFI). (n.d.). *PESTEL analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>
- Corporate Finance Institute (CFI). (n.d.). *SWOT analysis*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>
- Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), pp. 439–462.
- Drucker, P. F. (2008). *Management, Revised Edition*. New York: Harper Collins.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2014). *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. Wiley.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Yale University Press.
- European Commission. (2022). *Consumer protection legislation in the EU*. European Union.
- European Commission. (2023). *EU Green Deal & Environmental Regulations*. European Union.
- European Commission – Competition. (2023). *EU competition law and policy*. European Commission.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford: Oxford University Press.
- Fuertes, G., Ibarra, A., Muela, J. M., Rincón, A., Torres, A. & Vidal, G. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, vol. 2020, Article ID 6253013. Available at:  
<https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Griffin, R., & Pustay, M. (2018). *Διεθνής επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Μια Διοικητική Οπτική* (8η έκδ.). Εκδόσεις Τζιόλα.

- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invigorating the study of corporate sustainability. *Journal of Management*, 37(2), 269–275.
- Hax, A. (2001). Defining the concept of strategy. In: R. Wit, & R. Meyer (Eds.), *Strategy, Content, Context* (pp. 28-32). London: Thomson Learning.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2014). *Strategic management theory an integrated approach*. Australia: South-Western.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1).
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter, SRI International, 7–8.
- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7th ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2020). *Exploring corporate strategy* (12th ed.). Pearson.
- Laamanen, T. (2017). Reflecting on the past 50 years of Long Range Planning and a research agenda for the next 50. *Long Range Planning*, 50(1), 1–7.  
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2017.02.001>

- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nielsen. (2020). *The rise of sustainable consumers* (Global Consumer Report).
- Ohmae, K. (1987). The Triad World View. *Journal of Business Strategy*, 7(4), pp. 8-19.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), pp. 416–429.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Madsen, D. Ø. (2024). From SOFT approach to SWOT analysis, a historical reconstruction. *Journal of Management History*, 31(2), 333–373. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0047>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2023.102304>
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Rastogi, N. & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), pp. 384–388.
- Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. In: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12. Chichester: Wiley.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Wiley.

- Stewart, R. F. (1963). A framework for business planning. *Long Range Planning*, 1(1), 2–7.
- Stewart, R. F., Benepe, O. J. & Mitchell, A. (1965). Formal planning – The staff planner’s role at start-up. *Long Range Planning*, 1(1), 2–8.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland III, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (22nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). New York: Pearson.

### **Διαδικτυακές Πηγές**

- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.α) *Η ιστορία μας*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/211-istoria> (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.β) *Όραμα & Αρχές*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/217-orama-arxes> (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.γ) *Διασφάλιση Ποιότητας*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/218-diasfalisi-poiotitas> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.δ) *Περιβάλλον*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/295-perivallon> (Πρόσβαση στις: 2 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ε) *Κοινωνική Ευθύνη*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/221-koinwniki- euthini> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ζ). *Super Spoon*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super\\_Spoon](https://www.krikri.gr/yogurtct/14/Super_Spoon) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.η). *Χωρίς Λακτόζη*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/21/%CE%A7%CF%89%CF%81%CE%AF%CF%82\\_%CE%9B%CE%B1%CE%BA%CF%84%CF%8C%CE%B6%CE%B7](https://www.krikri.gr/yogurtct/21/%CE%A7%CF%89%CF%81%CE%AF%CF%82_%CE%9B%CE%B1%CE%BA%CF%84%CF%8C%CE%B6%CE%B7) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.θ). *Βρεφικά*. Διαθέσιμο στο: <https://www.krikri.gr/yogurtct/17/%CE%92%CF%81%CE%B5%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AC> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (n.d.ι). *Παιδικά επιδόρπια γιαουρτιού*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά\\_επιδόρπια\\_γιαουρτιού](https://www.krikri.gr/yogurtct/4/Παιδικά_επιδόρπια_γιαουρτιού) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (2025α). *Έκθεση Βιωσιμότητας 2024*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20\(final\).pdf](https://www.krikri.gr/dyn/userfiles/files/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%202024%20(final).pdf) (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- KPI KPI A.B.E.E. (2025β). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση για τη χρήση 2024*. Διαθέσιμο στο: [https://www.krikri.gr/dyn/em\\_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf](https://www.krikri.gr/dyn/em_katast/pdf/notes1224gr150425185351.pdf) (Πρόσβαση στις: 18 Ιανουαρίου 2026).
- Ναυτεμπορική. (2024). *Το στοίχημα στο ελληνικό γιαούρτι που αξίζει 740 εκατ. ευρώ*. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/business/2067084/to-stoichima-sto-elliniko-giaourti-poy-axizei-740-ekat-eyro/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Οικονομικός Ταχυδρόμος. (2026). *Κρι Κρι: Σπάνε το φράγμα των 300 εκατ. ευρώ οι πωλήσεις της το 2025*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2026/02/03/epixeiriseis/kri-kri-spano-to-fragma-ton-300-ekat-eyro-oi-poliseis-tis-to-2025/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).

- Banks.com.gr. (2024). *Κρι Κρι: Σε ιστορικά υψηλά με «παριζιάνικο αέρα»*. Διαθέσιμο στο: <https://banks.com.gr/kri-kri-se-istorika-ypsila-me-parizianiko-aera/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Capital.gr. (2024). *Κρι Κρι: Ανοίγει την πόρτα της εταιρείας σε επενδυτές και μπαίνει στις στρατηγικές επενδύσεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3868755/kri-kri-anoigei-tin-porta-tis-etairias-se-ependutes-kai-mpainei-stis-stratigikes-ependuseis/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Ecochem. (n.d.) *Κρι Κρι*. Διαθέσιμο στο: <https://ecochem.chemdays.gr/index.php/krikri/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Euro2day.gr. (2024). *Καταστροφές: Ποιες εισηγμένες σώθηκαν από τις ασφαλιστικές*. Διαθέσιμο στο: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2335350/katastrofes-poies-eishgmenes-sothhkan-apo-tis-asfa.html> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- ICAEW. (n.d.). *European sustainability reporting and assurance: ESRS*. Διαθέσιμο στο: <https://www.icaew.com/groups-and-networks/local-groups-and-societies/europe/european-sustainability-reporting-and-assurance/esrs> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).
- KPMG. (n.d.). *The Corporate Sustainability Reporting Directive*. Διαθέσιμο στο: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/ch/pdf/the-corporate-sustainability-reporting-directive.pdf.coredownload.inline.pdf> (Πρόσβαση στις: 20 Ιανουαρίου 2026).
- Newsit.gr. (2023). *Κρι Κρι: Μείωση των τιμών στα προϊόντα της αξίας 3 εκατ. ευρώ – Δράσεις ESG ύψους 1,5 εκατ.* Διαθέσιμο στο: <https://www.newsit.gr/oikonomia/megales-epixeiriseis/kri-kri-meiosi-ton-timon-sta-proionta-tis-aksias-3-ekat-eyro-draseis-ESG-ypsous-1-5-ekat/3743763/> (Πρόσβαση στις: 3 Φεβρουαρίου 2026).
- Statista. (2024). *Yogurt - Worldwide: Statista Market Forecast*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/yogurt/worldwide> (Πρόσβαση στις: 25 Φεβρουαρίου 2026).