

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
EXECUTIVE MBA

Στρατηγικό Management Πολυεθνικής Επιχείρησης

Χρήστος Βαγενάς (Α.Μ: ΕΜΒΑ 1606)

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2019



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

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

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

Στρατηγικό Management Πολυεθνικής Επιχείρησης

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

Ονοματεπώνυμο: Χρήστος Βαγενάς

Ημερομηνία: 10/07/2019

Περίληψη

Ο όρος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» χρησιμοποιείται για να δηλώσει τον κλάδο που ασχολείται με την ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, καθορίζοντας σκοπούς, διατυπώνοντας και εφαρμόζοντας στρατηγικές και εισάγοντας διορθωτικά μέτρα για τις αποκλίσεις (εάν υπάρχουν). Οι κύριοι σκοποί του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορούν (1) στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με στόχο να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό, να επιτύχουν δεσπόζουσα θέση στην αγορά και (2) να λειτουργήσει ως οδηγός του οργανισμού για να βοηθήσει στην επιβίωση των αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των θεμάτων που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία εξετάζει έννοιες όπως η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς και εργαλεία για την αξιολόγηση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Προκειμένου οι έννοιες αυτές να γίνουν βαθιά κατανοητές και αντιληπτές ο πολυεθνικός όμιλος της PepsiCo χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης. Τα αποτελέσματα από την έρευνα της PepsiCo έδειξαν ότι η στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι αποτελεσματική, ωστόσο κάποιες προτάσεις βελτίωσης γίνονται στο τελευταίο κεφάλαιο των συμπερασμάτων.

Λέξεις Κλειδιά: στρατηγικό μάνατζμεντ, στρατηγική, διοίκηση, διαχείριση, πολυεθνική επιχείρηση, διεθνής επιχείρηση, εργαλεία στρατηγικής.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου, προσφέροντάς μου ότι ήταν απαραίτητο για να τελειώσω με επιτυχία τις σπουδές μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη συνεισφορά του στην παρούσα εργασία.

Τέλος θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που με βοήθησαν να συλλέξω όλες αυτές τις πληροφορίες και να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	III
Ευχαριστίες.....	V
Περιεχόμενα.....	i
Πίνακας Πινάκων.....	v
Πίνακας Διαγραμμάτων.....	v
Πίνακας Εικόνων.....	v
Ακρωνύμια.....	vi
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγικές Έννοιες.....	1
1.1 Σημασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	3
1.2 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	3
1.3 Σκοποί & Στόχοι.....	5
1.4 Πεδίο Εφαρμογής της Μελέτης.....	5
1.5 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	6
1.6 Επισκόπηση.....	6
Βιβλιογραφία Εισαγωγής.....	7
Κεφάλαιο 2.....	8
Βιβλιογραφική Επισκόπηση – Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	8
2.1 Τι είναι Στρατηγική.....	8
2.2 Τύποι Στρατηγικής.....	9
2.2.1 Επίπεδα Στρατηγικών.....	9
2.2.2 Ρολόι Στρατηγικής.....	11
2.2.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις.....	14
2.2.4 Στρατηγική Ηγετών Βιομηχανίας.....	15
2.3 Όραμα & Αποστολή.....	16
2.4 Στρατηγικοί Στόχοι.....	18
2.5 Στρατηγική Διαδικασία Μάνατζμεντ.....	18

2.5.1 Διατύπωση Στρατηγικής	20
2.5.2 Στρατηγική Εφαρμογή & Εκτέλεση	20
2.5.3 Αξιολόγηση της Στρατηγικής.....	21
2.6 Εξωτερική Ανάλυση του Οργανισμού.....	23
2.6.1 Εργαλείο Ανάλυσης PESTLE	24
2.6.2 Ανάλυση Ανταγωνιστών	26
2.6.3 Οι 5 Δυνάμεις του Porter	29
2.7 Εσωτερική Ανάλυση του Οργανισμού	31
2.7.1 Ανάλυση Πόρων της Επιχείρησης	31
2.7.2 Μήτρες Αξιολόγησης Εσωτερικών & Εξωτερικών Παραγόντων	34
2.7.3 Μήτρα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (CPM)	36
2.8 Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	38
2.8.1 Ορισμός & Σημασία Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης.....	38
2.9 Το Πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας.....	39
2.10 Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	41
2.11 Ανάλυση SWOT.....	42
2.11.1 Αξιολόγηση Παραγόντων.....	43
Βιβλιογραφία Βιβλιογραφικής Επισκόπησης	45
Κεφάλαιο 3.....	48
Ερευνητική Μεθοδολογία.....	48
3.1 Στόχοι και Σκοποί Έρευνας.....	48
3.2 Ερευνητικό Σχέδιο.....	49
3.2.1 Διαφορές μεταξύ Διερευνητικής & Συμπερασματικής Έρευνας	50
3.3 Φιλοσοφία Έρευνας.....	52
3.3.1 Πραγματισμός	53
3.3.2 Θετικισμός.....	53
3.3.3 Ρεαλισμός	54
3.3.4 Ερμηνευτισμός.....	54
3.3.5 Φαινομενολογία.....	56

3.4 Τύπος Έρευνας	57
3.4.1 Ποιοτική Συλλογή Δεδομένων.....	58
3.4.2 Ταξινόμηση Μελέτης.....	59
3.5 Περιπτωσιολογική Μελέτη.....	61
3.5.1 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Περιπτωσιολογικών Μελετών	62
3.6 Ανάλυση Δεδομένων.....	62
3.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας.....	63
Κεφάλαιο 4.....	66
Αποτελέσματα Έρευνας	66
4.1 Ο Όμιλος PepsiCo	66
4.1.1 Αποστολή PepsiCo	68
4.1.2 Σύντομο Ιστορικό.....	68
4.2 Εξωτερική Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	69
4.2.1 Ευκαιρίες & Απειλές PepsiCo	70
4.2.2 Ανάλυση PESTEL PepsiCo.....	72
4.2.3 Ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter.....	76
4.2.4 Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα (EFE Matrix)	79
4.2.5 Μήτρα Ανταγωνιστικού Προφίλ.....	80
4.3 Εσωτερική Ανάλυση Περιβάλλοντος	81
4.3.1 Δυνάμεις & Αδυναμίες PepsiCo.....	81
4.3.2 Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων (IFE)	84
4.3.3 Ανάλυση VRIO PepsiCo.....	85
4.3.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	86
4.4 Επιχειρηματική Στρατηγική PepsiCo & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	88
4.4.1 Εντατικές & Γενικές Στρατηγικές PepsiCo.....	89
4.5 Οικονομική Ανάλυση.....	92
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	93
Κεφάλαιο 5.....	96
Συμπεράσματα.....	96

Βιβλιογραφία 99

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Paired comparison: παράδειγμα	44
Πίνακας 2. Διαφορές διερευνητικής και συμπερασματικής ερευνάς	49
Πίνακας 3. Συλλογή Δεδομένων ανά Φιλοσοφική Προσέγγιση	52
Πίνακας 4. Πηγές άντλησης δεδομένων στη ποιοτική έρευνα	58
Πίνακας 5. Δυνάμεις και αδυναμίες ποιοτικής συλλογής δεδομένων	59
Πίνακας 7. Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων PepsiCo	79
Πίνακας 8. Μήτρα Ανταγωνιστικού Προφίλ PepsiCo	80
Πίνακας 9. Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων PepsiCo	84
Πίνακας 10. Πλαίσιο VRIO PepsiCo	86

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Πέντε Βασικά Στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	1
Διάγραμμα 2. Επίπεδα Επιχειρηματικών Στρατηγικών	10
Διάγραμμα 3. Στρατηγικό Ρολόι	12
Διάγραμμα 4. Διαδικασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ	19
Διάγραμμα 5. Επίπεδα Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	23
Διάγραμμα 6. PESTLE – Εργαλείο Ανάλυσης Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος ...	25
Διάγραμμα 7. Ανάλυση Ανταγωνιστών	27
Διάγραμμα 8. Οι 5 δυνάμεις του Porter	29
Διάγραμμα 9. Resources Audit	32
Διάγραμμα 10. VRIO Framework	33
Διάγραμμα 11. Πλαίσιο Αλυσίδας Αξίας	40
Διάγραμμα 12. Ανάλυση SWOT	42

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Αξιολόγηση Εξωτερικών Παραγόντων (EFE)	35
ΕΙΚΟΝΑ 2. ΜΗΤΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	37

Ακρωνύμια

Competitive Profile Matrix	CPM
Direct Store Delivery	DSD
External Factor Evaluation	EFE
Internal Factor Evaluation	IFE
Βασικοί Δείκτες Απόδοσης	ΒΔΑ
Βασικοί Δείκτες Απόδοσης	ΒΔΑ
Δίκτυα Άμεσης Διανομής	ΔΑΔ
Έρευνα και Ανάπτυξη	E&A
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	EKE
Ευρωπαϊκή Ένωση	ΕΕ
Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	ΚΠΕ
Κρίσιμοι Συντελεστές Επιτυχίας	ΚΣΕ
Κριτικοί Παράγοντες Επιτυχίας	ΚΠΕ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγικές Έννοιες

Μια παγκόσμια προοπτική είναι θέμα επιβίωσης για τις επιχειρήσεις. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προσδιορισμού των σκοπών ενός οργανισμού, η ανάπτυξη πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και η κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων. Είναι το υψηλότερο επίπεδο διαχειριστικής δραστηριότητας, το οποίο εκτελείται συνήθως από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) της εταιρείας και από την εκτελεστική ομάδα. Παρέχει γενική κατεύθυνση σε ολόκληρη την επιχείρηση (Ansoff et al., 2019).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ που αναφέρεται στο διεθνές περιβάλλον είναι μια ολοκληρωμένη και συνεχής διαδικασία σχεδιασμού μάνατζμεντ με στόχο τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά σε διεθνές επίπεδο. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης διεθνούς στρατηγικής αναφέρεται συχνά ως στρατηγικός σχεδιασμός. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η μελέτη της λειτουργίας και των αρμοδιοτήτων των ανώτερων στελεχών (Ansoff et al., 2019).



Διάγραμμα 1. Πέντε Βασικά Στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Ansoff et al. (2019)

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 1 υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ που ακολουθούνται.

Καθορισμός Στόχων: Ο καθορισμός στόχων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διατυπώσει το όραμά της: να προσδιορίσει τι πρέπει να επιτευχθεί, να ορίσει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους και να τις συνδέσει με το τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός.

Ανάλυση: Η ανάλυση οδηγεί στη συλλογή και την εξέταση πληροφοριών έτσι ώστε μια επιχείρηση να κατανοεί την κατάσταση. Αξιολογείται το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται σε γενικευμένο (μακροπεριβάλλον) και άμεσο (μικροπεριβάλλον) και οι εσωτερικές καταστάσεις για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του οργανισμού και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει για την επίτευξη των σκοπών.

Διαμόρφωση στρατηγικής: Για να καθορίσει μια στρατηγική, η επιχείρηση αντανakλά την προτεραιότητα, την ανάπτυξη επιλογών και τη λήψη αποφάσεων. Αναθεωρούνται τα αποτελέσματα της ανάλυσης, προσδιορίζονται τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσει ένας σταθερός εταίρος υλοποίησης και δίνει προτεραιότητα σε αυτά από την άποψη του επείγοντος χαρακτήρα και του μεγέθους τους. Αυτά τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για να σχεδιαστούν εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια που να αντιμετωπίζουν τα βασικά στρατηγικά ζητήματα.

Υλοποίηση στρατηγικής: Για την εφαρμογή της στρατηγικής, συγκεντρώνονται οι απαραίτητοι πόροι και εφαρμόζονται. Τα επιλεγμένα σχέδια γίνονται πράξη, συγκεντρώνονται οι πόροι και οι δεσμεύσεις που απαιτούνται, αξιοποιούνται οι υπάρχουσες δυνατότητες ή / και δημιουργούνται νέες δυνατότητες για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Παρακολούθηση στρατηγικής: Η παρακολούθηση επιτρέπει τον έλεγχο της προόδου προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και την εκτίμηση του κατά πόσο οι αλλαγές στο περιβάλλον απαιτούν εναλλακτικές λύσεις στη στρατηγική της επιχείρησης. Τα σχέδια και οι ενέργειες τροποποιούνται για να προσαρμοστούν στις επιπτώσεις της αλλαγής στο περιβάλλον λειτουργίας.

1.1 Σημασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ενσωματώνει τις γνώσεις και την πείρα που αποκτήθηκε σε διάφορους λειτουργικούς τομείς. Βοηθά στην κατανόηση και την αίσθηση σύνθετης αλληλεπίδρασης σε διάφορους τομείς διαχείρισης. Βοηθά στην κατανόηση του τρόπου διατύπωσης των πολιτικών και στη δημιουργία μιας εκτίμησης των περιπλοκών του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει η ανώτερη διοίκηση στη χάραξη πολιτικής (Eden & Ackermann, 2013).

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να ξεκινήσουν με την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τον έλεγχο. Πρέπει να ξέρουν να διαχειρίζονται και να κατανοούν την τεχνολογία της πληροφορίας, η οποία αλλάζει το πρόσωπο της επιχείρησης. Για να έχουν στρατηγική προοπτική, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να προβλέπουν το μέλλον και να παρακολουθούν τις αλλαγές στις προσδοκίες των πελατών. Για τη σωστή λήψη αποφάσεων απαιτείται διαισθητικός λογικός συλλογισμός. Καθώς η εταιρική σχέση γίνεται ολοένα και πιο ολοκληρωμένη με τη δημόσια ζωή, η εταιρική διακυβέρνηση αποκτά σημαντικό ρόλο που μπορεί να χρειαστεί να ασκήσει το διευθυντικό στέλεχος (Eden & Ackermann, 2013).

1.2 Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Κύριο χαρακτηριστικό της τρέχουσας παγκόσμιας οικονομίας είναι η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης. Λόγω της γρήγορης ηλεκτρονικής επικοινωνίας και της ευκολότερης διαθεσιμότητας πληροφοριών, πρόκειται για την ολοκλήρωση συστημάτων, εταιρειών και αγορών. Η πίεση για ανταγωνιστική ικανότητα αυξάνεται και οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να φιλοξενηθούν στην παγκόσμια αγορά. Η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η συντόμευση του κύκλου ζωής του προϊόντος ωθούν ορισμένες εταιρείες να αλλάξουν στρατηγική και να προσπαθήσουν να ανταγωνιστούν θέτοντας τα υποκαταστήματα ή την έδρα τους σε ξένες χώρες (Dunning, 2013). Έτσι δημιουργούνται οι πολυεθνικές εταιρείες (ΠΕ), ωστόσο η ανάπτυξή τους είναι προοδευτική. Τις περισσότερες φορές μια εταιρεία σε μια χώρα αναπτύσσεται και σταδιακά ιδρύει θυγατρικές σε άλλες χώρες.

Η πολυεθνική εταιρεία (παγκόσμια / διεθνής εταιρεία / όμιλος) ορίζεται ως εταιρεία των οποίων οι δραστηριότητες που σχετίζονται με περιουσιακά στοιχεία, πωλήσεις, παραγωγή, απασχόληση ή κέρδη αλλοδαπών υποκαταστημάτων και θυγατρικών, αφορούν περισσότερα από ένα έθνη. Το υποκατάστημα και η θυγατρική δεν σημαίνει τον ίδιο όρο. Το υποκατάστημα της αλλοδαπής είναι μέρος της εταιρείας που λειτουργεί στο εξωτερικό, ενώ η θυγατρική είναι μια επιχειρηματική μονάδα υπό τον πραγματικό έλεγχο μιας μητρικής εταιρείας και θα μπορούσε να έχει θυγατρική μορφή, όπου το ποσοστό συμμετοχής της μητρικής εταιρείας είναι τουλάχιστον 25% και υψηλότερο ή συνδέεται με το ποσοστό συμμετοχής της μητρικής εταιρείας μεταξύ του 10% και του 25% του ελέγχου της μετοχής με δικαίωμα ψήφου. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ένα ή περισσότερα ξένα υποκαταστήματα ή συνεργάτες για να συμμορφωθούν με τα κριτήρια (Knight, 2015).

Λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα, οι πολυεθνικές εταιρείες διαθέτουν σημαντική γεωγραφική ευελιξία, καθώς οι οντότητες της εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις διαφορές μεταξύ των χωρών για την εκπλήρωση των οικονομικών τους συμφερόντων, όπως διαφορετικές πολιτικές ή νομικές συνθήκες και τη διαθεσιμότητα πόρων. Η σχέση μεταξύ της χώρας υποδοχής και της πολυεθνικής έχει τόσο ανταγωνιστικό όσο και συνεργατικό χαρακτήρα. Από τη μία πλευρά, πρόκειται για συγκρούσεις ενδιαφέροντος που αφορούν την εξουσία μεταξύ των δύο οντοτήτων, από την άλλη υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ τους. Η εταιρική σχέση έχει τη μορφή φορολογικής πληρωμής προς την κυβέρνηση και απασχόληση για τους ανθρώπους της χώρας υποδοχής, ενώ η πολυεθνική μπορεί να επωφεληθεί από το νομικό περιβάλλον, την προστασία των ιδιωτικών επενδύσεων και των υποδομών της χώρας (Dunning, 2013).

Οι απόψεις για τις πολυεθνικές εταιρείες διαφέρουν σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations: Report on Multinational Corporations in World Development (Chapter IV - "Towards a Programme of Action"), 1973), το αξίωμά τους δεν είναι μόνο η ροή κεφαλαίων στις χώρες υποδοχής, αλλά και η μεταφορά τεχνολογίας, αγαθών, παροχής διαχειριστικών υπηρεσιών ή επιχειρηματικότητας και συναφών επιχειρηματικών πρακτικών όπως οι συμφωνίες συνεργασίας, οι περιορισμοί εμπορίας ή οι τιμές μεταβίβασης. Ως θετικά αποτελέσματα θεωρείται η αύξηση του διεθνούς εμπορίου, η αύξηση της διαθεσιμότητας προϊόντων, η δημιουργία απασχόλησης, όπως προαναφέρθηκε, και η εξάλειψη των εθνικών φραγμών. Από την άλλη πλευρά, οι πολυεθνικές συνδέονται με αρνητικά χαρακτηριστικά, όπως η μείωση του επιπέδου ανταγωνισμού και της ελεύθερης επιχείρησης, η αύξηση της κοινωνικής ανισότητας, ο επαναπατρισμός των κερδών ή η εξαφάνιση των πολιτισμών και των

παραδόσεων (Young & Ghoshal, 2016). Συνεπώς, οι θέσεις που λαμβάνονται προς τις πολυεθνικές εταιρείες εξαρτώνται από τις επιπτώσεις στο άτομο ή σε συγκεκριμένη ομάδα.

1.3 Σκοποί & Στόχοι

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει στη μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ με έμφαση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, η PepsiCo θα χρησιμοποιηθεί ως μελέτη περίπτωσης. Στη συνέχεια συνοψίζονται οι στόχοι της παρούσας εργασίας:

1. Να εξετάσει την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ.
2. Να παρουσιάσει εργαλεία χρήσιμα για τον προσδιορισμό της στρατηγικής.
3. Να παρουσιάσει τη μελέτη περίπτωσης ως προς το στρατηγικό μάνατζμεντ της πολυεθνικής εταιρείας PepsiCo.

1.4 Πεδίο Εφαρμογής της Μελέτης

Η μελέτη αυτή επικεντρώθηκε στα ζητήματα διαχείρισης των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά. Μέσα από την παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται απόπειρα να προσδιοριστούν βασικές έννοιες της στρατηγικής και στρατηγικού μάνατζμεντ, να εντοπιστούν οι παγκόσμιες προκλήσεις του διεθνούς στρατηγικού μάνατζμεντ προκειμένου να αξιολογηθούν οι βασικές στρατηγικές και να περιγράψει η διαδικασία διεθνούς στρατηγικού μάνατζμεντ της PepsiCo.

1.5 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει δευτερογενή δεδομένα, τα οποία σχετίζονται με τα ζητήματα στρατηγικού μάντζμεντ στην παγκόσμια αγορά. Τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης της PepsiCo συλλέγονται για διάφορα θέματα από πηγές στο Διαδίκτυο και από τις ετήσιες αναφορές της εταιρείας.

1.6 Επισκόπηση

Αφού παρουσιάστηκε το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού μάντζμεντ, των πολυεθνικών επιχειρήσεων και παρουσιάστηκαν οι σκοποί και οι στόχοι της παρούσας έρευνας, στο δεύτερο κεφάλαιο αποτυπώνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση για το στρατηγικό μάντζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική, το στρατηγικό μάντζμεντ καθώς και εργαλεία για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την υλοποίηση στρατηγικής. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθεί η παρούσα έρευνα καθώς και το ερευνητικό της σχέδιο. Στη συνέχεια το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης της PepsiCo, σε θέματα που σχετίζονται με το στρατηγικό μάντζμεντ. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της έρευνας και πραγματοποιεί προτάσεις.

Βιβλιογραφία Εισαγωγής

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.

Dunning, J. H. (2013). *The Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.

Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage.

Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).

United Nations: Report on Multinational Corporations in World Development (Chapter IV - "Towards a Programme of Action"). (1973). *International Legal Materials*, 12(05), pp.1109-1135.

Young, C., & Ghoshal, S. (2016). *Organization theory and the multinational corporation*. Springer.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση – Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Επί του παρόντος, η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ σε οργανισμούς αυξάνεται σημαντικά, καθώς η στρατηγική είναι απαραίτητη για κάθε επιτυχή οργανισμό. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι στρατηγικά ζητήματα συναντώνται σε όλο και περισσότερη βιβλιογραφία και σε αυξανόμενο αριθμό εταιρειών.

2.1 Τι είναι Στρατηγική

Δεν υπάρχει μόνο ένας σωστός ορισμός της στρατηγικής και τι σημαίνει στρατηγική για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι Hitt, Ireland και Hoskinsson (2012) ορίζουν τη στρατηγική ως *«ένα ολοκληρωμένο και συντονισμένο σύνολο δεσμεύσεων και δράσεων που αποσκοπούν στη διερεύνηση βασικών ικανοτήτων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»*.

Σύμφωνα με τους Campbell, Edgar και Stonehouse (2011) η στρατηγική είναι ένα *«πρότυπο οργανωτικών κινήσεων και διαχειριστικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και για την επίδιωξη της αποστολής του οργανισμού»*.

Ο Johnson (2008 αναφέρεται σε Dahlsrud, 2008) ορίζει τη στρατηγική ως *«κατεύθυνση και πεδίο εφαρμογής της οργάνωσης μακροπρόθεσμα, η οποία επιτυγχάνει ένα πλεονέκτημα στην αλλαγή του περιβάλλοντος μέσω της διαμόρφωσης των πόρων και των ικανοτήτων της με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των μετόχων»*.

Μπορούν να συνοψιστούν οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη στρατηγική από τα 5Ps (Mintzberg et al., 2005, 9-18):

Plan-Σχέδιο: Η στρατηγική μπορεί να αντιπροσωπεύει μια κατεύθυνση ή ένα ταξίδι που οδηγεί τον οργανισμό στο μέλλον και η οποία καθορίζει όλες τις επιδιωκόμενες δραστηριότητες που θα συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Pattern-Πρότυπο: Η στρατηγική μπορεί επίσης να είναι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που συντονίζει όλες τις δραστηριότητες, έτσι ώστε οι άνθρωποι να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, ενώ αυτή η συμπεριφορά πρέπει να είναι συνεπής.

Παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η παραγωγή των πιο ακριβών προϊόντων στην αγορά.

Position-Θέση: Στρατηγική μπορεί επίσης να σημαίνει ορισμό της θέσης της εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά και της σχέσης της με το περιβάλλον που εξηγεί τι κάνει η οργάνωση.

Perspective-Προοπτική: Η στρατηγική θα μπορούσε να οριστεί ως ένας τρόπος με τον οποίο η οργάνωση κάνει τα πράγματα καθορίζοντας την προοπτική που δίνει τάξη, ακολουθεί το όραμα και τα οποία μοιράζονται όλα τα μέλη της οργάνωσης.

Ploy-Τέχνασμα: Τέλος, η στρατηγική θα μπορούσε να αποτελέσει περιθώριο ελιγμών με τον οποίο η εταιρεία θα ήθελε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα στηριχθεί στο ορισμό που δίνουν οι Hitt, Ireland & Hoskisson (2012), σύμφωνα με τον οποίο επιτυγχάνεται η στρατηγική ανταγωνιστικότητα όταν ένας οργανισμός διατυπώνει επιτυχώς και εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας. Μια σημαντική παρατήρηση είναι ότι ένας οργανισμός έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική, την οποία οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν ή αν είναι πολύ δαπανηρή για να μιμηθούν.

2.2 Τύποι Στρατηγικής

2.2.1 Επίπεδα Στρατηγικών

Οι στρατηγικές σε επίπεδο επιχειρήσεων εκφράζουν τον τρόπο υπεράσπισης μιας στρατηγικής θέσης έναντι των ανταγωνιστών και τον τρόπο εκμετάλλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πεδίο. Διακρίνονται πέντε στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου (business level) όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 2 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012).



Διάγραμμα 2. Επίπεδα Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Πηγή: Δήμας (2018)

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η ύπαρξη χαμηλότερου κόστους είναι η δυνατότητα να εκτελούνται διαφορετικά οι δραστηριότητες, γεγονός που φέρνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, καθώς ο οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να καθορίσει χαμηλές τιμές. Οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν το κόστος με τη χρήση οικονομιών κλίμακας, χαμηλής συχνότητας στρατηγικών αλλαγών, προσφέροντας απλώς απαραίτητες βασικές λειτουργίες των προϊόντων (πρότυπο) και οικονομίες σε όλους τους τομείς, όπως οι οικονομικοί παραγωγοί, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών, οι σπάνιες καινοτομίες προϊόντα ή τη χρήση οικονομικών καναλιών διανομής. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι κατάλληλη στο περιβάλλον με ελαστική ζήτηση.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση συνδέεται με την ικανότητα του οργανισμού να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες που βασίζονται στη φύση και την ποιότητα των εσωτερικών πόρων, δυνατοτήτων και βασικών ικανοτήτων του. Συνήθως επιτυγχάνεται χάρη στην πολύ καλή τεχνολογία, την υψηλή ποιότητα, τις πολύ καλές υπηρεσίες πελατών ή προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Οι στρατηγικές εστίασης επιδιώκονται από εταιρείες που προτιμούν να εστιάζουν μόνο σε μικρότερα τμήματα των αγορών. Μπορούν να έχουν 2 μορφές:

Εστίαση με βάση το κόστος

Οι εταιρείες μπορούν να επιδιώξουν στρατηγική ηγεσίας ως προς το κόστος, για παράδειγμα, λόγω περιορισμένης οικονομικής ισχύος σε ολόκληρη την αγορά.

Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση

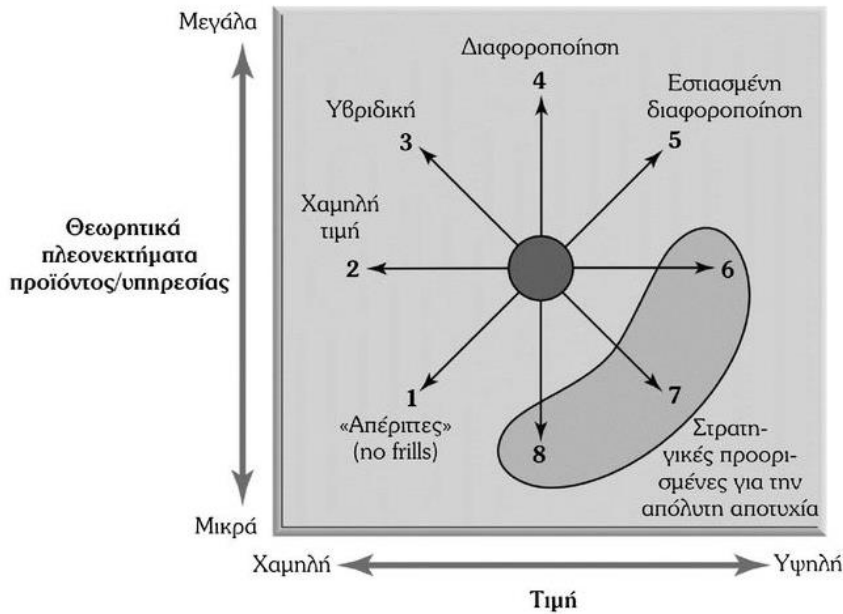
Η στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση ακολουθείται εάν οι εταιρείες προτιμούν να επικεντρωθούν σε πιο απαιτητικούς πελάτες σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Αυτός ο τύπος στρατηγικής είναι ίσως κατάλληλος για μικρές επιχειρήσεις επειδή δεν είναι σε θέση να ανταγωνιστούν σε ολόκληρη την αγορά (Hilletofth, 2012).

Συνδυασμένη στρατηγική ηγεσίας κόστους / στρατηγική διαφοροποίησης

Όταν ένας οργανισμός ακολουθεί συνδυασμένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης επικεντρώνεται στην απόκτηση δύο πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση ταυτόχρονα, αλλά είναι δυνατόν να υλοποιηθεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις και μάλιστα για μικρό χρονικό διάστημα. Η οργάνωση προσπαθεί να παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, δηλαδή να έχει αποδοτική παραγωγή επειδή ασχολείται με πρωταρχικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες και να προσφέρει μοναδική αξία στους πελάτες με αυξανόμενες προσδοκίες (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012).

2.2.2 Ρολόι Στρατηγικής

Οι Ahmed et al. (2009) ορίζουν μια άλλη προσέγγιση που συνδέεται στενά με τις στρατηγικές επιχειρηματικού επιπέδου, το ρολόι στρατηγικής, το οποίο λαμβάνει υπόψη την τιμή και την αξία, αντί του κόστους και της μοναδικότητας του προϊόντος και του ανταγωνιστικού πεδίου εφαρμογής. Επιτρέπει τη γνώση του σε ποιες βάσεις μια οργάνωση θα μπορούσε να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις διαδρομές στο ρολόι στρατηγικής. Το πλαίσιο βοηθά στην κατανόηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται ο οργανισμός και ποιες είναι οι δυνατότητες τοποθέτησης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ahmed et al., 2009). Το ρολόι στρατηγικής θα χρησιμοποιηθεί αργότερα για να κατανοηθούν οι στρατηγικές σε συγκεκριμένους ανταγωνιστές.



Διάγραμμα 3. Στρατηγικό Ρολόι

Πηγή: Slideplayer.gr (2018)

Από το παραπάνω διάγραμμά (3) διακρίνονται 8 κύριες διαδρομές:

- Απέριπτες Στρατηγικές – No frills

Η διαδρομή 1 είναι στρατηγική βασισμένη στις τιμές όταν συνδυάζονται οφέλη χαμηλών τιμών και χαμηλών αντιλήψεων προϊόντων με εστίαση σε τμήμα της αγοράς που είναι ευαίσθητο στις τιμές. Δεν χρησιμοποιείται καμία στρατηγική frills στις αγορές εμπορευμάτων, δηλαδή οι αγορές στις οποίες η τιμή είναι το βασικό ζήτημα, επειδή οι πελάτες δεν εκτιμούν τις διαφορές ή όταν οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στην τιμή ή όταν η ισχύς των αγοραστών είναι υψηλή. Η διαδρομή 1 προσφέρει εξίσου ευκαιρίες για την αποφυγή σημαντικών ανταγωνιστών ή για την είσοδο στην αγορά.

- Στρατηγική χαμηλών τιμών

Η διαδρομή 2 αντιπροσωπεύει επίσης μια στρατηγική με βάση τις τιμές, όταν ο οργανισμός προσφέρει χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές, αλλά διατηρεί παρόμοια οφέλη για προϊόντα ή υπηρεσίες όπως οι ανταγωνιστές. Η στρατηγική χαμηλών τιμών μπορεί να συγκεντρώσει δύο παγίδες: μείωση του περιθωρίου και για τα δύο μέρη, εάν η στρατηγική ακολουθείται από ανταγωνιστές ή αδυναμία επανεπένδυσης, επειδή η εταιρεία δεν διαθέτει διαθέσιμους πόρους για την ανάπτυξη προϊόντος ή υπηρεσίας λόγω χαμηλών περιθωρίων.

Οι στρατηγικές με βάση τις τιμές μπορούν να επιδιωχθούν μακροπρόθεσμα μόνο με βάση χαμηλό κόστος. Το χαμηλό κόστος είναι ένα πλεονέκτημα μόνο αν μειωθεί το κόστος με τον τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ταιριάξουν.

- Υβριδική στρατηγική

Η διαδρομή 3 στοχεύει στην επίτευξη τόσο διαφοροποίησης όσο και χαμηλότερης τιμής από ό,τι οι ανταγωνιστές. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται εάν αποφέρει επαρκές περιθώριο για επανεπένδυση. Μπορεί να είναι επωφελής είτε όταν ο οργανισμός έχει μεγαλύτερους όγκους από τους ανταγωνιστές, ο οποίος φέρνει περιθώρια λόγω της βάσης χαμηλού κόστους είτε όταν υπάρχει μείωση του κόστους εκτός των διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων. Θα μπορούσε επίσης να είναι μια στρατηγική εισόδου στην αγορά με τους καθιερωμένους ανταγωνιστές.

- Στρατηγική διαφοροποίησης

Η διαδρομή 4 αντιπροσωπεύει τη στρατηγική όταν το προϊόν ή οι υπηρεσίες έχουν οφέλη, τα οποία απομιμούνται διαφορετικά από τους ανταγωνιστές και από τους αγοραστές. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία προσφέρει καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες για την ίδια ή ελαφρώς υψηλότερη τιμή. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας που συνδέονται με τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι ο προσδιορισμός και η κατανόηση του στρατηγικού πελάτη και ο εντοπισμός των βασικών ανταγωνιστών. Ο πρώτος σημαίνει ότι η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρωθεί στους πελάτες που στοχεύει η στρατηγική, ο τελευταίος υπογραμμίζει ότι είναι απαραίτητο να αποφασίσει ποιους θεωρεί η εταιρεία ως ανταγωνιστές. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η σημασία της δυσκολίας απομίμησης των στρατηγικών δυνατοτήτων και της ευπάθειας στον ανταγωνισμό τιμών, διότι εάν οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στις τιμές, δεν θα εκτιμήσουν τη διαφοροποίηση.

- Εστιασμένη διαφοροποίηση

Η διαδρομή 5 επικεντρώνεται σε υψηλά οφέλη για προϊόντα ή υπηρεσίες και σημαντική προσαύξηση τιμής σε επιλεγμένο τμήμα της αγοράς ή σε μια εξειδικευμένη αγορά. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ στρατηγικής εστίασης, αν θέλει να προσαρμόσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του σε συγκεκριμένες αγορές και ευρεία βάση διαφοροποίησης (διαδρομή 4) του κοινού παγκόσμιου προϊόντος και μάρκας. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν εντάσεις μεταξύ εστιασμένης στρατηγικής και άλλων στρατηγικών, καθώς μπορεί να προκαλέσουν σύγκρουση με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

- Αυξημένη τιμή / τυπική τιμή

Η διαδρομή 6 είναι ένα παράδειγμα στρατηγικής αποτυχίας επειδή δεν παρέχει εκτιμώμενη αξία για χρήματα από την άποψη της τιμής. Αν οι ανταγωνιστές δεν ακολουθήσουν, η στρατηγική μπορεί να φέρει στον οργανισμό υψηλότερα περιθώρια. Αλλά αν το κάνουν, θα οδηγήσει σε απώλεια του μεριδίου αγοράς της εταιρείας.

- Αυξημένη τιμή / χαμηλή τιμή

Η διαδρομή 7 αντιπροσωπεύει την αύξηση της τιμής και την ταυτόχρονη μείωση των παροχών προϊόντος / υπηρεσιών. Η στρατηγική προορίζεται για τελική αποτυχία που μπορεί να είναι ακόμη πιο καταστροφική από τη διαδρομή 6.

- Χαμηλή τιμή / κανονική τιμή

Η διαδρομή 8 είναι ένα άλλο παράδειγμα στρατηγικής που ενδέχεται να αποτύχει, επειδή η μείωση των οφελών και η διατήρηση των τιμών συνεπάγεται κίνδυνο απώλειας μεριδίου αγοράς.

2.2.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές Κατευθύνσεις

Ο Han (2012) αναφέρει εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις σχετικά με τον ανταγωνιστικό πυρήνα, ο οποίος πρέπει να προκύψει από τα αποτελέσματα στρατηγικής ανάλυσης. Διακρίνονται τέσσερα είδη πιθανών στρατηγικών:

Στρατηγική επέκτασης

Η στρατηγική επέκτασης περιλαμβάνει νέα προϊόντα, αγορές, λειτουργίες ή επιχειρήσεις. Εφαρμόζεται από εταιρείες με προϊόντα / αγορές στη φάση ανάπτυξης του κύκλου ζωής του προϊόντος ή σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον με υψηλές ανταγωνιστικές πιέσεις. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα που προκαλείται από οικονομίες κλίμακας. Παρόλα αυτά, θεωρείται ότι είναι πιο επικίνδυνο, καθώς απαιτεί υψηλότερες επενδύσεις, για παράδειγμα για τη διεύρυνση του εργοστασίου.

Στρατηγική περιορισμού

Η στρατηγική περιορισμού ακολουθείται εάν οι αγορές ή οι βιομηχανίες βρίσκονται στη φάση παρακμής του κύκλου ζωής ή όταν η εταιρεία έχει χαμηλά αποτελέσματα. Οι εταιρείες με τη στρατηγική αυτή αφήνουν κάποιο τομέα δραστηριότητας ή μειώνουν τις

αγορές τους, τα προϊόντα ή τις μη κερδοφόρες λειτουργίες τους, ώστε να αυξάνουν την αποδοτικότητα.

Στρατηγική σταθερότητας

Η στρατηγική σταθερότητας εφαρμόζεται από εταιρείες που είναι ικανοποιημένες με τα αποτελέσματά τους, οπότε δεν χρειάζεται να αλλάξουν τις επιτυχημένες μεθόδους τους. Οι εταιρείες αυτές επικεντρώνονται στους ίδιους τομείς δραστηριότητας, δηλαδή στα ίδια προϊόντα, στις ίδιες αγορές και στις ίδιες λειτουργίες. Αναλαμβάνουν μόνο μικρές αλλαγές, όπως βελτιώσεις της τεχνολογίας ή μέτρα που αποσκοπούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η στρατηγική σταθερότητας επιδιώκεται συνήθως σε περιβάλλον με λίγες απειλές και ευκαιρίες και θεωρείται ότι είναι λιγότερο επικίνδυνη.

Συνδυαστική στρατηγική

Μία άλλη δυνατότητα είναι ένας συνδυασμός των αναφερθεισών στρατηγικών οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είτε ταυτόχρονα είτε διαδοχικά.

2.2.4 Στρατηγική Ηγετών Βιομηχανίας

Ο Thompson (2004) ορίζει στη δημοσίευσή του πιθανή στρατηγική για τους ηγέτες της βιομηχανίας. Αυτές οι στρατηγικές επιλογές είναι κατάλληλες για εταιρείες με ισχυρή ανταγωνιστική θέση εντός της βιομηχανίας και γνωστή φήμη. Το κύριο στρατηγικό μέλημα αυτών των εταιρειών είναι να διατηρήσουν μια ηγετική θέση ή να κατακτήσουν μια ηγετική θέση.

Επιθετική Στρατηγική

Η πρώτη επιλογή είναι μια στρατηγική επιθετικής παράβασης που αποσκοπεί στην οικοδόμηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ενίσχυση της φήμης της ως ηγέτιδας. Αυτοί οι «πρωτοπόροι» επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία για να επιτύχουν βελτιωμένα χαρακτηριστικά προϊόντων και επιδόσεων, βελτιώσεις ποιότητας ή καλύτερες υπηρεσίες για τους πελάτες, γεγονός που δυσκολεύει τους ανταγωνιστές να συνεχίσουν. Μπορούν ακόμη και να προσπαθήσουν να επεκτείνουν τη συνολική ζήτηση της βιομηχανίας αναζητώντας νέες δυνατότητες για να χρησιμοποιήσουν το προϊόν, να προσελκύσουν νέους πελάτες ή να πείσουν τους πελάτες να χρησιμοποιούν πιο συχνά το προϊόν. Μια άλλη

πρωτοβουλία θα μπορούσε να είναι η αλλαγή των αγορών από άλλες εταιρείες στο δικό τους προϊόν. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για εταιρείες με στόχο να αναλάβουν το μερίδιο αγοράς από τους αντιπάλους της.

Ενίσχυση και υπεράσπιση της στρατηγικής

Η στρατηγική επιθετικής άμυνας έχει ως στόχο την ενίσχυση της σημερινής θέσης της αγοράς, την κατοχή του σημερινού μεριδίου αγοράς και την προστασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Θα μπορούσε να γίνει με αυξημένες δαπάνες διαφήμισης και εξυπηρέτησης πελατών ή με υψηλότερες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη (E&A), έτσι ώστε να είναι οικονομικά ανταγωνιστικές και τεχνολογικά προοδευτικές. Άλλες επιλογές θα μπορούσαν να είναι η διατήρηση λογικών τιμών διατηρώντας παράλληλα την υψηλή ποιότητα ή τη σύναψη εταιρικών σχέσεων με τους καλύτερους προμηθευτές. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για εταιρείες που κατέχουν δεσπίζουσα θέση στον κλάδο, οι οποίες δεν επιθυμούν να διακινδυνεύσουν αντιμονοπωλιακή δράση ή χαμηλές προοπτικές ανάπτυξης της βιομηχανίας.

Στρατηγική Follow-the-Leader

Υπάρχει ένας άγραφος κανόνας ότι οι μικρότερες εταιρείες ακολουθούν τον ηγέτη της αγοράς όσον αφορά τις τιμές. Ο στόχος της στρατηγικής «follow-the-leader» είναι η επιβολή αυτού του κανόνα με ισχυρή αντίποινα σε οποιαδήποτε κίνηση για να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη στρατηγική ευελιξία. Θα μπορούσε να γίνει με την κάλυψη όλων των περικοπών των τιμών ή των εκστρατειών προώθησης μεγάλης κλίμακας.

2.3 Όραμα & Αποστολή

Το όραμα και η αποστολή εκφράζουν γιατί υπάρχει ο οργανισμός και είναι ένα μεγάλο κομμάτι πληροφοριών για τους ενδιαφερόμενους. Είναι επίσης πολύ σημαντικό για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την οργάνωση.

Όραμα

Σύμφωνα με τους Ahmed et al. (2009), η δήλωση του οράματος *«ασχολείται με το τι επιδιώκει ο οργανισμός. Σκοπός του είναι να παρουσιάσει μια εικόνα του μέλλοντος ώστε να ενθουσιάσει, να αποκτήσει δέσμευση και να εντείνει τις επιδόσεις»*.

Το όραμα είναι η ιδανική περιγραφή του μέλλοντος της οργάνωσης και του τι θέλει να επιτύχει τελικά η εταιρεία. Πρέπει να είναι απλό, θετικό, προκλητικό και συναισθηματικό, ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν τι πρέπει να κάνουν και πρέπει να εκφράζουν την ατομικότητα της επιχείρησης και να αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις προσδοκίες της επιχείρησης. Μια άλλη λειτουργία είναι ότι πρέπει να εκφράσει τη βασική πρόθεση των ιδρυτών της οργάνωσης και να αυξήσει την αφοσίωση του προσωπικού (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012). Το όραμα συνήθως διατυπώνεται για την περίοδο 3-5 ετών (Bilous et al., 2006).

Αποστολή

Οι Ahmed et al. (2009) προτείνουν ότι η δήλωση αποστολής *«αποσκοπεί να παράσχει στους εργαζομένους και τους ενδιαφερόμενους φορείς σαφήνεια σχετικά με τον γενικό σκοπό και το λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Επομένως, έχει να κάνει με την οικοδόμηση κατανόησης και εμπιστοσύνης για το πώς η στρατηγική της οργάνωσης σχετίζεται με αυτόν τον σκοπό»*.

Η αποστολή της εταιρείας είναι πιο συγκεκριμένη, διότι βασίζεται στο όραμα. Θα πρέπει να απαντήσει στην ερώτηση γιατί η οργάνωση βρίσκεται στην αγορά και να εκφράσει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θέλει να ορίσει τον εαυτό του προς το σύνολο της εταιρείας και το περιβάλλον και τι θέλει να φέρει στους ιδιοκτήτες του. Η αποστολή εκφράζει την τρέχουσα πραγματικότητα της οργάνωσης, το παρόν. Διευκρινίζει το πεδίο εφαρμογής του οργανισμού: επιχειρήσεις ή οργανισμοί όπου η επιχείρηση προτίθεται να ανταγωνιστεί και τους πελάτες που σκοπεύει να εξυπηρετήσει, τη βιομηχανία, τα προϊόντα της, τις αγορές και τη γεωγραφική της έκταση, δηλαδή ποιοι είμαστε και τι κάνουμε. Θα πρέπει να είναι σχετική, να παρακινεί τους υπαλλήλους και να εμπνέει όλους τους άλλους ενδιαφερόμενους, ενώ πρέπει να τονιστούν οι αξίες που θα μοιραστεί ο οργανισμός (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012).

2.4 Στρατηγικοί Στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι περιγράφουν το τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός. Εκφράζουν συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, έτσι ώστε να αποτελεί ένα σύνολο επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι παρακολουθούν την απόδοση και την πρόοδο της οργάνωσης, ενώ πρέπει να συμβαδίζουν με μια δήλωση αποστολής. Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν πρόκληση για όλους τους εμπλεκόμενους και ο αριθμός τους πρέπει να είναι περιορισμένος. Ορίζοντας τους ο οργανισμός προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το χάσμα μεταξύ πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης (Thompson, 2004).

Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να έχουν χαρακτήρα SMART (Quezada et al., 2009), δηλαδή, σημαίνει ότι πρέπει να είναι:

Stimulating/Διεγερτικοί - οι στόχοι πρέπει να προκαλούν και να τονώνουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων.

Measurable/Μετρήσιμοι - οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση και η μέτρηση του τρόπου με τον οποίο εκπληρούνται.

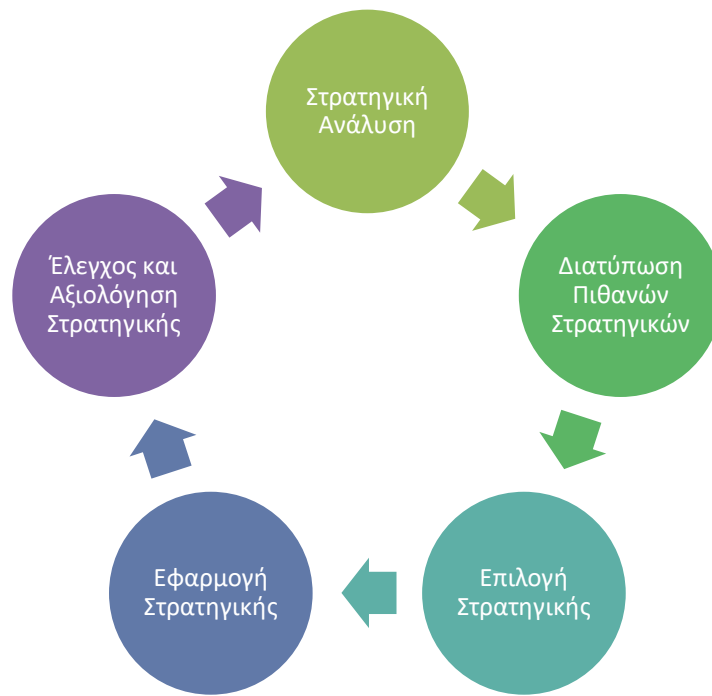
Acceptable/Αποδεκτοί - θα πρέπει να γίνονται αποδεκτοί από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Realistic/Ρεαλιστική - όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να είναι εφικτοί για τον οργανισμό.

Timed/Χρονικά προσδιορισμένοι - Πρέπει να καθοριστεί το χρονικό πλαίσιο επίτευξης των στόχων.

2.5 Στρατηγική Διαδικασία Μάνατζμεντ

Η περιγραφή της ιδανικής διαδικασίας στρατηγικής μάνατζμεντ διαφέρει σημαντικά μεταξύ των δημιουργών. Οι Barney και Hesterly (2009) περιγράφουν το στρατηγικό μάνατζμεντ ως μια συνεχιζόμενη σύνθετη διαδικασία των βημάτων παρακολούθησης. Η διαδικασία παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.



Διάγραμμα 4. Διαδικασία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Barney & Hesterly (2009) – Δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα

Η διαδικασία ξεκινά με τη διαμόρφωση του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών στόχων, μια εκτέλεση της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Με βάση αυτές τις αναλύσεις διαμορφώνονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της εταιρείας και ορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον της εταιρείας. Το επόμενο βήμα μετά τη στρατηγική ανάλυση είναι η δημιουργία πιθανών στρατηγικών. Στη συνέχεια επιλέγεται η καλύτερη επιλογή και η επιλεγμένη στρατηγική εφαρμόζεται στην οργάνωση. Επειδή το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία, τα αποτελέσματα αξιολογούνται μετά από αυτό, προσδιορίζονται οι ατέλειες και η αρχική στρατηγική αναθεωρείται και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, νέες δυνατότητες ή σημεία συμφοράς.

Παρόμοιες απόψεις για τη διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζουν οι Carpenter και Sanders (2014), σύμφωνα με τους οποίους η διαδικασία είναι συνεχής, δυναμική και ποτέ δεν τελειώνει. Πριν από την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου πρέπει να απαντηθούν 3 βασικές ερωτήσεις:

- Που είμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα πάμε εκεί;

2.5.1 Διατύπωση Στρατηγικής

Η στρατηγική εξηγεί πώς θα επιτευχθούν στοχοθετημένα αποτελέσματα. Με βάση τα αποτελέσματα των αναλύσεων εξωτερικής και εσωτερικής κατάστασης, διαμορφώνονται πιθανές στρατηγικές επιλογές. Η επιλεγείσα στρατηγική θα μπορούσε να είναι επιτυχής μόνο αν συμμορφώνεται με 3 κριτήρια, τη βιωσιμότητα, την αποδοχή και τη σκοπιμότητα (Ahmed et al., 2009).

Βιωσιμότητα: Η στρατηγική μπορεί να είναι βιώσιμη όταν αντιμετωπίζει τη στρατηγική θέση του οργανισμού. Αξιολογείται εάν αντιμετωπίζει τα βασικά ζητήματα που εντοπίστηκαν μέσω της ανάλυσης και εάν ταιριάζει στο περιβάλλον του οργανισμού. Για την αξιολόγηση της καταλληλότητας της στρατηγικής μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως το matrix SWOT για την κατάταξη των στρατηγικών επιλογών ή των δέντρων αποφάσεων.

Αποδεκτή: Κατά την αξιολόγηση της αποδοχής της στρατηγικής, σκοπός είναι να γίνει γνωστό αν τα αναμενόμενα αποτελέσματα της στρατηγικής είναι επαρκή και εάν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Αξιολογείται η αναμενόμενη απόδοση από τη στρατηγική, η αντίδραση των ενδιαφερομένων και το επίπεδο κινδύνου χρησιμοποιώντας τον υπολογισμό της απόδοσης της επένδυσης, τις μεθόδους που υπολογίζουν την αξία των μετόχων και την ανάλυση κινδύνου.

Σκοπιμότητα: Αξιολογείται η σκοπιμότητα της στρατηγικής εξετάζοντας εάν η στρατηγική θα λειτουργήσει στην πράξη. Εξετάζεται εάν ο οργανισμός έχει ή μπορεί να αποκτήσει ικανότητες για την εφαρμογή της στρατηγικής.

2.5.2 Στρατηγική Εφαρμογή & Εκτέλεση

Όταν έχει γίνει η επιλογή της καλύτερης δυνατής επιλογής στην τρέχουσα κατάσταση, το επόμενο βήμα είναι να γίνει γνωστό πώς επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα. Αρχικά, πρέπει να οριστεί η στρατηγική λειτουργία, δηλαδή τα βήματα που οδηγούν στην επίτευξη του στόχου και την επιτυχία της στρατηγικής. Εξετάζονται οι προϋπολογισμοί που υποστηρίζουν δραστηριότητες κρίσιμες για τη στρατηγική επιτυχία. Ενθαρρύνονται οι άνθρωποι, έτσι ώστε να επιδιώκουν τους στοχοθετημένους στόχους, επιβραβεύοντάς τους, όταν επιτυγχάνονται στοχευμένα αποτελέσματα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που να

είναι αποτελεσματικό για την εφαρμογή της στρατηγικής, αναπτύσσοντας πολιτικές και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη στρατηγική. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφοριών και αναφοράς για την παρακολούθηση της προόδου (Thompson, 2004).

Ωστόσο, ο Srivastava (2014) δεν συμφωνεί με αυτή την άποψη. Σύμφωνα με τον ίδιο, η στρατηγική δεν αφορά τον προγραμματισμό εγγράφων και ότι αφορά την ανάληψη κινδύνων. Πιστεύει ότι πολλοί υπεύθυνοι για τη χάραξη στρατηγικών κάνουν λάθος να εστιάζουν στον προγραμματισμό, τη διαχείριση του κόστους και τις δυνατότητες, ενώ σημαντικές μετρήσεις πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη και το μερίδιο αγοράς. Επίσης, συνιστά 3 κανόνες κατά τον ορισμό μιας στρατηγικής:

Απλότητα: είναι δυνατόν να περιγραφεί ολόκληρη η στρατηγική σε ένα χαρτί με ακρίβεια καθορίζοντας «*πού θα παίξω και πώς θα κερδίσω*».

Δεν χρειάζεται τελειότητα: καμία στρατηγική δεν θα μπορούσε να είναι τέλεια επειδή περιλαμβάνει ένα στοίχημα.

Λογική και σαφής: η στρατηγική πρέπει να εξηγεί με σαφήνεια τι πρέπει να αλλάξει ή να κάνει ο οργανισμός για να επιτύχει τον καθορισμένο στόχο.

Οι επιδόσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από τη διατύπωση της στρατηγικής, αλλά και από το πόσο καλά υλοποιείται. Η ποιότητα της υλοποίησης επηρεάζεται από τον γενικό διευθυντή επειδή έχει τον κεντρικό ρόλο στη διαδικασία υλοποίησης. Οι Herbert και Deresky (1987) στην έρευνά τους ισχυρίζονται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των γενικών στρατηγικών και των προτύπων ρόλων για την εφαρμογή της στρατηγικής και ότι καθεμία από αυτές τις στρατηγικές απαιτεί διαφορετικά σύνολα διαχειριστικών δράσεων, εμπειριών και στυλ δεξιοτήτων.

2.5.3 Αξιολόγηση της Στρατηγικής

Αναγκαίο μέρος της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να αναθεωρηθεί η κατάσταση και να γίνουν διορθωτικές προσαρμογές (Thompson, 2004) καθώς θα πρέπει να τροποποιηθεί η στρατηγική, όταν για παράδειγμα η διοίκηση θέτει νέους στόχους ή λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιχείρηση ψάχνει για καλύτερη στρατηγική μέσω αναθεωρήσεων του προϋπολογισμού, αλλαγών πολιτικής, αλλαγών προσωπικού, αλλαγών καλλιέργειας ή αναθεωρημένων

πρακτικών αντιστάθμισης, ενώ πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος των μεταβαλλόμενων συνθηκών.

Στάδια αξιολόγησης της στρατηγικής

Το στάδιο αξιολόγησης της στρατηγικής θα πρέπει να περιλαμβάνει τρεις φάσεις:

- Εξέταση των υποκείμενων βάσεων της στρατηγικής της εταιρείας.
- Σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά αποτελέσματα.
- Εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών για την προσαρμογή της απόδοσης στα σχέδια.

Η ανατροφοδότηση πρέπει να γίνει ακόμη και αν η στρατηγική ήταν επιτυχής επειδή η επιτυχία δεν είναι μόνιμη και οι συνθήκες θα μπορούσαν να αλλάξουν γρήγορα. Εκτός από την αναθεώρηση των αποτελεσμάτων βάσει των πλαισίων και των δεικτών, θα πρέπει να αξιολογηθεί η αντίδραση των ανταγωνιστών, εάν οι ικανότητές τους, οι αδυναμίες ή οι στρατηγικές τους έχουν αλλάξει. Εάν υπάρχει ένα κενό μεταξύ της πρόβλεψης και της πραγματικότητας των αποτελεσμάτων της στρατηγικής, οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να περιλαμβάνουν αναθεώρηση των στόχων, αλλαγή διαφορετικών στρατηγικών, διαφορετική κατανομή πόρων ή μεταβολή του οράματος ή της αποστολής της εταιρείας (Barney & Hesterly, 2009).

Τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης

Για να μετρηθούν οι επιδόσεις του οργανισμού και, ως εκ τούτου, η ορθότητα της στρατηγικής και η επιτυχία της εφαρμογής της, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας / βασικοί δείκτες επιδόσεων. Μια άλλη προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η τεχνική Balanced Scorecard που αντικατοπτρίζει τέσσερις σημαντικές πτυχές των επιδόσεων του οργανισμού που πρέπει να παρακολουθούνται. Αυτές είναι οι οικονομικές, οι πελατειακές, οι εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και τα ζητήματα μάθησης και ανάπτυξης (Cadle, Paul & Turner, 2010).

Κριτικοί παράγοντες επιτυχίας / βασικοί δείκτες επίδοσης

Οι ΚΠΕ και οι ΒΔΕ βρίσκονται σε στενή σχέση. Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας (ΚΣΕ) είναι «*χαρακτηριστικά προϊόντων που αποτιμώνται ιδιαίτερα από μια ομάδα πελατών και, συνεπώς, όπου ο οργανισμός πρέπει να υπερέχει για να υπερέχει του ανταγωνισμού*» (Ahmed et al., 2009).

Το παράδειγμα των ΚΣΕ μπορεί να είναι χαμηλό κόστος ή εξυπηρέτηση πελατών. Οι βασικοί δείκτες Επίδοσης (ΒΔΕ=KPI) βοηθούν στην παρακολούθηση εάν

επιτυγχάνεται το απαιτούμενο επίπεδο επίδοσης (Cadle, Paul & Turner, 2010). Πρώτον, πρέπει να καθοριστούν οι ΚΠΕ, οι οποίοι στη συνέχεια θα διαμορφώσουν τους ΒΔΕ, τόσο για τη βιομηχανία όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

2.6 Εξωτερική Ανάλυση του Οργανισμού

Το περιβάλλον της επιχειρήσεως μπορεί να διαιρεθεί σε τρία (3) κύρια μέρη όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5: το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον και το μακρο-εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι τεχνικές για την ανάλυση κάθε «στρώματος» του περιβάλλοντος της εταιρείας.



Διάγραμμα 5. Επίπεδα Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Ahmed et al. (2009) – Δημιουργήθηκε από το συγγραφέα

Το μακροοικονομικό περιβάλλον θα αναλυθεί μέσω του πλαισίου PESTLE, όπου κάθε γράμμα αντιστοιχεί και σε ένα παράγοντα επιρροής, με P = Political / Πολιτικοί, E = Economical / Οικονομικοί S = Social / Κοινωνικό πολιτισμικοί, T = Technological / Τεχνολογικοί, L = Legal / Νομικοί και E = Environmental / Περιβαλλοντικοί. Άλλες χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις είναι οι PEST, PESTEL, PESTLE, PESTLIED, STEEPLE με μικρές διαφορές στο ακρωνύμιο όπου το E μπορεί να είναι και

οικολογικό, περιβαλλοντικό ή δεοντολογικό, I διεθνές και D για δημογραφικό (Cadle, Paul & Turner, 2010).

Η ελκυστικότητα της βιομηχανίας θα αναλυθεί με την έννοια των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 2008). Μια άλλη δυνατότητα για την ανάλυση της βιομηχανίας είναι το πλαίσιο 4C που επικεντρώνεται σε 4 παράγοντες: Customers / πελάτες, Cost / κόστος, Competition / ανταγωνιστές και Country / χώρα (Thompson, Strickland & Gamble, 2015).

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των ανταγωνιστών, θα αναφερθεί η έννοια των στρατηγικών ομάδων.

2.6.1 Εργαλείο Ανάλυσης PESTLE

Το εργαλείο PESTLE που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6 χρησιμοποιείται για την ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον και για τον έλεγχο του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, έτσι ώστε να κατανοηθούν οι βασικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες και οι αλλαγές στις δομές της βιομηχανίας. Για κάθε επόμενο τομέα προσδιορίζονται, απαριθμούνται και αξιολογούνται όλοι οι παράγοντες που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στον οργανισμό και οι οποίοι βρίσκονται εκτός της σφαίρας ελέγχου του οργανισμού. Αυτός ο κατάλογος εξωτερικών επιρροών θα μπορούσε να δημιουργήσει ευκαιρίες που πρέπει να επωφεληθούν ή απειλές τις οποίες πρέπει να γνωρίζει ο οργανισμός (Thompson, Strickland & Gamble, 2015).



Διάγραμμα 6. PESTLE – Εργαλείο Ανάλυσης Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Vogel (2018)

Πολιτικοί: Μεταξύ των πολιτικών παραγόντων, λαμβάνονται υπόψη κυβερνητικές αλλαγές ή νέες κυβερνητικές πρωτοβουλίες της χώρας δραστηριοποίησης του οργανισμού. Ωστόσο, με την ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, το πεδίο των πολιτικών δραστηριοτήτων επηρεάζεται εξίσου από διασυνοριακές οργανώσεις όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).

Οικονομικοί: Οι οικονομικοί παράγοντες συνήθως δεν περιορίζονται μόνο στην χώρα δραστηριοποίησης. Σε αυτή την ομάδα κατατάσσονται μακροοικονομικοί παράγοντες, όπως συναλλαγματικές ισοτιμίες, επιχειρηματικός κύκλος ή ρυθμό ανάπτυξης.

Κοινωνικοί: Οι κοινωνικοί παράγοντες που προκύπτουν από τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες είναι ένας άλλος τομέας που πρέπει να εξεταστεί. Σε αυτήν την ομάδα ανήκουν μεταβαλλόμενες κουλτούρες και άλλα δημογραφικά ζητήματα, όπως η

γήρανση του πληθυσμού, τα πρότυπα καταναλωτικής συμπεριφοράς ή ο αριθμός των εργαζόμενων μητέρων.

Τεχνολογικοί: Οι τεχνολογικοί παράγοντες συνδέονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας που διαχωρίζονται στις εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής (Internet) και των εξελίξεων στην τεχνολογία. Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα μπορούσαν να αφορούν είτε τη βιομηχανία είτε την αγορά, όπως καλύτερες τεχνολογίες παραγωγής (νανοτεχνολογία, νέα υλικά) και καινοτομίες.

Νομικοί: Νομικοί παράγοντες προκύπτουν από αλλαγές στο νόμο και από άλλους νομοθετικούς περιορισμούς που προέρχονται όχι μόνο από τις εθνικές κυβερνήσεις αλλά και από το εξωτερικό (ΕΕ). Θα μπορούσαν να ασχοληθούν με τη νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια ή με τους περιορισμούς στις συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων (Cadle et al., 2010, 3-6).

Περιβαλλοντικοί: Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν ή καθορίζονται από το περιβάλλον. Αυτή η πτυχή του PESTLE είναι ζωτικής σημασίας για ορισμένες βιομηχανίες, όπως για παράδειγμα ο τουρισμός, η γεωργία κλπ. Παράγοντες μιας επιχειρηματικής περιβαλλοντικής ανάλυσης περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται στο κλίμα, τον καιρό, τη γεωγραφική θέση, τις παγκόσμιες αλλαγές στο κλίμα κ.ο.κ.

Το παραπάνω πλαίσιο μπορεί να γίνει ένα πολύτιμο εργαλείο που βοηθάει στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν οι παράγοντες από καιρό σε καιρό και στον εντοπισμό μελλοντικών τάσεων. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες της αλλαγής, οι οποίοι είναι οι παράγοντες με μεγάλη επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία της προσαρμοσμένης στρατηγικής.

2.6.2 Ανάλυση Ανταγωνιστών

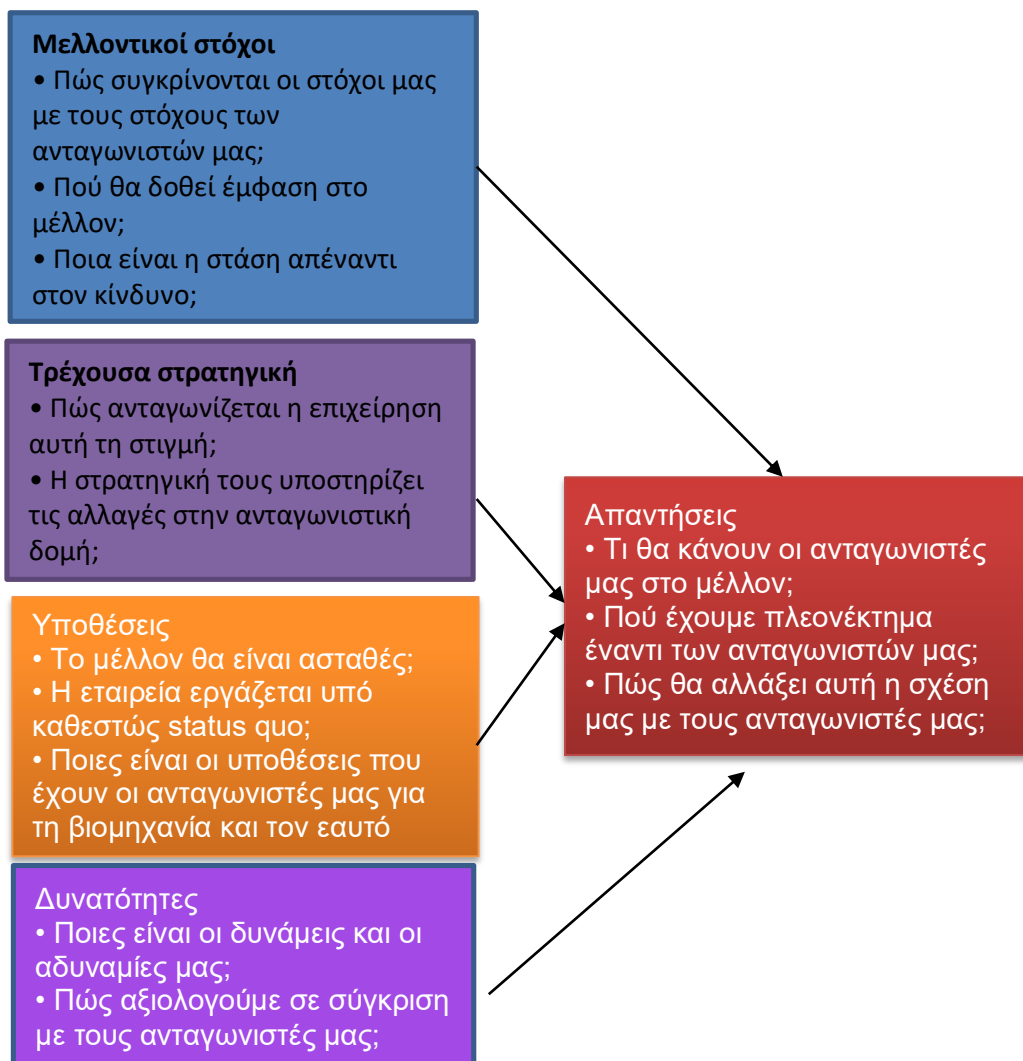
Ο ανταγωνιστής αντιπροσωπεύει κάθε εταιρεία που ανταγωνίζεται άμεσα τον οργανισμό. Η συστηματική παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και των θέσεων των ανταγωνιστών αποτελεί σημαντική στρατηγική δραστηριότητα λόγω έντονης ανταπάλότητας στις σημερινές αγορές. Για την καλύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος οι Bloodgood και Bauerschmidt (2002) προτείνουν τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές;
- Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που διαθέτουν;
- Ποιοι είναι οι στόχοι τους;
- Τι στρατηγικές ακολουθούν και πόσο επιτυχημένες είναι αυτές;
- Πώς είναι πιθανό να συμπεριφέρονται και, ειδικότερα, πώς είναι πιθανό να αντιδράσουν σε προσβλητικές κινήσεις;

Οι Ireland, Hoskisson και Hitt (2009) προσθέτουν ακόμη μία ερώτηση:

- Τι πιστεύουν οι ανταγωνιστές για τη βιομηχανία;

Οι Ireland, Hoskisson και Hitt (2009) ορίζουν τέσσερις διαστάσεις που βοηθούν την εταιρεία να κατανοήσει, να ερμηνεύσει και να προβλέψει τις ενέργειες των ανταγωνιστών και που αυξάνει την ικανότητα της εταιρείας να ανταγωνίζεται στον κλάδο. Αυτές οι διαστάσεις συνοψίζονται στο διάγραμμα 7.



Διάγραμμα 7. Ανάλυση Ανταγωνιστών

Πηγή: Ireland, Hoskisson και Hitt (2009)

Σύνολο δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τον ανταγωνιστή ονομάζονται ευφυΐα ανταγωνιστών. Η συγκέντρωση αυτών των δεδομένων μπορεί να είναι πολύ σημαντική για την ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεων και την επιτυχία των μελλοντικών κινήσεων της εταιρείας (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2010). Αυτά τα δεδομένα μπορούν να προέρχονται από πολλές πηγές, όπως δημόσιες αναφορές, επιχειρηματικό τύπο, κοινούς προμηθευτές ή πελάτες, επιθεωρήσεις προϊόντων ανταγωνιστών ή εκτιμήσεις από το τεχνικό προσωπικό του οργανισμού. Τα δεδομένα πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, διαφορετικά η συλλογή τους είναι μια άχρηστη δραστηριότητα (Porter, 1998).

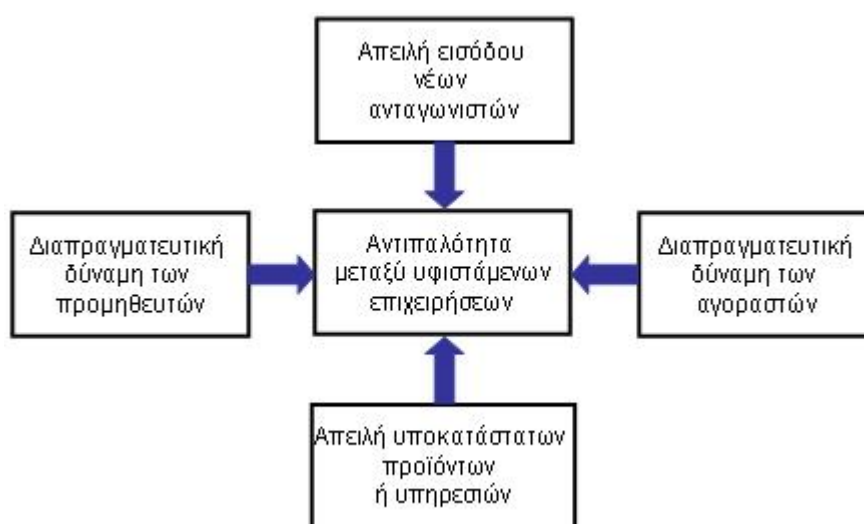
Η έννοια των στρατηγικών ομάδων

Για την ανάλυση και την καλύτερη κατανόηση της ανταγωνιστικής διάρθρωσης της βιομηχανίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί η έννοια των στρατηγικών ομάδων. Μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από εταιρείες που ανταγωνίζονται σε παρόμοια βάση και χρησιμοποιούν παρόμοια στρατηγική. Υπογραμμίζουν παρόμοιες στρατηγικές διαστάσεις, όπως την τεχνολογική ηγεσία, το φάσμα προϊόντων, την ποιότητα, τις πολιτικές τιμολόγησης, τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής ή την εξυπηρέτηση πελατών (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2010).

Οι Ahmed et al. (2009) χωρίζουν αυτές τις διαστάσεις στο πεδίο εφαρμογής (βλ. Παραπάνω) και τη δέσμευση πόρων, όπως οι μάρκες, οι δαπάνες μάρκετινγκ και η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης. Μέσω αυτής της ιδέας, μπορούν να κατανοηθούν οι διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών και να κατανοηθούν και να προβλεφθούν οι ανταγωνιστικές ενέργειες και οι αντιδράσεις. Μπορούν να καθοριστούν ποιοι ανταγωνιστές είναι στενοί και ποιοι από αυτούς είναι απομακρυσμένοι επειδή ορισμένες εταιρείες ανταγωνίζονται ομοίως και λαμβάνουν παρόμοιες αποφάσεις. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τον υψηλότερο ανταγωνισμό από τις εταιρείες του ομίλου, ενώ όσο πιο όμοια είναι η στρατηγική των εταιρειών των ομάδων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντιπαλότητα μεταξύ τους (Ahmed et al., 2009).

2.6.3 Οι 5 Δυνάμεις του Porter

Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων του Porter αντιπροσωπεύει ένα άλλο είδος ανάλυσης του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο συμβάλλει στην κατανόηση της ελκυστικότητας της βιομηχανίας και των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Στόχος μας είναι να εντοπίσουμε παράγοντες που θα μπορούσαν να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις σε έναν οργανισμό, καθορίζοντας πέντε πηγές πιέσεων (Cadle, Paul & Turner, 2010). Σύμφωνα με το διάγραμμα 8 διακρίνονται οι ακόλουθες δυνάμεις:



Διάγραμμα 8. Οι 5 δυνάμεις του Porter

Πηγή: Porter (2008)

Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων: Εξετάζεται αν υπάρχει απειλή πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών στη βιομηχανία. Αυτός ο κίνδυνος εξαρτάται από το επίπεδο των εμποδίων στην είσοδο, για παράδειγμα όσον αφορά την κλίμακα και την εμπειρία, την πρόσβαση σε κανάλια εφοδιασμού ή διανομής, τις βασικές κεφαλαιακές απαιτήσεις, την εμπιστοσύνη των πελατών σε καθιερωμένες μάρκες και τα αναμενόμενα αντίποινα, όπως ο πόλεμος τιμών. Εάν τα εμπόδια στην είσοδο είναι χαμηλά, η βιομηχανία τείνει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Απειλή υποκατάστατων: Ο αναπληρωτής αποτελεί εναλλακτική λύση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, η οποία προσφέρει παρόμοιο όφελος. Όταν διερευνάται η ύπαρξη υποκατάστατων, είναι σημαντικό να λαμβάνεται πάντα υπόψη ο λόγος τιμής / απόδοσης, διότι δεν είναι μόνο η τιμή, αλλά και τα πλεονεκτήματα απόδοσης και τα αποτελέσματα που προέρχονται από το εξωτερικό της βιομηχανίας

του κατεστημένου φορέα, τα οποία είναι σημαντικά για τον πελάτη. Έαν υπάρχει μόνο ένα μοναδικό προϊόν χωρίς υποκατάστατα, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις στη βιομηχανία τείνουν να είναι χαμηλές.

Δύναμη αγοραστών: Οι πελάτες επιθυμούν να μειώσουν τις τιμές και να βελτιώσουν την ποιότητα. Η ισχύς τους εξαρτάται από το πόσο αγοράζουν, πόσο καλά ενημερωμένοι είναι, από το ύψος του κόστους μεταγωγής ή αν υπάρχουν λίγοι μόνο μεγάλοι πελάτες, δηλαδή συγκεντρωμένοι αγοραστές. Η δύναμη των ανταγωνιστών εξαρτάται επίσης από το αν μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα τους από άλλον προμηθευτή.

Δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές παρέχουν στον οργανισμό τους πόρους που απαιτούνται για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών. Η ισχύς τους εξαρτάται από την έκταση του κόστους μεταγωγής της επιχείρησης σε άλλον προμηθευτή, από τον αριθμό των παραγωγών, ενώ οι συγκεντρωμένοι προμηθευτές σημαίνουν την υψηλή ισχύ των προμηθευτών ή τη δυνατότητα μετακίνησης προς τον τελικό πελάτη (προς τα εμπρός, κάθετη ολοκλήρωση). Καθώς ορισμένες εταιρείες έχουν πολλούς προμηθευτές, διεξάγεται ανάλυση των πιο σημαντικών.

Έκταση της αντιπαλότητας: Ενδιαφέρον αποτελεί επίσης η έκταση της αντιπαλότητας εντός του κλάδου. Ο εντατικός ανταγωνισμός συμβαίνει όταν οι ανταγωνιστές είναι ίσου μεγέθους ή εάν οι ανταγωνιστές προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες με στόχο την ίδια ομάδα πελατών. Σε αυτή την περίπτωση, είναι καλύτερα για μικρούς παίκτες να επικεντρωθούν σε κόγχες. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την αντιπαλότητα μπορεί να είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, το υψηλό κόστος εξόδου ή η χαμηλή διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας.

Κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού, οι Birshan και Kar (2012) υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα κατανόησης του τι σημαίνει στρατηγική στον κλάδο όπου ανταγωνίζεται ο οργανισμός. Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων του Porter βοηθά στην εκτίμηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου. Εάν οι δυνάμεις είναι υψηλές, οι βιομηχανίες δεν είναι ελκυστικές, επειδή είναι δύσκολο να ανταγωνιστούν σε αυτές. Εξάλλου, οι ιδιαιτερότητες καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις θα μπορούσαν να εξηγήσουν γιατί οι οργανώσεις υιοθετούν μια συγκεκριμένη στρατηγική. Για παράδειγμα, εάν η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι υψηλή, η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει εγκαταστάσεις και να ακολουθήσει μια στρατηγική καθυστερημένης κάθετης ολοκλήρωσης (Porter, 2008).

2.7 Εσωτερική Ανάλυση του Οργανισμού

Στη συνέχεια θα αναφερθούν οι τεχνικές εσωτερικών αναλύσεων. Βάσει αυτών, στη συνέχεια θα καθοριστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της εταιρείας.

2.7.1 Ανάλυση Πόρων της Επιχείρησης

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την ταξινόμηση των πόρων της εταιρείας. Μια πιθανότητα είναι χωριστούν σε απτές-υλικές, ανθρώπινες και οικονομικές πηγές. Για την παρούσα πτυχιακή θα χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο ελέγχου των πόρων που διαιρεί τους πόρους σε πέντε ομάδες: φυσικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους, τεχνογνωσία και φήμη.

2.7.1.1 Έλεγχος Πόρων

Ο έλεγχος πόρων είναι μια τεχνική με την οποία αξιολογούνται οι πόροι της εταιρείας. Η οργάνωση μπορεί να περιγράψει συγκεκριμένους πόρους, οι οποίοι παρουσιάζονται στο διάγραμμα 9 και είναι οικονομικοί ή φυσικοί, άυλοι πόροι, όπως η τεχνολογία, η φήμη και ο πολιτισμός, και τέλος οι ανθρώπινοι πόροι από την άποψη των κινήτρων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων και της επικοινωνίας.

Εξετάζονται 5 τομείς πόρων.



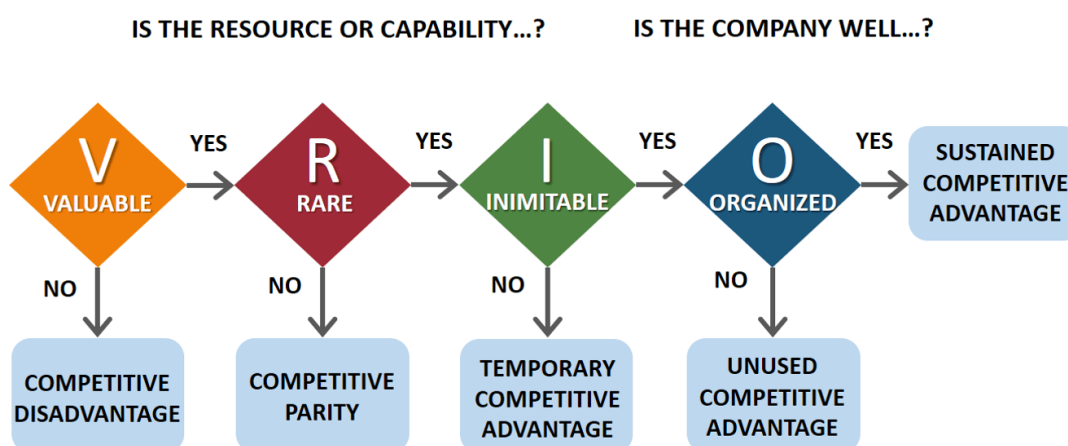
Διάγραμμα 9. Resources Audit

Πηγή: Cadle, Paul & Turner (2010) δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα.

Μέσω του ελέγχου των πόρων, σκοπός είναι ο εντοπισμός των πόρων που θα επιτρέψουν και θα υποστηρίξουν τις αλλαγές των επιχειρήσεων και θα εντοπίσουν αδυναμίες οι οποίες, σε αντίθετη περίπτωση, μπορούν να την υπονομεύσουν. Γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης του αν ο οργανισμός έχει πρόσβαση σε όλους τους βασικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία. Η ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχετικά με τον οργανισμό στο σύνολό του ή σε κάποιο τμήμα. Μπορεί να γίνει ιδιαίτερα πολύτιμη όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ή προβλήματα σε έναν οργανισμό (Cadle, Paul & Turner, 2010).

2.7.1.2 VRIO Framework

Η θεωρία βασισμένη στους πόρους λέει ότι η εταιρεία είναι μια ένωση απτών και άυλων πόρων. Αλλά για να μπορέσει η εταιρεία να επωφεληθεί από τους πόρους, πρέπει να εντοπίσει ποια από αυτά είναι στρατηγικά και προσφέρουν το μεγαλύτερο διαρκή πλεονέκτημα (Mintzberg et al., 2005). Όπως δείχνει και το διάγραμμα 10, ο στόχος είναι να προσδιοριστούν οι βασικές ικανότητες, δηλαδή οι ικανότητες που χρησιμεύουν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό έναντι των αντιπάλων του (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2010).



Διάγραμμα 10. VRIO Framework

Πηγή: B2U - Business-to-you.com (2016)

Για να γίνει αξιολόγηση εάν η στρατηγική ικανότητα είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα, χρησιμοποιείται το πλαίσιο VRIO, το οποίο αντιπροσωπεύει την αξία (Value), τη σπανιότητα (Rarity), τη δυνατότητα μίμησης (Imitability) και την ύπαρξη ενός Οργανισμού που θέλει να επιτύχει τα προηγούμενα (Talaja, 2012). Εάν ο πόρος μπορεί να χαρακτηριστεί από όλα αυτά τα 4 χαρακτηριστικά, θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία.

Αξία: Ένας πόρος ή μια ικανότητα είναι πολύτιμη για τον οργανισμό εάν έχει την ικανότητα να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή, ή αν θα μπορούσε να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σπανιότητα: Ο πόρος ή η ικανότητα είναι σπάνιος αν είναι σε υψηλή ζήτηση και αν βρίσκεται στα χέρια ενός σχετικά μικρού αριθμού ατόμων/επιχειρήσεων.

Δυνατότητα μίμησης: Γίνονται προσπάθειες εύρεσης ενός πόρου ή μιας ικανότητας που είναι δύσκολο να τη μιμηθεί ο ανταγωνισμός. Ένας τέτοιος πόρος συνεπάγεται σημαντικό μειονέκτημα κόστους σε έναν οργανισμό ο οποίος προσπαθεί να τον αποκτήσει, να τον αναπτύξει, να τον αντιγράψει ή αν χρειαστεί πολύ χρόνο για να το πράξει.

Οργάνωση: Ύπαρξη ενός Οργανισμού ο οποίος επιθυμεί να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα δημιουργεί Αξία στον πελάτη, θα βρίσκεται σε Σπανιότητα, και θα είναι Δύσκολο να Μιμηθεί.

Βραχυπρόθεσμα, θα μπορούσε να προστατευτεί η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης, για παράδειγμα, με διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά σήματα, αλλά η εταιρεία θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προστατεύσει τον πόρο από τη μίμηση μακροπρόθεσμα. Καθώς όλες οι άυλες σχέσεις, τα συστήματα, οι δεξιότητες και η γνώση θα μπορούσαν να μιμούνται πολύ δύσκολα, οι Mintzberg et al. (2005) θεωρούν τον πολιτισμό ως βασικό πόρο, διότι προσφέρει την καλύτερη προστασία.

2.7.2 Μήτρες Αξιολόγησης Εσωτερικών & Εξωτερικών Παραγόντων

Η Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικού Παράγοντα (IFE Matrix) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και για την αποκάλυψη των πλεονεκτημάτων της καθώς και των αδυναμιών της. Από την άλλη, η Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα (EFE matrix) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και για τον εντοπισμό των διαθέσιμων ευκαιριών και απειλών (David & David, 2013).

Οι πίνακες αξιολόγησης εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων έχουν εισαχθεί από τους David και David (2013) στο βιβλίο του «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Σύμφωνα με τους συγγραφείς, και τα δύο εργαλεία χρησιμοποιούνται για να συνοψίσουν τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις αναλύσεις εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Οι συνοπτικές πληροφορίες αξιολογούνται και χρησιμοποιούνται για περαιτέρω σκοπούς. Παρόλο που τα εργαλεία είναι αρκετά απλοϊκά, κάνουν την καλύτερη δυνατή εργασία για τον προσδιορισμό και την

αξιολόγηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν (David & David, 2013). Και τα δύο εργαλεία είναι σχεδόν πανομοιότυπα, επομένως η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει ένα παράδειγμα EFE.

Εικόνα 1. Αξιολόγηση Εξωτερικών Παραγόντων (EFE)

Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1. Industry Consolidation	11 %	4	0.44
2. Increase in air travel in Mexico	12 %	3	0.36
3. Privatization in CE countries	10 %	2	0.20
4. Growth of low-cost sector	8 %	4	0.32
5. Increased demand in Chiana	16 %	3	0.48
Threats			
1. Declining margins	10 %	1	0.10
2. Government oversight	5 %	3	0.15
3. Climbing prices of key inputs	8 %	2	0.16
4. New security tax	5 %	2	0.10
5. Economic downturn	15 %	1	0.15
poor (1), below average (2), above average (3), superior (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.46

© Maxipedia

Πηγή: Maxi-pedia.com (2019)

Όταν χρησιμοποιείται η μήτρα EFE, προσδιορίζονται οι βασικές εξωτερικές ευκαιρίες και οι απειλές που επηρεάζουν ή ενδέχεται να επηρεάσουν μια εταιρεία. Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον με τα εργαλεία όπως η ανάλυση PESTLE, οι 5 δυνάμεις του Porter ή τη Μήτρα Ανταγωνιστικού Προφίλ (CPM) (βλ. κεφάλαιο 2.7.3). Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες χρησιμοποιούνται ως βασικοί εσωτερικοί παράγοντες στην αξιολόγηση εσωτερικών παραγόντων (IFE) (David & David, 2013).

Βάρος / Weight - Κάθε παράγοντας κλειδί θα πρέπει να έχει βάρος που κυμαίνεται από 0,0 (χαμηλή σημασία) έως 1,0 (υψηλή σημασία). Ο αριθμός δείχνει πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας εάν μια εταιρεία θέλει να επιτύχει σε μια βιομηχανία. Αν δεν υπήρχαν βάρη, όλοι οι παράγοντες θα ήταν εξίσου σημαντικοί, πράγμα που είναι ένα αδύνατο σενάριο στον πραγματικό κόσμο. Το άθροισμα όλων των βαρών πρέπει να είναι ίσο με 1,0 (David & David, 2013).

Εκτιμήσεις / Ratings - Η σημασία των αξιολογήσεων είναι διαφορετική σε κάθε μήτρα, οπότε θα αναλυθούν ξεχωριστά.

EFE Matrix. Οι αξιολογήσεις στον εξωτερικό πίνακα αναφέρονται στο πόσο αποτελεσματικά η τρέχουσα στρατηγική της εταιρείας ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες και τις απειλές. Οι αριθμοί κυμαίνονται από 4 έως 1, όπου 4 σημαίνει ανώτερη απόκριση, 3 – πάνω από τη μέση απόκριση, 2 - μέση απόκριση και 1 - κακή απόκριση.

Οι αξιολογήσεις, καθώς και τα βάρη, αποδίδονται υποκειμενικά σε κάθε παράγοντα (David & David, 2013).

IFE Matrix. Οι αξιολογήσεις στην εσωτερική μήτρα αναφέρονται στο πόσο ισχυρός ή αδύναμος είναι κάθε παράγοντας σε μια επιχείρηση. Οι αριθμοί κυμαίνονται από 4 έως 1, όπου 4 σημαίνει μεγάλη δύναμη, 3 - μικρή δύναμη, 2 - μικρή αδυναμία και 1 - μεγάλη αδυναμία. Οι δυνάμεις μπορούν να λάβουν βαθμολογίες 3 και 4, και οι αδυναμίες 2 και 1. Η διαδικασία εκχώρησης αξιολογήσεων σε μήτρα IFE μπορεί να γίνει ευκολότερη χρησιμοποιώντας το εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης (David & David, 2013).

Σταθμισμένα αποτελέσματα και συνολική σταθμισμένη βαθμολογία - *Weighted Scores & Total Weighted Score*

Η βαθμολογία είναι το αποτέλεσμα του βάρους πολλαπλασιασμένου με την βαθμολογία. Κάθε παράγοντας κλειδί πρέπει να λάβει βαθμολογία. Το συνολικό σταθμισμένο σκορ είναι απλά το άθροισμα όλων των επιμέρους σταθμισμένων βαθμολογιών. Η επιχείρηση μπορεί να λάβει την ίδια συνολική βαθμολογία από 1 έως 4 και στις δύο μήτρες. Το συνολικό σκορ 2,5 είναι ένα μέσο σκορ. Στην εξωτερική αξιολόγηση, ένα χαμηλό συνολικό σκορ δείχνει ότι οι στρατηγικές της εταιρείας δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά για να καλύψουν τις ευκαιρίες και να υπερασπιστούν τις απειλές. Σε μια εσωτερική αξιολόγηση, ένα χαμηλό σκορ δείχνει ότι η εταιρεία είναι αδύναμη έναντι των ανταγωνιστών της (David & David, 2013).

2.7.3 Μήτρα Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (CPM)

Το Matrix Ανταγωνιστικού Προφίλ (CPM) είναι ένα εργαλείο που συγκρίνει την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της και αποκαλύπτει τις σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες τους (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά το CPM. Ο πίνακας προσδιορίζει τους βασικούς ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και τις συγκρίνει χρησιμοποιώντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της βιομηχανίας. Η ανάλυση αποκαλύπτει επίσης τα σχετικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, έτσι ώστε μια εταιρεία να γνωρίζει ποιες περιοχές θα πρέπει να βελτιώσει και ποιες περιοχές θα προστατεύσει. Ένα παράδειγμα μίας μήτρας παρουσιάζεται παρακάτω (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

ΕΙΚΟΝΑ 2. ΜΗΤΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Competitive Profile Matrix (CPM) Example							
		Your Company		Competitor 1		Competitor 2	
Critical Success Factor	Weight	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
Marketing	0.25	4	1.00	4	1.00	1	0.25
Brand Reputation	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1
Location	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Product Quality	0.1	1	0.10	4	0.40	3	0.3
Customer Service	0.2	1	0.20	4	0.80	1	0.2
Customer Loyalty	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Product Range	0.1	3	0.30	1	0.10	3	0.3
TOTAL Score	1		2.50		3.50		2.15

Πηγή: Expert Program Management (2018)

Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας – Critical Success Factors

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΣ) είναι οι βασικοί τομείς, οι οποίοι πρέπει να διεξάγονται στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο αριστείας, εάν οι οργανώσεις επιθυμούν να επιτύχουν σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία. Διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών ή ακόμη και στρατηγικών ομάδων και περιλαμβάνουν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

Βάρος / Weight - Κάθε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας θα πρέπει να έχει βάρος που κυμαίνεται από 0,0 (χαμηλή σημασία) έως 1,0 (υψηλή σημασία). Ο αριθμός δείχνει πόσο σημαντική είναι η επιτυχία του παράγοντα στον κλάδο. Το άθροισμα όλων των βαρών πρέπει να είναι ίσο με 1,0 (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

Εκτίμηση / Rating - Οι αξιολογήσεις στην CPM αφορούν το πόσο καλά κάνουν οι εταιρείες σε κάθε περιοχή. Αυτά κυμαίνονται από 4 έως 1, όπου 4 σημαίνουν μεγάλη δύναμη, 3 - μικρή δύναμη, 2 - μικρή αδυναμία και 1 - μεγάλη αδυναμία. Οι αξιολογήσεις, καθώς και τα βάρη, αποδίδονται υποκειμενικά σε κάθε εταιρεία, αλλά η διαδικασία μπορεί να γίνει ευκολότερη μέσω συγκριτικής αξιολόγησης. Η συγκριτική αξιολόγηση αποκαλύπτει πόσο καλά κάνουν οι εταιρείες σε σύγκριση με τον άλλο ή τον μέσο όρο της βιομηχανίας. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν ίσες αξιολογήσεις για τον ίδιο παράγοντα. Για παράδειγμα, αν η Εταιρεία Α, η Εταιρεία Β και η Εταιρεία C έχουν το μερίδιο αγοράς 25%, 27% και 28% αντίστοιχα, όλοι θα λάβουν την τιμή 4 αντί να λαμβάνουν αξιολογήσεις 2, 3 και 4 (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

Βαθμολογία και Συνολικό σκορ - Η βαθμολογία είναι το αποτέλεσμα του βάρους πολλαπλασιασμένου με την βαθμολογία. Κάθε εταιρεία λαμβάνει μια βαθμολογία για κάθε παράγοντα. Το συνολικό σκορ είναι απλά το άθροισμα όλων των επιμέρους βαθμών για την εταιρεία. Η επιχείρηση που λαμβάνει το υψηλότερο συνολικό σκορ είναι σχετικά ισχυρότερη από τους ανταγωνιστές της (Sohel, Rahman & Uddin, 2014).

2.8 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

2.8.1 Ορισμός & Σημασία Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης

Η οικονομική ανάλυση σύμφωνα με τους Cheng, Lu και Sheu (2009) είναι μια συστηματική ανάλυση των οικονομικών δεδομένων. Αυτά τα στοιχεία που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις, δηλαδή τον ισολογισμό, τον λογαριασμό κερδών και ζημιών και την κατάσταση ταμειακών ροών. Η οικονομική ανάλυση αξιολογεί τις προηγούμενες επιδόσεις, περιγράφει την παρούσα κατάσταση της εταιρείας και προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες. Καθώς το εργαλείο αυτό στοχεύει στη βελτίωση των μελλοντικών επιδόσεων των εταιρειών, είναι απαραίτητο για βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό (Cheng, Lu & Sheu, 2009).

Ο βασικός στόχος της οικονομικής διαχείρισης είναι να εξασφαλίσει ότι η εταιρεία είναι οικονομικά σταθερή. Αυτό το γεγονός μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας 2 κριτήρια (Alexander, 2001):

- **Δυνατότητα κέρδους:** κρίνεται αν η αξία του επενδυμένου κεφαλαίου και, ειδικότερα, των περιουσιακών στοιχείων αυξάνεται.
- **Δυνατότητα πληρωμής από τον οργανισμό:** αξιολογείται εάν η εταιρεία είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της.

Επειδή κάθε ενδιαφερόμενος ενδιαφέρεται για ένα διαφορετικό είδος ανάλυσης και επειδή οι στόχοι διαφέρουν ανάλογα με κάθε ομάδα, είναι σημαντικό να διατυπωθεί ο στόχος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Η διοίκηση της εταιρείας ενδιαφέρεται για τη λειτουργία των αναλύσεων, στη διαχείριση των πόρων και στην κερδοφορία, καθώς ο στόχος τους είναι η προετοιμασία των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εταιρεία. Οι ιδιοκτήτες ενδιαφέρονται για την κερδοφορία, τις αποδόσεις κεφαλαίου και τους δείκτες της αγοράς, ενώ οι πιστωτές ενδιαφέρονται για το δείκτη ρευστότητας και χρέους (Alexander, 2001· Cheng, Lu & Sheu, 2009).

2.9 Το Πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας

Το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας αναπτύχθηκε από τον Michael Porter. Αυτή η τεχνική της οργανωτικής μοντελοποίησης περιγράφει διάφορες οργανωτικές δραστηριότητες (διαδικασίες) οι οποίες ομαδοποιούνται για να προσφέρουν αξία στον πελάτη. Το πλαίσιο βοηθάει την επιχείρηση να κατανοήσει την αξία που παρέχει η οργάνωση στους πελάτες της και τις δραστηριότητές της που συμβάλλουν στην επίτευξη της αξίας και στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Landry et al., 2006).

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ομάδες, πρωταρχικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες (Neilson & Pritchard, 2011).

Οι πρωταρχικές δραστηριότητες εμπλέκονται άμεσα στη ροή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 11. Σε αυτή την ομάδα ανήκουν (Neilson & Pritchard, 2011):

- **Διαχείριση Εισροών - Inbound logistics:** Η διαχείριση εισροών περιλαμβάνει δραστηριότητες λήψης, αποθήκευσης και διανομής εισροών, π.χ. χειρισμού υλικών, ελέγχου αποθεμάτων ή μεταφοράς.
- **Λειτουργίες - Operations:** Στην πράξη, μετρούνται όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μετατροπή των εισροών στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, όπως για παράδειγμα μηχανική κατεργασία ή συσκευασία.
- **Διαχείριση Εκροών - Outbound logistics:** Δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος στους πελάτες, όπως για παράδειγμα αποθήκευσης ή διανομής, ανήκουν στην εξερχόμενη εφοδιαστική.
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις - Marketing and sales:** Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις περιλαμβάνουν δραστηριότητες που καθιστούσαν τους πελάτες ενήμερους για το προϊόν ή την υπηρεσία, ώστε να είναι σε θέση να το αγοράσουν.
- **Υπηρεσία - Service:** Η υπηρεσία αντιπροσωπεύει όλες τις δραστηριότητες που ενισχύουν ή διατηρούν την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως είναι οι εγκαταστάσεις ή η επισκευή.



Διάγραμμα 11. Πλαίσιο Αλυσίδας Αξίας

Πηγή: Smartsheet (2017)

Οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι όλες οι άλλες δραστηριότητες που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και αφορούν (Neilson & Pritchard, 2011):

- **Προμήθειες - Procurement:** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση υλικών για να εισέλθουν στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. εξοπλισμός, πρώτες ύλες κ.λπ.).
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας - Technology development:** Η τεχνολογική ανάπτυξη περιλαμβάνει δραστηριότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM):** Οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και διατήρηση του εργατικού δυναμικού.
- **Επιχειρησιακή υποδομή - Firm infrastructure:** Ο όμιλος εταιρικών υποδομών περιλαμβάνει δραστηριότητες ανάπτυξης και διατήρησης της απαιτούμενης υλικής υποδομής, όπως η χρηματοδότηση, η λογιστική ή η γενική διαχείριση.

Το πλαίσιο δίνει μια εικόνα για το πού η αξία δημιουργείται σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία και βοηθά να εντοπιστούν τα «καυτά σημεία» της αλυσίδας αξίας της βιομηχανίας της επιχείρησης. Η μετανάστευση του hot spot σχετίζεται με την ωρίμανση του κλάδου, η οποία θα μπορούσε να περιλαμβάνει οριζόντια ολοκλήρωση (μετανάστευση εντός της αλυσίδας αξίας) ή κάθετη

ολοκλήρωση (μετανάστευση κατά μήκος της αλυσίδας αξίας). Δεδομένου ότι η δημιουργία αξίας δεν είναι εξίσου κατανομημένη κατά μήκος της αλυσίδας αξίας της βιομηχανίας, το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας επιτρέπει την εύρεση πληροφοριών σχετικά με το πού στον κλάδο βρίσκεται το καυτό σημείο δημιουργίας αξίας αυτή τη στιγμή, ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας που καθορίζουν το τμήμα της αλυσίδας αξίας και ποιες είναι οι συνέπειες της φάσης ωριμότητας του κλάδου για τον ανταγωνισμό στον κλάδο, αν το καυτό σημείο μεταναστεύει και αν τελικά σημαίνει απειλή για την εταιρεία (Neilson & Pritchard, 2011). Όταν χρησιμοποιείται το εργαλείο, είναι σημαντικό να εξετάζεται πάντοτε το σύνολο της αλυσίδας αξίας, επειδή όταν η εταιρεία είναι η καλύτερη στο μάρκετινγκ δεν σημαίνει πλεονέκτημα εάν οι λειτουργίες της είναι φτωχές (Mintzberg et al., 2005).

2.10 Ανάλυση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Η επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που συνδέονται μεταξύ τους και με τις οποίες οι εισροές μεταφέρονται στα αποτελέσματα. Η ανάλυση επιχειρησιακών διαδικασιών βοηθά στην κατανόηση του τρόπου διεξαγωγής των δραστηριοτήτων στον οργανισμό. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια της μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών, ή με άλλα λόγια διαγράμματα λωρίδων κολύμβησης, χάρτες διεργασιών, μοντέλα ροής εργασιών και διαγράμματα ροής εργασίας. Το μοντέλο επιχειρησιακών διαδικασιών δείχνει το επιχειρηματικό γεγονός που ξεκινά τη διαδικασία, όλες τις εργασίες που αποτελούν τη διαδικασία, τους φορείς που εκτελούν τα καθήκοντα, την αλληλουχία των εργασιών, τις αποφάσεις που οδηγούν σε εναλλακτικές ροές διαδικασιών και το τελικό σημείο της διαδικασίας. Οι διαδικασίες θα μπορούσαν να αυτοματοποιηθούν ή να ημί-αυτοματοποιηθούν, εάν περιλαμβάνουν συστήματα πληροφορικής (IT). Το μοντέλο μπορεί προαιρετικά να παρουσιάσει χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας (Dumas et al., 2013).

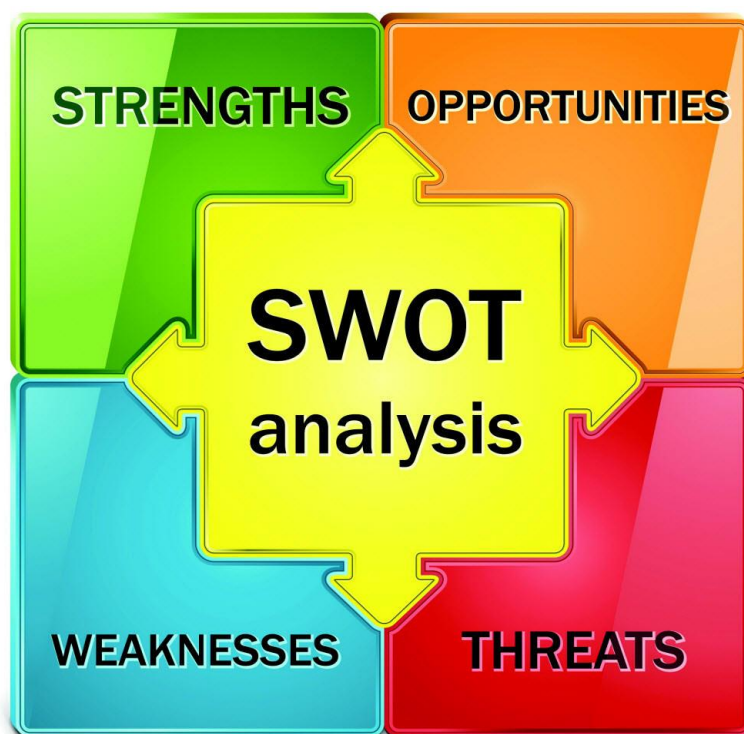
Ο πρωταρχικός τύπος ανάλυσης επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η ανάλυση της διαδικασίας και της εσωτερικής της λογικής. Ο στόχος είναι να διαπιστωθεί εάν η διαδικασία είναι σωστή και αποτελεσματική ή, ενδεχομένως, να προτείνει βελτιώσεις. Η όλη διαδικασία βασίζεται στην ανάλυση των ατελειών των διαδικασιών και των υπο-διαδικασιών, στη σύγκρισή τους με τις βέλτιστες πρακτικές και στον ορισμό των διαφορών. Τέλος, τα ευρήματα της ανάλυσης συνοψίζονται με έμφαση στην

κατάσταση της διαδικασίας, τη σημασία των ατελειών και τις δυνατότητες βελτίωσης (Chang, 2016).

Ένας άλλος σκοπός της ανάλυσης της διαδικασίας είναι η τεκμηρίωση των υφιστάμενων διαδικασιών, η βάση για την κατάρτιση του προσωπικού, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η διαδικασία καθορίζοντας ασυνέπειες, βρόχους, καθυστερήσεις ή σημεία συμφόρησης και προσδιορισμό του ποιος εμπλέκεται (Van Der Aalst, 2011).

2.11 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 12, είναι μια ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της εταιρείας που εξετάζονται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Το πλαίσιο συνοψίζει τα βασικά ζητήματα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τη στρατηγική ικανότητα ενός οργανισμού με τον πιο πιθανό αντίκτυπο στην ανάπτυξη στρατηγικής. Είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών και την αξιολόγηση μελλοντικών ενεργειών (Helms & Nixon, 2010).



Διάγραμμα 12. Ανάλυση SWOT

Πηγή: Business Mentor (2017)

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για την εδραίωση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων από την ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ενώ τα πλεονεκτήματα είναι εσωτερικές θετικές δυνατότητες του οργανισμού, οι αδυναμίες είναι εσωτερικές αρνητικές πτυχές του οργανισμού, οι ευκαιρίες είναι εξωτερικοί παράγοντες προς εκμετάλλευση και οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό (Helms & Nixon, 2010).

Οι Hill και Westbrook (1997) υπογραμμίζουν ότι η ανάλυση SWOT πρέπει να εκπονηθεί σε σχέση με τον σκοπό της, δηλαδή τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής σε αυτή την περίπτωση, και έτσι πρέπει να επικεντρωθεί μόνο σε ουσιαστικά και στρατηγικά γεγονότα. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι αντικειμενική και οι επιμέρους παράγοντες θα πρέπει να δίδονται με προτεραιότητα βάσει της σημασίας τους.

Αυτό το πλαίσιο είναι δημοφιλές λόγω της απλότητάς του, αλλά επικρίνεται επειδή η αξιολόγηση όλων των χαρακτηριστικών είναι υποκειμενική. Σε σχέση με την ανάλυση SWOT, είναι δυνατό να συναντηθεί το ακρωνύμιο USED γιατί εξηγεί πώς να χρησιμοποιηθούν δυνατά σημεία, πώς να σταματήσουν οι αδυναμίες, πώς να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και πώς να υπερασπιστούν τις απειλές (Leigh & Pershing, 2006).

2.11.1 Αξιολόγηση Παραγόντων

Μετά τον ορισμό των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών, προσδιορίζεται η σημασία των μεμονωμένων παραγόντων όσον αφορά τον αντίκτυπό τους στην εταιρεία. Για την αξιολόγησή τους, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη συνδυασμένη μέθοδο σύγκρισης (paired comparison) (Tarrow, 2010).

Οι παράγοντες συγκρίνονται μαζί σε ζεύγη, και τα ευρήματα στη συνέχεια συνοψίζονται σε έναν πίνακα, όπως στον πίνακα 1 που παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Πίνακας 1: Paired comparison: παράδειγμα

Παράγοντας	A	B	Γ
A		A	A
B			Γ
Γ			

Παράγοντας	Σύνολο	Βαθμός
A	2	1
B	0	3
Γ	1	2

Πηγή: Δημιουργήθηκε από το συγγραφέα

Βιβλιογραφία Βιβλιογραφικής Επισκόπησης

Ahmed, A., Hitt, M., Black, J., Porter, L., Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., Kotler, P., Armstrong, G., Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2009). *Fundamentals of global management*. Harlow: Pearson Custom Publishing.

Alexander, C. (2001). *Market models: A guide to financial data analysis*. John Wiley & Sons.

B2U - Business-to-you.com. (2016). *VRIO Framework EXPLAINED with EXAMPLES / B2U*. [online] Available at: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> [Accessed 10 Feb. 2019].

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bilous, J., Eggers, R., Jarrett, S., Lydon, P., Magan, A., Okwo-Bele, J. M., ... & Vandelaer, J. (2006). A new global immunisation vision and strategy. *The Lancet*, 367(9521), 1464-1466.

Birshan, M., & Kar, J. (2012). Becoming more strategic: Three tips for any executive. *McKinsey Quarterly*, 3, 60-66.

Bloodgood, J. M., & Bauerschmidt, A. (2002). Competitive analysis: do managers accurately compare their firms to competitors?. *Journal of Managerial Issues*, 418-434.

Business Mentor. (2017). *SWOT analysis: Ένα πολύτιμο εργαλείο στο χέρι του μικρού επιχειρηματία. Τι είναι και πως λειτουργεί*. - Business Mentor. [online] Available at: <https://www.businessmentor.gr/swot-analysis-ένα-πολύτιμο-εργαλείο-στο-χέρια-του/> [Accessed 14 Feb. 2019].

Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. BCS, The Chartered Institute.

Campbell, D., Edgar, D., & Stonehouse, G. (2011). *Business strategy: An introduction*. Macmillan International Higher Education.

Carpenter, M. & Sanders, G. (2014). *Strategic management*. Harlow: Pearson Education.

Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. Auerbach Publications.

Cheng, H., Lu, Y. C., & Sheu, C. (2009). An ontology-based business intelligence application in a financial knowledge management system. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 3614-3622.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.

- Expert Program Management. (2018). *Expert Program Management*. [online] Available at: <https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/> [Accessed 12 Mar. 2019].
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Herbert, T. T., & Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Hilletoft, P. (2012). Differentiation focused supply chain design. *Industrial management & data systems*, 112(9), 1274-1291.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2010). *Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Ireland, R., Hoskisson, R. and Hitt, M. (2009). *The Management of strategy*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
- Landry, R., Amara, N., Pablos-Mendes, A., Shademani, R., & Gold, I. (2006). The knowledge-value chain: a conceptual framework for knowledge translation in health. *Bulletin of the World Health Organization*, 84, 597-602.
- Leigh, D., & Pershing, A. J. (2006). SWOT analysis. *The handbook of human performance technology*, 1089-1108.
- Maxi-pedia.com. (2019). *EFE Matrix (External Factor Evaluation)*. [online] Available at: <http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external> [Accessed 12 Mar. 2019].
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined--*. Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined--*. Pearson Education.
- Neilson, J., & Pritchard, B. (2011). *Value chain struggles: Institutions and governance in the plantation districts of South India (Vol. 93)*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90)*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

- Quezada, L. E., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., & Ross, J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 492-500.
- Slideplayer.gr. (2018). *Στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο*. [online] Available at: <https://slideplayer.gr/slide/12175106/> [Accessed 6 Feb. 2019].
- Smartsheet. (2017). *Everything You Need to Know About Value Chain Analysis | Smartsheet*. [online] Available at: <https://www.smartsheet.com/everything-you-need-to-know-about-value-chain-analysis> [Accessed 10 Feb. 2019].
- Sohel, S. M., Rahman, A. M. A., & Uddin, M. A. (2014). Competitive profile matrix (CPM) as a competitors' analysis tool: a theoretical perspective. *International Journal of Human Potential Development*, 3(1), 40-47.
- Srivastava, A. K. (2014). Modelling drivers of adapt for effective strategy execution. *The Learning Organization*, 21(6), 369.
- St.merig.eu. (2017). *Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;*. [online] Available at: <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4> [Accessed 9 Feb. 2019].
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- Tarrow, S. (2010). The strategy of paired comparison: toward a theory of practice. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. McGraw-Hill Education.
- Thompson, T. (2004). Failure–avoidance: Parenting, the achievement environment of the home and strategies for reduction. *Learning and Instruction*, 14(1), 3-26.
- Van Der Aalst, W. (2011). *Process mining: discovery, conformance and enhancement of business processes (Vol. 2)*. Heidelberg: Springer.
- Vogel, P. (2018). *Crafting a Strategic Response to the World You Live in with PESTLE | Learning Tree Blog*. [online] Learning Tree Blog. Available at: <https://blog.learningtree.com/crafting-strategic-response-world-live-pestle/> [Accessed 7 Feb. 2019].
- Δήμας, Α. (2018). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*. [online] Docplayer.gr. Available at: <https://docplayer.gr/4076467-Stratigiki-dioikisi-epiheiriseon-kai-allagon.html> [Accessed 6 Feb. 2019].

Κεφάλαιο 3

Ερευνητική Μεθοδολογία

Η έρευνα μπορεί να οριστεί ως η «δραστηριότητα που περιλαμβάνει την εξεύρεση, με έναν περισσότερο ή λιγότερο συστηματικό τρόπο, φαινομένων για την εξαγωγή γνώσης» (Kothari, 2004).

«Η μεθοδολογία είναι το φιλοσοφικό πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται η έρευνα ή το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζεται η έρευνα» (Kumar, 2019).

Το κεφάλαιο της Ερευνητικής Μεθοδολογίας έχει ως στόχο να περιγράψει μεθόδους έρευνας, προσεγγίσεις και σχέδια που υπογραμμίζουν λεπτομερώς τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται σε όλη τη μελέτη, δικαιολογώντας την επιλογή και περιγράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε προσέγγισης και σχεδιασμού λαμβάνοντας υπόψη την πρακτική εφαρμογή τους στην έρευνα μας (Kumar, 2019).

Ο Kumar (2019) τονίζει ότι κατά τη διεξαγωγή μιας μεθοδολογίας έρευνας πρέπει να πληρούνται τα ακόλουθα δύο κριτήρια:

- **Πρώτον**, η μεθοδολογία πρέπει να είναι η καταλληλότερη για την επίτευξη των στόχων της έρευνας.
- **Δεύτερον**, πρέπει να καταστεί δυνατή η επανάληψη της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται σε άλλες έρευνες ίδιας φύσης.

3.1 Στόχοι και Σκοποί Έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και κατά την εισαγωγή ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του στρατηγικού μάντζμεντ με έμφαση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και μελέτη περίπτωσης της PepsiCo.

Συνοπτικά οι στόχοι της εργασίας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1. Να εξετάσει την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ.
2. Να παρουσιάσει εργαλεία χρήσιμα για τον προσδιορισμό της στρατηγικής.
3. Να παρουσιάσει την μελέτη περίπτωσης στρατηγικού μάντζμεντ της πολυεθνικής εταιρείας PepsiCo.

3.2 Ερευνητικό Σχέδιο

Διαφορετικά εγχειρίδια τοποθετούν διαφορετικές έννοιες στο σχεδιασμό της έρευνας. Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν το σχεδιασμό της έρευνας ως την επιλογή μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών ερευνητικών μεθόδων. Άλλοι υποστηρίζουν ότι ο σχεδιασμός της έρευνας αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Σημαντικά στοιχεία του ερευνητικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν ερευνητικές στρατηγικές και μεθόδους σχετικές με τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων (Marczyk, DeMatteo & Festinger 2005). Για την παρούσα πτυχιακή έρευνα το ερευνητικό σχέδιο ορίζεται ως σχεδιασμός της έρευνας για το τι πρόκειται να γίνει και με ποιο τρόπο θα καλυφθούν οι ερευνητικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Ο σχεδιασμός της έρευνας μπορεί να χωριστεί σε δύο ομάδες: διερευνητική (exploratory) και συμπερασματική (conclusive). Η διερευνητική έρευνα, σύμφωνα με το όνομά της, αποσκοπεί απλώς στη διερεύνηση συγκεκριμένων πτυχών του ερευνητικού χώρου. Η διερευνητική έρευνα δεν αποσκοπεί στην παροχή τελικών και οριστικών απαντήσεων σε ερευνητικά ερωτήματα. Ο ερευνητής μπορεί ακόμη και να αλλάξει την κατεύθυνση της μελέτης σε κάποιο βαθμό, ωστόσο όχι θεμελιωδώς, σύμφωνα με νέα στοιχεία που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας (Robson, 2011).

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις κυριότερες διαφορές μεταξύ διερευνητικής και συμπερασματικής έρευνας σε σχέση με σημαντικά στοιχεία μιας διατριβής:

Πίνακας 2. Διαφορές διερευνητικής και συμπερασματικής ερευνάς

Στοιχεία ερευνητικού έργου	Διερευνητική έρευνα	Συμπερασματική έρευνα
Σκοπός της έρευνας	Γενικά: δημιουργία πληροφοριών σχετικά με μια κατάσταση	Συγκεκριμένα: να επαληθευτούν ιδέες και να κατάληξη σε συμπέρασμα για την επιλογή μιας πορείας δράσης
Απαιτήσεις δεδομένων	Ασαφής	Σαφή
Πηγές δεδομένων	Δεν έχει καθοριστεί	Καλά καθορισμένες
Φόρμα συλλογής δεδομένων	Αορίστου χρόνου, ακατέργαστα	Συνήθως δομημένη

Δείγμα	Σχετικά μικρό - επιλεγμένα υποκειμενικά για να μεγιστοποιήσουν τη γενίκευση των γνώσεων	Σχετικά μεγάλα - αντικειμενικά επιλεγμένο ώστε να επιτρέψει τη γενίκευση των ευρημάτων
Συλλογή δεδομένων	Εύκαμπτη - καμία διαδικασία δεν έχει οριστεί	Άκαμπτη - καλά διαρρυθμισμένη διαδικασία
Ανάλυση δεδομένων	Άτυπη - συνήθως μη ποσοτικά	Επίσημη - συνήθως ποσοτικά
Συμπεράσματα / Συστάσεις	Περισσότερο δοκιμαστική	Περισσότερο τελική

Πηγή: Robson (2011) – δημιουργήθηκε από τον συγγραφέα

Η διερευνητική έρευνα, όπως υποδηλώνει το όνομα, σκοπεύει απλώς να διερευνήσει τα ερευνητικά ερωτήματα και δεν έχει ως στόχο να προσφέρει τελικές και πειστικές λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα. Αυτός ο τύπος έρευνας συνήθως διεξάγεται για να μελετήσει ένα πρόβλημα το οποίο δεν έχει ακόμη καθοριστεί σαφώς (Burns & Bush, 2006).

Προκειμένου να προσδιοριστεί η φύση του προβλήματος, η διερευνητική έρευνα δεν έχει σκοπό να παράσχει πειστικά στοιχεία, αλλά βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του προβλήματος. Κατά τη διεξαγωγή διερευνητικής έρευνας, ο ερευνητής θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να αλλάξει την κατεύθυνση του ως αποτέλεσμα της αποκάλυψης νέων δεδομένων και νέων γνώσεων (Stebbins, 2001).

Ο διερευνητικός σχεδιασμός της έρευνας δεν αποσκοπεί στην παροχή των τελικών και οριστικών απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα, αλλά απλώς διερευνά το ερευνητικό θέμα με ποικίλα επίπεδα βάθους (Stebbins, 2001). Έχει σημειωθεί ότι «*διερευνητική έρευνα είναι η αρχική έρευνα, η οποία αποτελεί τη βάση για πιο συμπερασματική έρευνα. Μπορεί να βοηθήσει ακόμη και στον προσδιορισμό του σχεδιασμού της έρευνας, της μεθοδολογίας δειγματοληψίας και της μεθόδου συλλογής δεδομένων*» (Beavers et al., 2013). Η διερευνητική έρευνα «*τείνει να αντιμετωπίσει νέα προβλήματα για τα οποία έχει γίνει ελάχιστη ή καθόλου προηγούμενη έρευνα*» (Burns & Bush, 2006).

3.2.1 Διαφορές μεταξύ Διερευνητικής & Συμπερασματικής Έρευνας

Η διαφορά μεταξύ της διερευνητικής και της συμπερασματικής έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι οι διερευνητικές μελέτες οδηγούν σε μια σειρά αιτιών και εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, ενώ οι συμπερασματικές

μελέτες προσδιορίζουν τις τελικές πληροφορίες που είναι η μόνη λύση σε ένα υφιστάμενο ερευνητικό πρόβλημα (Malhotra, 2015).

Με άλλα λόγια, ο διερευνητικός σχεδιασμός της έρευνας διερευνά απλώς τα ερευνητικά ερωτήματα, αφήνοντας περιθώρια για περαιτέρω έρευνες, ενώ ο καθοριστικός ερευνητικός σχεδιασμός αποσκοπεί στην παροχή τελικών ευρημάτων για την έρευνα. Επιπλέον, έχει δηλωθεί ότι «μια διερευνητική μελέτη μπορεί να μην έχει τόσο αυστηρή μεθοδολογία και τα μεγέθη των δειγμάτων μπορεί να είναι μικρότερα (Malhotra, 2015).

3.2.1.1 Πλεονεκτήματα διερευνητικής έρευνας

1. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην αλλαγή.
2. Η διερευνητική έρευνα είναι αποτελεσματική για τον καθορισμό των θεμελίων που θα οδηγήσουν σε μελλοντικές μελέτες.
3. Διερευνητικές μελέτες μπορούν δυνητικά να εξοικονομήσουν χρόνο και άλλους πόρους, προσδιορίζοντας στα αρχικά στάδια τους τύπους έρευνας που αξίζει να επιδιωχθούν.

3.2.1.2 Μειονεκτήματα διερευνητικής έρευνας

1. Οι διερευνητικές μελέτες παράγουν ποιοτικές πληροφορίες και η ερμηνεία αυτών των πληροφοριών υπόκειται σε προκαταλήψεις.
2. Αυτοί οι τύποι μελετών συνήθως χρησιμοποιούν ένα μικρό αριθμό δειγμάτων που μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν επαρκώς τον πληθυσμό-στόχο. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα διερευνητικής έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό.
3. Τα ευρήματα αυτού του είδους των μελετών δεν είναι συνήθως χρήσιμα στη λήψη αποφάσεων σε πρακτικό επίπεδο.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω η παρούσα έρευνα είναι διερευνητική καθώς στόχος της είναι η διερεύνηση συγκεκριμένων πτυχών που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ ενώ επιπλέον δεν επιδιώκει να απαντήσει κάποια ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, λόγω του ότι η παρούσα έρευνα διερευνά τις πτυχές του στρατηγικού μάνατζμεντ υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις, ιδιαίτερα όταν γίνεται

λόγος για την εύρεση στρατηγικών θέσεων εντός οργανισμού. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα δεν επιδιώκει να δώσει μία κάποια συγκεκριμένη λύση σε ένα πρόβλημα, αλλά επιδιώκει τη μελέτη του φαινομένου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έτσι, η διερευνητική προσέγγιση αποτελεί την καταλληλότερο τύπο έρευνας για την παρούσα πτυχιακή.

3.3 Φιλοσοφία Έρευνας

Η φιλοσοφία της έρευνας ασχολείται με την πηγή, τη φύση και την εξέλιξη της γνώσης (Crossan, 2003). Με απλά λόγια, η φιλοσοφία της έρευνας είναι μια πεποίθηση σχετικά με τους τρόπους συλλογής, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων σχετικά με ένα φαινόμενο.

Κάθε στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας βασίζεται σε υποθέσεις σχετικά με τις πηγές και τη φύση της γνώσης. Η φιλοσοφία της έρευνας αντικατοπτρίζει τις σημαντικές υποθέσεις του συγγραφέα και αυτές οι υποθέσεις χρησιμεύουν ως βάση για την ερευνητική στρατηγική. Γενικά, η φιλοσοφία της έρευνας είναι μία περίπλοκη διαδικασία που σχετίζονται με ένα ευρύ φάσμα κλάδων. Ωστόσο, στο πλαίσιο των επιχειρηματικών μελετών ειδικότερα, υπάρχουν τέσσερις κύριες ερευνητικές φιλοσοφίες (Crossan, 2003):

1. Πραγματισμός
2. Θετικισμός
3. Ρεαλισμός
4. Ερμηνευτισμός

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης ερευνητικής φιλοσοφίας επηρεάζεται από πρακτικές συνέπειες. Η επιλογή μεταξύ θετικών και ερμηνευτικών ερευνητικών φιλοσοφιών ή μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων αντιπροσωπεύει παραδοσιακά ένα σημαντικό σημείο συζήτησης. Ωστόσο, οι τελευταίες εξελίξεις στην πρακτική της διενέργειας μελετών αύξησαν τη δημοτικότητα του πραγματισμού και του φιλοσοφικού ρεαλισμού (Holden & Lynch, 2004).

Επιπλέον, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, υπάρχουν δημοφιλείς μέθοδοι συλλογής δεδομένων που συνδέονται με κάθε ερευνητική φιλοσοφία.

Πίνακας 3. Συλλογή Δεδομένων ανά Φιλοσοφική Προσέγγιση

	Πραγματισμός	Θετικισμός	Ρεαλισμός	Ερμηνευτισμός
Δημοφιλείς μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων	Μεικτά ή πολλαπλά σχέδια μεθόδων, Ποσοτικά και ποιοτικά	Υψηλά δομημένη, μεγάλα δείγματα, μέτρησης, ποσοτικά, αλλά μπορεί να χρησιμοποιήσει ποιοτικά	Οι μέθοδοι που επιλέγονται πρέπει να ταιριάζουν στο θέμα, ποσοτικά ή ποιοτικά	Μικρά δείγματα, διεξοδικές έρευνες, ποιοτικές

Πηγή: Holden & Lynch (2004) – Δημιουργήθηκε από συγγραφέα

3.3.1 Πραγματισμός

Η φιλοσοφία της έρευνας του πραγματισμού δέχεται τις έννοιες να είναι σχετικές μόνο εάν υποστηρίζουν τη δράση. Ο πραγματισμός *«αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι ερμηνείας του κόσμου και διεξαγωγής έρευνας, ότι καμία ενιαία οπτική δεν μπορεί ποτέ να δώσει ολόκληρη την εικόνα και ότι μπορεί να υπάρχουν πολλαπλές πραγματικότητες»* (Biesta & William, 2003).

Σύμφωνα με την φιλοσοφία του πραγματισμού, η ερευνητική ερώτηση είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας της ερευνητικής φιλοσοφίας. Ο πραγματισμός μπορεί να συνδυάσει τόσο θετικές όσο και ερμηνευτικές θέσεις στο πλαίσιο μιας ενιαίας έρευνας, ανάλογα με τη φύση του ερευνητικού ζητήματος. Τέλος, η φιλοσοφία του πραγματισμού μπορεί να ενσωματώσει περισσότερες από μια μία ερευνητικές προσεγγίσεις και ερευνητικές στρατηγικές μέσα στην ίδια μελέτη (Biesta & William, 2003).

3.3.2 Θετικισμός

Ως φιλοσοφία, ο θετικισμός εμμένει στην άποψη ότι μόνο η «πραγματική» γνώση που αποκτάται μέσω της παρατήρησης (των αισθήσεων), συμπεριλαμβανομένων των μετρήσεων, είναι αξιόπιστη. Στις μελέτες θετικισμού, ο ρόλος του ερευνητή περιορίζεται με αντικειμενικό τρόπο στη συλλογή και ερμηνεία δεδομένων. Σε αυτούς τους τύπους μελετών τα ευρήματα της έρευνας είναι συνήθως παρατηρήσιμα και ποσοτικοποιήσιμα (Ponterotto, 2005).

Ο θετικιστικός χαρακτήρας εξαρτάται από τις μετρήσιμες παρατηρήσεις που οδηγούν σε στατιστικές αναλύσεις. Έχει σημειωθεί ότι *«ως φιλοσοφία, ο θετικισμός είναι σύμφωνος με την εμπειρική άποψη ότι η γνώση πηγάζει από την ανθρώπινη εμπειρία. Έχει μια ατομική, οντολογική άποψη του κόσμου που περιλαμβάνει διακριτά, παρατηρήσιμα στοιχεία και γεγονότα που αλληλοεπιδρούν με έναν παρατηρήσιμα, αποφασισμένο και κανονικό τρόπο»* (Hammersley, 1993).

3.3.3 Ρεαλισμός

Η φιλοσοφία της έρευνας του ρεαλισμού βασίζεται στην ιδέα της ανεξαρτησίας της πραγματικότητας από το ανθρώπινο μυαλό. Αυτή η φιλοσοφία βασίζεται στην παραδοχή μιας επιστημονικής προσέγγισης στην ανάπτυξη της γνώσης. Ο ρεαλισμός μπορεί να χωριστεί σε δύο ομάδες: άμεσος και κρίσιμος (Proctor, 1998).

Ο άμεσος ρεαλισμός, γνωστός και ως αφελής ρεαλισμός, μπορεί να περιγραφεί ως *«αυτό που κάποιος βλέπει είναι αυτό που παίρνει»*. Με άλλα λόγια, ο άμεσος ρεαλισμός απεικονίζει τον κόσμο μέσα από προσωπικές ανθρώπινες αισθήσεις (Proctor, 1998).

Από την άλλη πλευρά, ο κριτικός ρεαλισμός υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις αισθήσεις και τις εικόνες του πραγματικού κόσμου. Σύμφωνα με τον κρίσιμο ρεαλισμό, οι αισθήσεις και οι εικόνες του πραγματικού κόσμου μπορεί να είναι παραπλανητικές και συνήθως δεν απεικονίζουν τον πραγματικό κόσμο (Proctor, 1998).

3.3.4 Ερμηνευτισμός

Ο ερμηνευτισμός ως φιλοσοφία περιλαμβάνει ερευνητές για να ερμηνεύσουν στοιχεία της μελέτης, έτσι ο ερμηνευτισμός ενσωματώνει το ανθρώπινο ενδιαφέρον σε μια μελέτη. Κατά συνέπεια, οι ερμηνευτικοί ερευνητές υποθέτουν ότι *«η πρόσβαση στην πραγματικότητα (δοθείσα ή κοινωνικά κατασκευασμένη) είναι μόνο μέσα από κοινωνικές δομές όπως η γλώσσα, η συνείδηση, οι κοινές έννοιες και τα μέσα»*. Η ανάπτυξη της ερμηνευτικής φιλοσοφίας βασίζεται στην κριτική του θετικισμού στις

κοινωνικές επιστήμες. Κατά συνέπεια, αυτή η φιλοσοφία δίνει έμφαση στην ποιοτική ανάλυση σε σχέση με την ποσοτική ανάλυση (Leitch, Hill & Harrison, 2010).

Ο ερμηνευτισμός *«συνδέεται με τη φιλοσοφική θέση του ιδεαλισμού και χρησιμοποιείται για την ομαδοποίηση διαφορετικών προσεγγίσεων, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού κονστρουκτιβισμού, της φαινομενολογίας και της ερμηνευτικής. Προσεγγίσεις που απορρίπτουν την αντικειμενική άποψη ότι η έννοια βρίσκεται μέσα στον κόσμο ανεξάρτητα από τη συνείδηση»*. Σύμφωνα με την ερμηνευτική προσέγγιση, είναι σημαντικό για τον ερευνητή ως κοινωνικό παράγοντα να εκτιμήσει τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων (Holden & Lynch, 2004). Επιπλέον, οι ερμηνευτικές μελέτες συνήθως επικεντρώνονται στο νόημα και μπορούν να χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους για να αντικατοπτρίζουν διαφορετικές πτυχές του θέματος (Leitch, Hill & Harrison, 2010).

Η ερμηνευτική προσέγγιση βασίζεται στη φυσιολογική προσέγγιση της συλλογής δεδομένων, όπως οι συνεντεύξεις και οι παρατηρήσεις. Η δευτερογενής έρευνα δεδομένων είναι επίσης δημοφιλής στον ερμηνευτισμό. Σε αυτό το είδος μελετών, οι έννοιες εμφανίζονται συνήθως προς το τέλος της ερευνητικής διαδικασίας (Leitch, Hill & Harrison, 2010).

Όπως αναφέρθηκε, ο ερμηνευτισμός δίνει έμφαση στην ποιοτική ανάλυση των δεδομένων, ενώ χρησιμοποιείται για την ομαδοποίηση των διαφορετικών προσεγγίσεων. Ως εκ τούτου, για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, ο ερμηνευτισμός αποτελεί την καταλληλότερη φιλοσοφική προσέγγιση. Επιπλέον, η ερμηνευτική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα χρήσης πολλαπλών μεθόδων που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές πτυχές του θέματος. Έτσι, καθώς το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να ερευνηθεί μέσω διαφορετικών πτυχών, και με γεγονός ότι η παρούσα έρευνα βασίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, ο ερμηνευτισμός και πάλι κρίνεται ως η καταλληλότερη φιλοσοφική προσέγγιση.

3.3.4.1 Σημαντικές Πτυχές Ερμηνευτισμού

Οι πιο αξιοσημείωτες παραλλαγές του ερμηνευτισμού περιλαμβάνουν τα εξής (Carson et al., 2010):

- Ο ερμηνευτισμός αναφέρεται στη φιλοσοφία της ερμηνείας και της κατανόησης. Η ερμηνευτική επικεντρώνεται κυρίως στα βιβλικά κείμενα και τη λογοτεχνία σοφίας και, ως εκ τούτου, έχει μικρή σημασία για τις επιχειρηματικές σπουδές.
- Η φαινομενολογία είναι «η φιλοσοφική παράδοση που επιδιώκει να κατανοήσει τον κόσμο μέσα από την άμεση βίωση των φαινομένων»
- Η συμβολική αλληλοεπίδραση δέχεται τα σύμβολα ως πολιτισμικά προερχόμενα, κοινωνικά αντικείμενα με κοινές έννοιες. Σύμφωνα με τη συμβολική αλληλοεπίδραση, τα σύμβολα παρέχουν τα μέσα με τα οποία κατασκευάζεται η πραγματικότητα.

3.3.5 Φαινομενολογία

Η φαινομενολογία στην επιχειρηματική έρευνα επικεντρώνεται σε εμπειρίες, γεγονότα και περιστατικά με αδιαφορία ή ελάχιστο σεβασμό για την εξωτερική και τη φυσική πραγματικότητα. Η φαινομενολογία, γνωστή και ως μη-θετικισμός, είναι μια παραλλαγή του ερμηνευτισμού, μαζί με άλλες παραλλαγές όπως η συμβολική αλληλοεπίδραση και άλλοι. Αυτός ο κλάδος της φιλοσοφίας «*περιγράφει τη φιλοσοφική προσέγγιση ως αυτό που γίνεται άμεσα αντιληπτό και αισθητό θεωρείται πιο αξιόπιστο από τις εξηγήσεις ή τις ερμηνείες στην επικοινωνία*» (Converse, 2012).

Στη φαινομενολογία οι ιδέες δημιουργούνται από την πλούσια ποσότητα δεδομένων μέσω των επαγωγικών και ανθρώπινων συμφερόντων, καθώς και η προοπτική των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να έχει την αντανάκλασή τους στη μελέτη. Επιπλέον, η φαινομενολογία στις επιχειρηματικές μελέτες είναι μια πολύτιμη φιλοσοφία για την εξερεύνηση των ανθρώπινων εμπειριών στις μελέτες διαχείρισης (Smith & Thomasson, 2010), και, ως εκ τούτου, αποτελεί την καταλληλότερη προσέγγιση για την παρούσα μελέτη. Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να μελετήσει παράγοντες που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, για μια πλήρη παρουσίαση των παραγόντων ερευνώνται οι επιχειρηματικές εμπειρίες που σχετίζονται με το υπό μελέτη θέμα.

3.3.5.1 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Φαινομενολογίας

Τα πλεονεκτήματα που συνδέονται με τη φαινομενολογία περιλαμβάνουν την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που προσδίδουν οι άνθρωποι και η συμβολή τους στην ανάπτυξη νέων θεωριών. Τα μειονεκτήματά του περιλαμβάνουν δυσκολίες ανάλυσης και ερμηνείας, συνήθως χαμηλότερα επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας σε σχέση με τον θετικισμό, καθώς και περισσότερος χρόνος και άλλοι πόροι που απαιτούνται για τη συλλογή δεδομένων (Converse, 2012).

3.4 Τύπος Έρευνας

Οι τύποι ερευνητικών μεθόδων μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές κατηγορίες: ποσοτικές και ποιοτικές (Creswell & Creswell, 2017).

Η ποσοτική έρευνα *«περιγράφει, συνάγει και επιλύει προβλήματα χρησιμοποιώντας αριθμούς. Έμφαση δίνεται στη συλλογή των αριθμητικών δεδομένων, στη σύνοψη αυτών των δεδομένων και στη σύνταξη των συμπερασμάτων από τα δεδομένα»* (Creswell & Creswell, 2017).

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε λέξεις, συναισθήματα, ήχους και άλλα μη αριθμητικά και μη ποσοτικοποιήσιμα στοιχεία. Έχει σημειωθεί ότι *«οι πληροφορίες θεωρούνται ποιοτικής φύσης εάν δεν μπορούν να αναλυθούν μέσω μαθηματικών τεχνικών. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί επίσης να σημαίνει ότι ένα περιστατικό δεν λαμβάνει χώρα αρκετά συχνά για να συλλέγονται αξιόπιστα δεδομένα»* (Creswell & Creswell, 2017).

Η παρούσα έρευνα για την ολοκλήρωση της βασίζεται στη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων από δευτερεύουσες πηγές. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα εντάσσεται στον ποιοτικό τύπο έρευνας.

3.4.1 Ποιοτική Συλλογή Δεδομένων

Οι ποιοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων έχουν εξερευνητικό χαρακτήρα και αφορούν κυρίως την απόκτηση γνώσεων και κατανόησης σχετικά με τους βασικούς λόγους και τα κίνητρα. Οι μέθοδοι συλλογής ποιοτικών δεδομένων προέκυψαν αφού έγινε γνωστό ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι ποσοτικής συλλογής δεδομένων δεν μπόρεσαν να εκφράσουν ανθρώπινα αισθήματα και συναισθήματα (Ritchie & Spencer, 2002).

Σημειώνεται ότι «οι ποιοτικές μέθοδοι θεωρούνται συχνά ότι παρέχουν πλούσια στοιχεία σχετικά με τους ανθρώπους και τις καταστάσεις της πραγματικής ζωής και είναι πιο ικανές να κατανοήσουν τη συμπεριφορά μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο. Ωστόσο, η ποιοτική έρευνα συχνά επικρίνεται για έλλειψη γενικευσιμότητας καθώς είναι πολύ εξαρτημένη από τις υποκειμενικές ερμηνείες των ερευνητών και είναι ανίκανη να αναπαραχθεί από τους επόμενους ερευνητές» (Monette, Gullivan & DeJong, 2010).

Οι δημοφιλείς μέθοδοι ποιοτικής συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται στις επιχειρηματικές μελέτες περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, παρατήρηση και έρευνα δράσης. Επιπλέον, η τεκμηριωμένη ανάλυση θεωρίας και εγγράφων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος συλλογής δεδομένων σε ποιοτικές μελέτες. Οι κύριες πηγές και διαδικασίες που σχετίζονται με τις πιο δημοφιλείς ποιοτικές μεθόδους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα όπως προτείνεται από τους Sapsford και Jupp (1996).

Πίνακας 4. Πηγές άντλησης δεδομένων στη ποιοτική έρευνα

Μεθοδολογία	Πηγές	Διαδικασία
Ανάλυση εγγράφων	Εκθέσεις, ενημερωτικά δελτία, δημοσιεύσεις	Ανάγνωση όλων των υλικών και τεκμηριωμένων και περιγραφικών στατιστικών στοιχείων σχετικά με το ζήτημα της έρευνας
Συνεντεύξεις	Πρωτογενείς συμμετέχοντες, Δευτερογενείς συμμετέχοντες	Καταγραφή σε ηχητικό μέσο ημι-δομημένων συνεντεύξεων, έπειτα μεταγράφονται
Παρατηρήσεις	Οι αλληλεπιδράσεις των παρατηρούμενων συμμετεχόντων	Ο ερευνητής κρατάει σημειώσεις ή και βιντεοσκοπεί τις παρατηρήσεις

Εξερχόμενες συνεντεύξεις	Πρωταρχικοί συμμετέχοντες, Δευτερογενείς συμμετέχοντες	Παρουσιάζονται τα ευρήματα στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια προσωπικών ή ομαδικών συνεδριών συνέντευξης
--------------------------	--	---

Πηγή: Sapsford & Jupp (1996)

Για την παρούσα έρευνα οι πηγές άντλησης δεδομένων ανήκουν στην πρώτη κατηγορία του πίνακα με έρευνα στο διαδίκτυο, ενημερωτικά δελτία, εκθέσεις, ετήσιες αναφορές τις PepsiCo και άλλες έγκυρες δημοσιεύσεις.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που συνδέονται με τις ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων και την ποιοτική έρευνα:

Πίνακας 5. Δυνάμεις και αδυναμίες ποιοτικής συλλογής δεδομένων

Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες
Χαμηλός περιορισμός της μεθόδου	Κακή εσωτερική αξιοπιστία
Υποστηριζόμενες υποθέσεις	Ασθενής αποφασιστικότητα
Μη κανονιστική εστίαση	Κακή γενικευσιμότητα
Περιεκτικότητα	Σπάνια ενσωματωμένο
Λεπτομέρεια	Φαίνεται εύκολο

Πηγή: Sapsford & Jupp (1996)

3.4.2 Ταξινόμηση Μελέτης

Οι μέθοδοι έρευνας εξαρτώνται επίσης από τον τύπο της έρευνας που συνάδει με το σκοπό της μελέτης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το σκοπό τους, οι μελέτες μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως εφαρμοσμένες είτε ως θεμελιώδεις έρευνες (Kumar, 2019).

Η εφαρμοσμένη έρευνα, γνωστή και ως έρευνα δράσης, στοχεύει στην εξεύρεση λύσης για άμεσα και συγκεκριμένα προβλήματα. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα των εφαρμοσμένων μελετών είναι πολύτιμα σε πρακτικά επίπεδα και μπορούν να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων (Kumar, 2019).

Η θεμελιώδης έρευνα, από την άλλη πλευρά, γνωστή και ως βασική έρευνα ή καθαρή έρευνα, έχει ως στόχο να συμβάλει στο συνολικό πεδίο της γνώσης στον τομέα της έρευνας χωρίς άμεσες πρακτικές συνέπειες. Τα ευρήματα βασικών μελετών δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση άμεσων και συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβλημάτων (Kumar, 2019).

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τα παραπάνω, ο τύπος της παρούσας μελέτης αντιστοιχεί στη θεμελιώδη έρευνα, καθώς ο ερευνητής δεν επιδιώκει την εξεύρεση λύσης για άμεσα και συγκεκριμένα προβλήματα, αλλά στόχος είναι να συμβάλει στο συνολικό πεδίο της γνώσης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, παρόλο που οι θεμελιώδεις μελέτες δεν επιδιώκουν άμεσους εμπορικούς στόχους, τα ευρήματα των βασικών μελετών μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτομίες, καθώς και να δημιουργήσουν λύσεις σε πρακτικά προβλήματα (Kumar, 2019). Για παράδειγμα, η εξεύρεση και αποτύπωση των παραγόντων που συμβάλλουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια θεμελιώδη μελέτη καθώς τα ευρήματα της μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση των επιπέδων αποτελεσματικότητας στη χρήση εργαλείων στρατηγικού μάνατζμεντ.

3.4.2.1 Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα θεμελιώδους μελέτης

Τα πλεονεκτήματα της θεμελιώδους έρευνας θεωρούνται μειονεκτήματα της εφαρμοσμένης έρευνας και αντιστρόφως. Οι θεμελιώδεις έρευνες είναι σημαντικές για την επέκταση του συνόλου των γνώσεων σε οποιαδήποτε τομέα. Τα ευρήματα θεμελιωδών μελετών εφαρμόζονται συνήθως σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων και σεναρίων. Οι βασικές μελέτες συνήθως δεν έχουν αυστηρές προθεσμίες και οδηγούνται συνήθως από την περιέργεια του ερευνητή (Kumar, 2019).

Ταυτόχρονα, οι θεμελιώδεις μελέτες έχουν και μειονεκτήματα. Τα ευρήματα αυτού του είδους των μελετών έχουν ελάχιστες ή καθόλου πρακτικές επιπτώσεις. Με άλλα λόγια, οι θεμελιώδεις μελέτες δεν επιλύουν συγκεκριμένα επιχειρηματικά προβλήματα (Kumar, 2019).

3.5 Περιπτώσιολογική Μελέτη

Για την παρούσα έρευνα, τα δευτερογενή δεδομένα που συλλέγονται αφορούν την μελέτη περίπτωσης της PepsiCo, ως πολυεθνική εταιρεία για την εξέταση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες είναι μια δημοφιλής μέθοδος έρευνας στον τομέα των επιχειρήσεων. Οι μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν στην ανάλυση συγκεκριμένων θεμάτων εντός των ορίων ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος, κατάστασης ή οργανισμού (Baxter & Jack, 2008).

Σύμφωνα με το σχεδιασμό τους, οι μελέτες περιπτώσεων στην επιχειρηματική έρευνα μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Houghton et al., 2013): επεξηγηματικές, περιγραφικές και διερευνητικές.

Οι επεξηγηματικές μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις «πώς» ή «γιατί» με ελάχιστο έλεγχο εξ ονόματος του ερευνητή για την εμφάνιση γεγονότων. Αυτού του είδους οι περιπτώσιολογικές μελέτες επικεντρώνονται σε φαινόμενα μέσα στα πλαίσια των πραγματικών καταστάσεων (Houghton et al., 2013).

Οι περιγραφικές μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν στην ανάλυση της αλληλουχίας των διαπροσωπικών γεγονότων μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Οι μελέτες στην επιχειρηματική έρευνα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία συνήθως περιγράφουν την κουλτούρα ή την υποκουλτούρα και προσπαθούν να ανακαλύψουν τα βασικά φαινόμενα (Houghton et al., 2013).

Οι διερευνητικές μελέτες περιπτώσεων αποσκοπούν στην εξεύρεση απαντήσεων στις ερωτήσεις του «τι» ή «ποιος». Η μέθοδος συλλογής δεδομένων διερευνητικής μελέτης περιπτώσεων συνοδεύεται συχνά από πρόσθετες μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, πειράματα κ.λπ. (Houghton et al., 2013).

Για την παρούσα έρευνα, η περιπτώσιολογική μελέτη της PepsiCo εντάσσεται στον περιγραφικό τύπο καθώς αποσκοπεί στην περιγραφή βασικών φαινομένων που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ της εταιρείας.

3.5.1 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Περιπτωσιολογικών Μελετών

Πλεονεκτήματα της μεθόδου μελέτης περιπτώσεων είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων στο πλαίσιο του φαινομένου, η ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων στην ανάλυση δεδομένων και η ικανότητα καταγραφής των περιπλοκών και πραγματικών καταστάσεων ώστε το φαινόμενο να μπορεί να μελετηθεί σε μεγαλύτερα βάθη. Οι περιπτωσιολογικές μελέτες παρουσιάζουν ορισμένα μειονεκτήματα που μπορεί να περιλαμβάνουν την έλλειψη αυστηρότητας, τις προκλήσεις που συνδέονται με την ανάλυση των δεδομένων και την πολύ μικρή βάση για γενικεύσεις των συμπερασμάτων και των αποτελεσμάτων (Baxter & Jack, 2008).

3.6 Ανάλυση Δεδομένων

Υπάρχουν διαφορές μεταξύ της ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων και της ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων. Σε ποιοτικές έρευνες που χρησιμοποιούν συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, πειράματα, αρχειακή έρευνα κ.λπ. η ανάλυση δεδομένων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό κοινών προτύπων μέσα στις απαντήσεις και την κριτική ανάλυση τους για την επίτευξη ερευνητικών στόχων και σκοπών (Churchill & Iacobucci, 2006). Κάτι, το οποίο βρίσκει εφαρμογή για την ανάλυση δεδομένων της παροράς έρευνας.

Η ανάλυση δεδομένων για ποσοτικές μελέτες, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν κριτική ανάλυση και ερμηνεία αριθμών και προσπαθεί να βρει λογική πίσω από την εμφάνιση των κύριων ευρημάτων. Οι συγκρίσεις των πορισμάτων της πρωτογενούς έρευνας με τα ευρήματα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας είναι εξαιρετικά σημαντικές και για τους δύο τύπους μελετών - ποιοτικές και ποσοτικές (Churchill & Iacobucci, 2006).

Οι μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων, ελλείπει συλλογής πρωτογενών δεδομένων, μπορούν να περιλαμβάνουν τη συζήτηση κοινών μοτίβων, καθώς και διαμάχες σε δευτερεύοντα δεδομένα που σχετίζονται άμεσα με τον ερευνητικό τομέα (Churchill & Iacobucci, 2006).

3.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας

Τα ηθικά κριτήρια μπορούν να οριστούν ως ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της έρευνας. Οι διατριβές μπορεί ακόμη και να είναι καταδικασμένες σε αποτυχία αν αυτό το κομμάτι λείπει. Σύμφωνα με τους Bryman και Bell (2007) τα ακόλουθα δέκα σημεία αντιπροσωπεύουν τις σημαντικότερες αρχές που σχετίζονται με τους ηθικούς προβληματισμούς στις διατριβές :

1. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν πρέπει να υποστούν βλάβη με οποιονδήποτε τρόπο.
2. Πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στον σεβασμό της αξιοπρέπειας των συμμετεχόντων στην έρευνα.
3. Η πλήρης συγκατάθεση πρέπει να γίνει από τους συμμετέχοντες πριν από τη μελέτη.
4. Πρέπει να διασφαλιστεί η προστασία της ιδιωτικής ζωής των συμμετεχόντων στην έρευνα.
5. Θα πρέπει να εξασφαλιστεί επαρκές επίπεδο εμπιστευτικότητας των ερευνητικών δεδομένων.
6. Πρέπει να διασφαλιστεί η ανωνυμία των ατόμων και των οργανισμών που συμμετέχουν στην έρευνα.
7. Οποιαδήποτε εξαπάτηση ή υπερβολή σχετικά με τους στόχους και τους σκοπούς της έρευνας πρέπει να αποφευχθεί.
8. Πρέπει να δηλώνονται οι σχέσεις με οποιαδήποτε μορφή, οι πηγές χρηματοδότησης, καθώς και τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων.
9. Κάθε είδους επικοινωνία σε σχέση με την έρευνα θα πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και διαφάνεια.
10. Πρέπει να αποφεύγεται κάθε είδος παραπλανητικών πληροφοριών, καθώς και η εκπροσώπηση των πορισμάτων πρωτογενών δεδομένων με προκατειλημμένο τρόπο.

Για την παρούσα έρευνα το κύριο ηθικό θέμα που τίθεται αφορά την εμπιστευτικότητα των ερευνητικών δεδομένων, και η διατήρηση του υψηλότερου επιπέδου αντικειμενικότητας στις συζητήσεις και αναλύσεις των δεδομένων. Ως εκ τούτου, τα δεδομένα που θα αντληθούν και θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο είναι ήδη δημοσιευμένα και έτσι δεν τίθεται θέμα εμπιστευτικότητας. Τέλος, σε ότι αφορά την αντικειμενικότητα στις συζητήσεις, ο ερευνητής δεσμεύεται στην αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων, με σκοπό να εντοπίσει μοτίβα και παράγοντες που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ του ομίλου της PepsiCo.

Βιβλιογραφία Μεθοδολογίας

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical assessment, research & evaluation*, 18.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Biesta, G. J., & William, N. C. B. E. (2003). *Pragmatism and Educational Research (Philosophy, Theory, and Educational Research Series)*. USA: Rowman & Littlefield publishers Inc.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). Marketing research. *Globalization*, 1(7), 4-8.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). *Marketing research: methodological foundations*. New York: Dryden Press.
- Converse, M. (2012). Philosophy of phenomenology: How understanding aids research. *Nurse researcher*, 20(1).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crossan, F. (2003). Research philosophy: towards an understanding. *Nurse Researcher (through 2013)*, 11(1), 46.
- Hammersley, M. (Ed.). (1993). *Social research: philosophy, politics and practice*. Sage.
- Holden, M. T., & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The marketing review*, 4(4), 397-409.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse researcher*, 20(4).
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage Publications Limited.
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Essex: Pearson.

- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley & Sons Inc.
- Monette, D.R., Gullivan, T.J. & DeJong, C.R. (2010) "Applied Social Research: A Tool for the Human Resources" Cengage Learning
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 126.
- Proctor, S. (1998). Linking philosophy and method in the research process: the case for realism. *Nurse Researcher (through 2013)*, 5(4), 73.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. *The qualitative researcher's companion*, 573(2002), 305-29.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (Vol. 3). Chichester: Wiley.
- Sapsford, R., & Jupp, V. (Eds.). (1996). *Data collection and analysis*. Sage.
- Smith, D. W., & Thomasson, A. L. (2010). *Phenomenology and philosophy of mind*. Oxford University Press.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Vol. 48). Sage.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Έρευνας

Έπειτα από την παρουσίαση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και τη μεθοδολογία της παρούσας διπλωματικής έρευνας, το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία περιπτωσιολογική μελέτη της πολυεθνικής εταιρείας παρασκευής αναψυκτικών και σνακ PepsiCo. Σύμφωνα με όσα μελετήθηκαν στο κεφάλαιο της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η περιπτωσιολογική μελέτη της PepsiCo σε θέματα που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ του πολυεθνικού ομίλου. Ως εκ τούτου, πραγματοποιείται χρήση των εργαλείων στρατηγικού μάνατζμεντ που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, προκειμένου να επέλθει μια ολοκληρωμένη και σφαιρική εικόνα του στρατηγικού μάνατζμεντ και των παραγόντων που εξετάζονται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

4.1 Ο Όμιλος PepsiCo

Το 1965, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Pepsi-Cola Donald Kendall και ο Διευθύνων Σύμβουλος της Frito-Lay, αναγνώρισαν αυτό που αποκαλούσαν «έναν γάμο που έγινε στον ουρανό», μια ενιαία εταιρεία που προσφέρει άριστα αλμυρά σνακ που σερβίρονται δίπλα στα καλύτερα αναψυκτικά τύπου cola. Το όραμά τους οδήγησε σε αυτό που γρήγορα έγινε μία από τις κορυφαίες εταιρείες τροφίμων και ποτών στον κόσμο την PepsiCo (Pepsico.com.gr, 2019).

Για περισσότερα από 50 χρόνια, καθώς τα γούστα, οι τάσεις και ο τρόπος ζωής έχουν αλλάξει, η PepsiCo έχει εξελιχθεί μαζί τους. Η προθυμία της να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί έχει μετατρέψει την εταιρεία σνακ και cola σε μια συλλογή παγκόσμιων εμπορικών σημάτων, συμπεριλαμβανομένων των Pepsi και Quaker, Gatorade και Tropicana, Frito-Lay και πέρα. Σήμερα, η PepsiCo είναι μία από τις πιο σεβαστές εταιρείες παγκοσμίως με προϊόντα που πωλούνται σε περισσότερες από 200 χώρες και περιοχές και 22 μάρκες που παράγουν πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια το καθένα στις εκτιμώμενες ετήσιες λιανικές πωλήσεις (Pepsico.com.gr, 2019).

Η PepsiCo επίσης φημίζεται για τη δέσμευσή της να κάνει τις επιχειρήσεις με τον σωστό τρόπο, ενσωματώνοντας το σκοπό στην επιχειρηματική της στρατηγική. Το

2019 υιοθετήθηκε ένα νέο όραμα: «να είναι ο παγκόσμιος ηγέτης σε βολικά τρόφιμα και ποτά κερδίζοντας με σκοπό». Η κερδοφορία με σκοπό είναι το επόμενο κεφάλαιο στο πρόγραμμα των στόχων της και εκφράζει την πεποίθησή της ότι η αειφορία μπορεί να συμβάλει ακόμη περισσότερο στην επιτυχία της στην αγορά (Pepsico.com.gr, 2019).

Η εταιρεία αποτελείται από έξι τμήματα: PepsiCo Beverages Βόρεια Αμερική, Frito-Lay Βόρεια Αμερική, Quaker Foods Βόρεια Αμερική, Λατινική Αμερική. Την υποσαχάρια Αφρική και την Ασία, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική. Κάθε ένα από αυτά τα τμήματα έχει τη δική του μοναδική ιστορία και τρόπο να επιχειρεί (Pepsico.com.gr, 2019).

Ο τομέας QFNA (Quaker Food North America) περιλαμβάνει τα προϊόντα δημητριακών, ρυζιού, ζυμαρικών και άλλες επώνυμες επιχειρήσεις τροφίμων στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Το τμήμα NAB (North America Beverages) περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις ποτών στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Ο τομέας της Λατινικής Αμερικής περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις ποτών, τροφίμων και σνακ στη Λατινική Αμερική. Ο τομέας ESSA (Europe Sub-Saharan Africa) περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις ποτών, τροφίμων και σνακ στην Ευρώπη και στην υποσαχάρια Αφρική. Το τμήμα AMENA (Asia, Middle East and North Africa) περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις ποτών, τροφίμων και σνακ στην Ασία, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική (Editorial, 2019).

Η PepsiCo σήμερα, είναι από τις κορυφαίες μάρκες αναψυκτικών του κόσμου, με την Coca Cola να είναι η μόνη εταιρεία που διαθέτει τους πόρους και τις δυνατότητες της, ώστε να μπορεί να την ανταγωνιστεί. Η PepsiCo είναι μια πραγματικά παγκόσμια μάρκα που είδε άριστες οικονομικές επιδόσεις το 2017. Η βιομηχανία περνάει μια περίοδο μετάβασης και εκτός από τις σαρωτικές τάσεις της υγείας, οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν επίσης τον όμιλο της PepsiCo. Για να βρει ταχύτερη ανάπτυξη, έχει επικεντρωθεί στην ψηφιοποίηση, το εμπόριο και τη βιωσιμότητα. Έχει θέσει μια ατζέντα απόδοσης για τον εαυτό της, που πρόκειται να ακολουθήσει στο εγγύς μέλλον με τίτλο Performance with Purpose Agenda 2025 (Performance with Purpose Agenda 2025, 2015).

Η PepsiCo είναι μια από τις κορυφαίες μάρκες σνακ και ποτών που διαθέτει 22 εικονικά δισεκατομμύρια δολάρια στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων της. Ανανεώνει συνεχώς τη στρατηγική μάρκετινγκ και προϊόντων για να βρει ταχύτερη ανάπτυξη παγκοσμίως. Με τον ανταγωνισμό στην εντατικοποίηση της βιομηχανίας αναψυκτικών, κάθε εμπορικό σήμα χρειάζεται να επενδύει πολύ στο μάρκετινγκ. Η καινοτομία των προϊόντων έχει

επίσης γίνει καθοριστική για την αύξηση της δημοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της μάρκας. Η PepsiCo έχει προσθέσει περισσότερες υγιεινές και θρεπτικές επιλογές στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων της. Εκτός από αυτό επενδύει σημαντικά στο μάρκετινγκ και την E&A. Σήμερα, η μάρκα και τα προϊόντα της PepsiCo είναι δημοφιλή παγκοσμίως με τις πωλήσεις τους σε περισσότερες από 200 χώρες. Η επένδυσή της στην ψηφιακή τεχνολογία έχει αρχίσει να έχει αποτελέσματα και τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα του 2017 οφείλονται στις προσπάθειες που έκανε η PepsiCo τα τελευταία πέντε χρόνια. Τώρα, ο γίγαντας των αναψυκτικών εστιάζει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και τη βιωσιμότητα για να διατηρήσει μια μεγάλη εικόνα και φήμη (Annual Report, 2018).

4.1.1 Αποστολή PepsiCo

«Να είμαστε η κορυφαία εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων παγκοσμίως επικεντρωμένη σε βολικά τρόφιμα και ποτά. Επιδιώκουμε να παράγουμε οικονομικά οφέλη στους επενδυτές καθώς προσφέρουμε ευκαιρίες και στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούμαστε. Σε ό,τι κάνουμε, αγωνιζόμαστε για ειλικρίνεια, δικαιοσύνη και ακεραιότητα» (Pepsico.com.gr, 2019).

4.1.2 Σύντομο Ιστορικό

Η ικανότητα της PepsiCo να επιβιώσει αρκετές πτωχεύσεις, πολλές αλλαγές στη διοίκηση και μεγάλες εσωτερικές διαμάχες την καθιστούν έναν ισχυρό παίκτη στην προσπάθεια για την αποδοχή των καταναλωτών. Η ιστορία της ξεκινά με τη γέννηση του Caleb D. Bradham το 1867. Ο Bradham γεννήθηκε στο Chinquapin της Βόρειας Καρολίνας το 1867. Το Chinquapin είναι μια αγροτική κοινότητα περίπου σαράντα μίλια νότια της Νέας Βέρνης, της Βόρειας Καρολίνας (Bellis, 2018).

Ο Caleb Bradham παρακολούθησε το Πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας και την Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου του Maryland. Παράλληλα, εργάστηκε στο Πανεπιστήμιο του Maryland σε ένα τοπικό φαρμακείο με μερική απασχόληση. Όταν η επιχείρηση των πατέρων του απέτυχε το 1891, ο Caleb έφυγε από το ιατρικό σχολείο και αποφάσισε να ανοίξει δικό του φαρμακείο στη Νέα Βέρνη. Αυτό το φαρμακείο ήταν

το πρώτο σπίτι της Pepsi-Cola και βρισκόταν στους δρόμους Middle και Pollock στη Νέα Βέρνη (The Greatest Business Ideas, 2019).

Ο Caleb διατύπωσε το κρύο του Beats the Other στο νέο φαρμακείο του και το 1893 άρχισε να πωλεί το «Brad's Drink», το οποίο, μεταξύ άλλων ισχυρισμών, επρόκειτο να θεραπεύσει τη δυσπεψία. Το 1898, ο Caleb Bradham αγόρασε το όνομα «Pep Cola» για \$100 από μια εταιρεία στο Newark, New Jersey που είχε πτωχεύσει. Στη συνέχεια άλλαξε το όνομα του νέου ποτού του από το Brad's Cola στην Pepsi-cola και έπεισε έναν γείτονα που ήταν καλλιτέχνης να δημιουργήσει το πρώτο λογότυπο της Pepsi-Cola (Bellis, 2018).

Ο Bradham υπέβαλε αίτηση στο κράτος της βόρεια Carolina και στο Γραφείο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας των ΗΠΑ για εμπορικό σήμα με το όνομα Pepsi-cola το 1902 (Bellis, 2018). Εξέδωσε επίσης ενενήντα επτά μετοχές μετοχών για τη νέα του εταιρεία και ήταν έτοιμος να προμηθεύσει την Pepsi τον κόσμο. Από το πίσω μέρος του φαρμακείου του, ο Caleb ανέστειλε και πούλησε πάνω από 8.000 γαλόνια σιροπιού τον πρώτο του χρόνο. Έχοντας μια εκτίμηση και κατανόηση της αξίας της διαφήμισης, επένδυσε \$1.900 από τα πρώτα κέρδη του για την προώθηση του νέου ποτού του (The Greatest Business Ideas, 2019).

Μέχρι το 1903, ο Bradham είχε ξεπεράσει την πίσω αίθουσα του φαρμακείου του και μετέφερε τη νεαρή του εταιρεία σε προσωρινά ενοικιαζόμενα σπίτια για σχεδόν ένα χρόνο πριν εγκατασταθεί τελικά στη μόνιμη κατοικία του, γνωστή ως εργοστάσιο Bishops, στη Νέα Βέρνη. Εκείνη την εποχή, πρόσθεσε γραμμές εμφιάλωσης στην αναπτυσσόμενη επιχείρηση παραγωγής σιροπιού (The Greatest Business Ideas, 2019). Ο Caleb ίδρυσε δεκαπέντε επιπλέον εγκαταστάσεις εμφιάλωσης μέχρι το 1906 για να προσελκύσει τις πρώτες γενιές της Pepsi (Bellis, 2018)..

4.2 Εξωτερική Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η παγκόσμια βιομηχανία τύπου κόλα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και διάφορα είδη δυνάμεων στον 21^ο αιώνα. Οι σαρωτικές τάσεις της υγείας, η αλλαγή τρόπου ζωής και τα δημογραφικά στοιχεία σε όλο τον κόσμο επηρεάζουν όλες τις πωλήσεις και τα κέρδη της. Η αυξανόμενη συνείδηση της υγείας έχει κάνει τους ανθρώπους να στραφούν σε υγιεινά ποτά. Αυτός είναι ο σημαντικός παράγοντας που οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων ενεργειακών και ποιοτικών ποτών. Οι εκθέσεις

δείχνουν ότι το 2017 ήταν συνολικά ένα καλό έτος για τα μάρκες τύπου κόλα. Τα εμφιαλωμένα νερά βλέπουν την υψηλότερη ανάπτυξη σύμφωνα με την έκθεση του Global Food & Beverage Market (Zegler, 2018).

Μια έκθεση του 2018 από την Beverage Digest έδειξε ότι το 2017 οι Αμερικανοί καταναλωτές δαπάνησαν περισσότερα από 2 δισεκατομμύρια δολάρια για τα μη αλκοολούχα ποτά (Zarling, 2018). Η Pepsi και η Coca Cola συνέχισαν να φέρνουν νέα προϊόντα και να καινοτομούν τη συσκευασία τους για να προσελκύσουν νέους πελάτες. Το μερίδιο του λέοντος στην ανάπτυξη της βιομηχανίας σόδας το 2017 προήλθε από την αύξηση των πωλήσεων εμφιαλωμένου νερού, αναψυκτικών και ενεργειακών ποτών. Οι αναφορές για τα ποτά για τα τελευταία δύο χρόνια δείχνουν ότι το εμφιαλωμένο νερό έχει γίνει ιδιαίτερα δημοφιλές σε αυτά τα χρόνια, καθώς οι Αμερικανοί έχουν βρει έναν πιο υγιεινό τρόπο για να εξουδετερώσουν τη δίψα τους. Πέρυσι ο κλάδος είχε συνολικές πωλήσεις 135,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων και τόσο τα εμφιαλωμένα νερά όσο και τα αναψυκτικά προσέθεσαν ένα δισεκατομμύριο ευρώ σε κάθε πώληση. Σύμφωνα με την έκθεση για την ανάλυση των ποτών για το 2017, η αύξηση της αξίας σε κάθε κατηγορία ήταν η εξής (Zarling, 2018):

- Ανθρακούχα αναψυκτικά (+ 1,3%).
- Νερό (+ 3,8%).
- Τσάι (+ 1,5%).
- Καπνά / γαλακτοκομικά προϊόντα και άλλα (+ 11,7%).
- χυμοί (-0,9%).
- Αθλητικά ποτά (-1,8%).

Το 2016 τα μπουκάλια εμφιαλωμένου νερού παρουσίασαν πολύ υγιή ανάπτυξη, καθώς η Aquafina και η Poland Spring άγγιξαν τις υψηλότερες πωλήσεις (Zegler, 2018). Με αυτό τον τρόπο, ενώ η βιομηχανία σόδας έχει επιτύχει εντυπωσιακή ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια, είναι τα εμφιαλωμένα νερά και τα αναψυκτικά συμπεριλαμβανομένων των ενεργειακών ποτών που οδηγούν στην ανάπτυξη της βιομηχανίας.

4.2.1 Ευκαιρίες & Απειλές PepsiCo

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης στην ανάλυση SWOT οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι δυνάμεις και οι αδυναμίες με το εσωτερικό της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της PepsiCo.

Ευκαιρίες

- Τεχνολογική καινοτομία στο δίκτυο διανομής

Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες που προσφέρονται στην Pepsi, οι οποίες μπορούν να την βοηθήσουν να αναπτυχθεί το εμπορικό σήμα και οι επιχειρήσεις της. Η τεχνολογική καινοτομία και η ψηφιοποίηση μπορούν επίσης να της προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης σε διάφορους τομείς, από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έως τη μεταποίηση, εκτός από το μάρκετινγκ και τη διανομή. Τόσο η ψηφιοποίηση όσο και η διαδικτυακή πύλη έχουν φέρει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης και μπορούν να διευρύνουν το δίκτυο διανομής της Pepsi και να είναι πιο αποδοτικές. Η επένδυση στην E&A και την καινοτομία προϊόντων, καθώς και η ψηφιακή τεχνολογία, προσφέρει ταχύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης και επιλογές για επέκταση της αγοράς στην PepsiCo (Hickey, 2019).

- Η ΕΚΕ και η ανακύκλωση του νερού

Η επένδυση στην ΕΚΕ και στην ανακύκλωση του νερού είναι επίσης μια ευκαιρία που η PepsiCo μπορεί εύκολα να εκμεταλλευτεί για καλύτερη φήμη και να αυξήσει τη δημοτικότητά της. Ενώ έχει ήδη επενδύσει πολλά σε αυτούς τους δύο σημαντικούς τομείς (Csrwire.com, 2019), υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες προς αυτή την κατεύθυνση. Η επένδυση στην ΕΚΕ είναι πολύ σημαντική για τη διατήρηση της ισχυρής εικόνας και φήμης της μάρκας. Είναι επειδή στο παρελθόν η PepsiCo αντιμετώπισε πολλές διαμαρτυρίες επειδή προκάλεσε κρίση νερού σε διάφορες περιοχές (Neo, 2018).

- Συνεργασίες με συναφείς επιχειρήσεις

Οι συνεργασίες με συναφείς επιχειρήσεις μπορούν επίσης να βοηθήσουν το εμπορικό σήμα να βρει ταχύτερη ανάπτυξη. Η PepsiCo σχημάτισε συνεργασία με την Starbucks πριν από μερικά χρόνια για την πώληση έτοιμων ροφημάτων καφέ (Watrous, 2017). Μπορεί να εισέλθει σε νέες και πιο παρόμοιες συνεργασίες με άλλα σήματα fast food και ποτών για να αυξήσει τις πωλήσεις και τα έσοδά της.

- Ανάπτυξη μέσω εξαγορών

Η επωνυμία μπορεί επίσης να βρει ταχύτερη ανάπτυξη με την απόκτηση σχετικών εμπορικών σημάτων, τα οποία θα μπορούσαν επίσης να βοηθήσουν την επιχείρησή σε νέες περιοχές.

Απειλές

- Νομικές και κανονιστικές απειλές

Οι νομικές και κανονιστικές απειλές αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για μεγάλες εμπορικές επωνυμίες όπως η PepsiCo. Οι κίνδυνοι συμμόρφωσης ενδέχεται μερικές φορές να οδηγήσουν σε σημαντικά πρόστιμα και να οδηγήσουν σε απώλειες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η PepsiCo επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση και έχει ομάδες συμμόρφωσης που είναι αφιερωμένες στη φροντίδα τέτοιων ζητημάτων (Annual Report, 2017). Η μη συμμόρφωση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα απώλειες που μπορεί συχνά να ανέλθουν σε δισεκατομμύρια.

- Ανταγωνιστικές πιέσεις

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε μεγάλους κινδύνους για ένα παγκόσμιο εμπορικό σήμα και τις επιχειρήσεις του. Η Coca Cola είναι ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της PepsiCo και οι δύο μάρκες εμπλέκονται σε μια έντονη αντιπαλότητα που συνεχίζει να μαίνεται και να γίνεται ακόμα πιο έντονη (Fortune, 2018). Και τα δύο εμπορικά σήματα επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στο μάρκετινγκ και αν κάποιο από τα νέα προϊόντα της PepsiCo ξεπεραστεί, μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες και μεγαλύτερη ανταγωνιστική πίεση.

4.2.2 Ανάλυση PESTEL PepsiCo

Η PepsiCo είναι μια παγκόσμια μάρκα και λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορεί να εμποδίσουν την ανάπτυξη της και η φύση τους μπορεί να διαφέρει από αγορά σε αγορά. Όπως παρουσιάστηκε και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η ανάλυση PESTEL βοηθά στην κατανόηση του πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη ενός παγκόσμιου εμπορικού σήματος όπως η PepsiCo. Υπενθυμίζεται ότι το ακρωνύμιο PESTEL αφορά πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά, περιβαλλοντικά και νομικά ζητήματα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν τεράστια σημασία στον 21ο αιώνα και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις καθώς και την ανάπτυξη και την κερδοφορία τους με διάφορους τρόπους.

- Πολιτικοί Παράγοντες

Η σημασία των πολιτικών παραγόντων στο πλαίσιο των διεθνών επιχειρήσεων έχει πολλαπλασιαστεί στον 21ο αιώνα. Είναι επειδή η κυβερνητική εποπτεία και η ρύθμιση των επιχειρήσεων έχουν αυξηθεί αυτή την εποχή. Οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρήσεις όπως ποτέ άλλοτε. Από τους φόρους στους κανονισμούς και τους εμπορικούς φραγμούς, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη. Επιπλέον, η πολιτική σταθερότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη και χωρίς πολιτική σταθερότητα, η οικονομική σταθερότητα δεν είναι δυνατή. Η πολιτική αναστάτωση μπορεί να διαταράξει την αλυσίδα εφοδιασμού και τις πωλήσεις και επίσης να επηρεάσει αρνητικά τις επιχειρήσεις με αυτόν τον τρόπο. Αυτό μπορεί να έχει επίσης πιθανό αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση και την ανάπτυξη της PepsiCo. Με αυτόν τον τρόπο, μια παγκόσμια επιχείρηση όπως η PepsiCo συναντά αρκετούς φραγμούς και προκλήσεις που είναι πολιτικού χαρακτήρα, ενώ δραστηριοποιούνται παγκοσμίως. Όσο πιο φιλικό είναι το πολιτικό περιβάλλον, τόσο πιο εύκολο είναι το επιχειρείν.

Η PepsiCo λειτουργεί σε διάφορες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ευρώπη, η Αφρική και η Ασία. Έτσι, πρέπει να εξετάσει τις νομικές και εργατικές δυνάμεις των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Πρέπει να κάνει καλή πολιτική και να έχει καλό εσωτερικό έλεγχο όσον αφορά τις πράξεις και τα κίνητρα του υπαλλήλου για να συμμορφώνεται με το νόμο. Τα πράγματα που πρέπει να εξετάσει η PepsiCo είναι οι φορολογικοί νόμοι, η συνδικαλιστική οργάνωση και το περιβαλλοντικό δίκαιο. Θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με τους νόμους της χώρας ώστε να έχει καλή εταιρική συμμόρφωση και διακυβέρνηση.

- Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν επίσης αυξηθεί σημαντικά τον 21ο αιώνα. Ο κόσμος έχει περάσει από μια ύφεση και κατά τη διάρκεια τέτοιων περιόδων οικονομικής δυσκολίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν μια μεγάλη πτώση των πωλήσεων και των κερδών. Η ύφεση παρουσίασε πτώση στο επίπεδο των εργαζομένων παγκοσμίως και πτώση της αγοραστικής δύναμης των ανθρώπων (The Global Workforce Crisis, 2014). Μια σημαντική δύναμη της Pepsi είναι η ανταγωνιστική τιμολογιακή της στρατηγική (Pratap, 2019) και αυτό βοήθησε το εμπορικό σήμα να φέρει σημαντικές οικονομικές διακυμάνσεις. Ωστόσο, η απασχόληση και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των ανθρώπων οδηγεί σε χαμηλότερες δαπάνες για τρόφιμα και ποτά. Αυτά τα πράγματα μπορούν να βλάψουν τις πωλήσεις και τα κέρδη.

Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν κάποιο σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρηση της PepsiCo. Εάν το επίπεδο κατά κεφαλήν εισοδήματος του πληθυσμού αυξηθεί, θα έχει θετική επίδραση στην κατανάλωση των προϊόντων του. Εν τω μεταξύ, εάν υπάρξει πληθωρισμός, θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην PepsiCo, καθώς η αγοραστική δύναμη των ανθρώπων μειώνεται, θα καταναλώνουν λιγότερα. Δεδομένου ότι η PepsiCo λειτουργεί και διανέμεται σε διάφορες χώρες, ενώ η έδρα της είναι στις Η.Π.Α., η ισχύς του δολαρίου επηρεάζει την επιχείρηση της PepsiCo. Όταν σημειώνεται μείωση της ισχύος του δολαρίου, δίνει μεγαλύτερη ευκαιρία στην PepsiCo για εξαγωγές.

- Κοινωνικό-πολιτισμικοί παράγοντες

Επίσης, οι κοινωνικό-πολιτισμικοί παράγοντες συνέχισαν να αυξάνουν τη σημασία τους στον 21ο αιώνα. Η σημασία τους καθιστά τις επιχειρήσεις να υιοθετούν νέους τρόπους μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η μεταβαλλόμενη δημογραφία του παγκόσμιου πληθυσμού έχει κάνει τις επιχειρήσεις να κοιτάζουν προς τις αγορές τους και την πελατειακή τους βάση από νέες οπτικές γωνίες. Η γενιά της χιλιετίας είναι μια γοητευτική γενιά και αναμένει να εξυπηρετηθεί διαφορετικά. Του αρέσουν πιο εξατομικευμένες εμπειρίες και θα ήθελε τα πράγματα γρηγορότερα και σε προσιτές τιμές (Heneghan, 2016). Η γεύση και οι επιλογές του διαφέρουν από τους baby boomers. Επιπλέον, ανάλογα με την κοινωνία και τον πολιτισμό, τα σήματα πρέπει επίσης να διαφοροποιούν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις προσπάθειές τους (Aguirre-Rodriguez, 2014). Με τον τρόπο αυτό, οι κοινωνικό-πολιτισμικοί παράγοντες έχουν αποκτήσει νέα σημασία στο πλαίσιο της διεθνούς επιχειρηματικότητας στον 21ο αιώνα.

Επιπλέον, η στροφή των ανθρώπων σε ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής των ανθρώπων προάγει διαφορετικά πρότυπα κατανάλωσης (Heneghan, 2016). Αυτό θα μπορούσε να είναι είτε μια απειλή και μια νέα ευκαιρία για τα προϊόντα της PepsiCo. Η PepsiCo μπορεί να υποστηρίξει αθλητικά γεγονότα προκειμένου να δώσει ένα μήνυμα στους ανθρώπους ότι η PepsiCo ανησυχεί για την υγεία των ανθρώπων. Εκτός αυτού, οι απαιτήσεις διάφορων ηλικιακών ομάδων είναι διαφορετικές (Heneghan, 2016). Η PepsiCo θα πρέπει να στοχεύει σε αυτή την ηλικιακή ομάδα που καταναλώνει τα αναψυκτικά ή τα σνακ. Για προϊόντα όπως η Pepsi και τα Lay's, θα πρέπει να στοχεύει τη νέα γενιά, ενώ για το υγιεινό γεύμα όπως το Quaker Oats, θα πρέπει να στοχεύει τους ενήλικες. Η PepsiCo θα πρέπει επίσης να εξετάσει το επίπεδο εκπαίδευσης σε κάθε χώρα για να κάνει τη στρατηγική της, αφού η εκπαίδευση έχει άμεσο αντίκτυπο στην προώθηση και την εμπορία. Πρέπει να κάνει εκστρατείες μάρκετινγκ / προώθησης που μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να γνωρίζουν τα εμπορικά σήματα και τα προϊόντα τους σύμφωνα με το εκπαιδευτικό επίπεδο της χώρας.

- Τεχνολογικοί Παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες έχουν γίνει μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και οι οδηγοί επιτυχίας στον 21ο αιώνα. Η τεχνολογία έχει αποδειχθεί σημαντικός παράγοντας που βοηθά τις επιχειρήσεις να καλύψουν σημαντικά κενά και να αυξήσουν την αξία τους με νέους τρόπους. Εάν η PepsiCo επενδύει τόσο πολύ στην τεχνολογία και ειδικότερα στην ψηφιακή τεχνολογία (PepsiCo Design & Innovation, 2019), τότε είναι επειδή η τεχνολογία την έχει βοηθήσει να βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητά της με διάφορους νέους τρόπους. Εκτός από το μάρκετινγκ, ο ρόλος της τεχνολογίας έχει αυξηθεί και στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και της παραγωγής (Flash Global, 2019). Σε όλους αυτούς τους τομείς η τεχνολογία έχει καταστεί σημαντική αλλά κυρίως στην εμπειρία των πελατών, όπου η τεχνολογία βοηθά τις επιχειρήσεις. Βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν νέες, καινοτόμες και καλύτερες εμπειρίες πελατών, οι οποίες βοηθούν στην εμπλοκή και διατήρηση του πελάτη για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Inc.com, 2018). Η εμπλοκή του πελάτη έχει γίνει προτεραιότητα για τα διεθνή εμπορικά σήματα όπως η PepsiCo. Έχει επικεντρωθεί στο μάρκετινγκ και τη δέσμευση χρησιμοποιώντας ψηφιακά κανάλια και έχει επιτύχει σε πολύ μεγάλο βαθμό (Brohan, 2018). Επιπλέον, η τεχνολογία βοηθά τα brands να μετατρέψουν τις διαδικασίες παραγωγής και εφοδιαστικής τους αλυσίδας σε πιο βιώσιμες.

Τέλος, δεδομένης την έντασης του κεφαλαίου στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών (The food value chain A challenge for the next century, 2015), είναι επιτακτική ανάγκη η PepsiCo να παραμείνει μπροστά από την καμπύλη όσον αφορά τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικές καινοτομίες, καθώς η εταιρεία απαιτεί ιδιαίτερα μηχανικές γραμμές συναρμολόγησης σχεδιασμένες τόσο για μακροχρόνιες παραγωγικές διαδικασίες όσο και για ευελιξία. Η αναπτυσσόμενη τεχνολογία δίνει νέες ευκαιρίες για την PepsiCo να έχει νέους τρόπους για τη στρατηγική μάρκετινγκ. Ο πολλαπλασιασμός των χρηστών του Διαδικτύου ανοίγει επίσης νέες ευκαιρίες στην αγορά για την PepsiCo να εμπορεύεται τα προϊόντα της.

- Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν επίσης αποκτήσει τεράστια σημασία στον 21ο αιώνα. Η σημασία τους έχει αυξηθεί με βάση την αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση παγκοσμίως (Nielsen.com, 2018). Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν κάνει νόμους που σχετίζονται με την περιβαλλοντική ευθύνη και η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλα πρόστιμα σε οποιαδήποτε βιομηχανία (UN

Environment, 2018). Ακόμα σημαντικό είναι ότι τα σήματα που είναι περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνα έχουν αποκτήσει δημοτικότητα (Nielsen.com, 2018). Ακόμη και οι πελάτες όπως τα εμπορικά σήματα που είναι βιώσιμα και επενδύουν στην περιβαλλοντική ευθύνη. Η PepsiCo επενδύει επίσης πολύ στην περιβαλλοντική και εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στο παρελθόν, είχε αντιμετωπίσει σοβαρές επικρίσεις επειδή δεν ήταν σε θέση να αναπληρώσει το νερό με το ρυθμό που χρησιμοποιεί (Neo, 2018). Τέλος, η PepsiCo θα πρέπει επίσης να εξετάσει τους φυσικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες στη λειτουργία της επιχείρησης ως μορφή συμβολής και ευθύνης στην κοινότητα.

- **Νομικοί Παράγοντες**

Οι νομικοί παράγοντες επηρεάζουν περισσότερο την ανάπτυξη των επιχειρήσεων από ποτέ. Από την ποιότητα του προϊόντος και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε κάθε τομέα, το νομικό δίκτυο είναι πιο σφιχτό από ποτέ, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αφιερώνουν περισσότερους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους στη συμμόρφωση. Η μη συμμόρφωση μπορεί να αποδειχθεί δαπανηρή και συνεπώς το κόστος συμμόρφωσης προσθέτει στο λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων. Η PepsiCo επενδύει επίσης πόρους σε συμμόρφωση (Performance with Purpose, 2017). Ακόμη και στη βιομηχανία των αναψυκτικών, υπάρχουν πολλοί νόμοι, αρκετοί από τους οποίους διαφέρουν από αγορά σε αγορά και απαιτούν την τήρησή τους (The food value chain A challenge for the next century, 2015). Στο παρελθόν, η PepsiCo είχε πολλές αντιδράσεις με το νόμο και πρέπει να αποφύγει να έχει περισσότερα στο μέλλον.

4.2.3 Ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter

Η PepsiCo είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο διεθνή κλάδο ποτών και σνακ. Για μια ολοκληρωμένη εικόνα των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζει το στρατηγικό μάντζμεντ της PepsiCo θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, όπως αυτό παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών του κλάδου είναι χαμηλή, λόγω του ότι οι περισσότερες από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά είναι αρκετά μικρές και δεν έχουν σημαντική οικονομική ισχύ. Αυτό οδηγεί σε χαμηλή δύναμη διαπραγμάτευσης. Τα προϊόντα της PepsiCo είναι αξιόπιστα από ακατέργαστα

γεωργικά υλικά για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μας και στις προσδοκίες των καταναλωτών, στις οποίες είναι φθηνές και υψηλής ποιότητας. Με νέες ευκαιρίες πάντα αυξανόμενες, η εταιρεία πρέπει να παραμείνει στην κορυφή της διαχείρισης των αερίων θερμοκηπίου και των παγκόσμιων προμηθειών τροφίμων. Αυτές περιλαμβάνουν μια διεθνή αλυσίδα εφοδιασμού που περιλαμβάνει ανεξάρτητους αγρότες, μεσάζοντες και επίσης αγροκτήματα που ανήκουν στην εταιρεία. Οι προμηθευτές δεν είναι συγκεντρωμένοι ή διαφοροποιημένοι. Οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, έχουν διαμορφώσει κανόνες και κανονισμούς για τους προμηθευτές τους, οι οποίοι υποχρεούνται να παρέχουν πρώτες ύλες καλής ποιότητας καθώς και να ακολουθούν βιώσιμες πρακτικές (Global Supplier Code of Conduct, 2018). Έτσι, παρόλο που οι επιχειρήσεις του κλάδου εξαρτώνται από τις πρώτες ύλες, υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές στην αγορά. Εκτός από αυτό, υπάρχουν και κανόνες που σχετίζονται με την εργασία, τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν. Η πίεση παραμένει κυρίως στους προμηθευτές που σχετίζονται με την τιμή και την ποιότητα. Κανείς προμηθευτής δεν θα ήθελε να χάσει έναν τεράστιο πελάτη όπως η PepsiCo. Το μέγεθος, η οικονομική ισχύς και η εικόνα του σήματος της PepsiCo δουλεύουν επίσης για να μειώσουν τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών της.

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές της PepsiCo είναι κυρίως άλλες εταιρείες (π.χ. Super market), οι οποίες διαθέτουν τα προϊόντα της στον τελικό καταναλωτή. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί σημαντικά στον 21^ο αιώνα καθώς υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στην αγορά. Ως εκ τούτου, ο πελάτης έχει μεγάλες ποικιλίες προϊόντων. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες πέραν του ανταγωνισμού που προκαλούν αυτή τη μετατόπιση της εξουσίας. Ο πελάτης του 21^{ου} αιώνα είναι ένας καλά ενημερωμένος και ευαισθητοποιημένος πελάτης. Ενώ ο αριθμός των επιλογών των πελατών έχει αυξηθεί, είναι επίσης οι μεταβαλλόμενες τάσεις και συνήθειες που έχουν μετατοπίσει διαπραγματευτική δύναμη στα χέρια των πελατών (Nielsen.com, 2018; Heneghan, 2016). Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να μετριάσουν τη διαπραγματευτική της δύναμη σε κάποιο βαθμό χρησιμοποιώντας αρκετές στρατηγικές όπως την κάλυψη της ζήτησης των πελατών, κατανοώντας τις τάσεις και φέρνοντας καλύτερα προϊόντα που ταιριάζουν στις προτιμήσεις των αγοραστών (Performance with Purpose, 2017). Η συνολική ικανότητα διαπραγμάτευσης των πελατών είναι μέτρια προς υψηλή.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων για τον κλάδο είναι υψηλή και προέρχεται κυρίως από τα προϊόντα που παράγουν οι αντίπαλες μάρκες. Ο κύριος ανταγωνιστής της PepsiCo είναι η Coca Cola, η οποία έχει επίσης ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων όπως η PepsiCo. Εκτός από αυτό υπάρχουν πολλά τοπικά εμπορικά σήματα που εξυπηρετούν πελάτες σε διάφορα μέρη του κόσμου και ανταγωνίζονται άμεσα με τα προϊόντα της PepsiCo. Υποκατάστατα αποτελούν οι διάφοροι χυμοί και ποτά για την υγεία, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών και διεθνών εμπορικών σημάτων, ανταγωνίζονται επίσης τα προϊόντα του κλάδου. Η συνολική απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα παραμένει υψηλή κυρίως και λόγω της μεταστροφής που έχει παρατηρηθεί στους καταναλωτές σε πιο υγιεινά προϊόντα.

- Απειλή των νεοεισερχομένων

Η απειλή των νεοεισερχομένων στη βιομηχανία είναι χαμηλή και οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Καταρχήν στη βιομηχανία των αναψυκτικών ανήκουν μερικά από τα μεγαλύτερα εμπορικά σήματα του κόσμου, όπως η PepsiCo και η Coca Cola. Δεύτερον, μπορεί κανείς να εισέλθει στην τοπική αγορά με μια μικρή επένδυση, αλλά εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική επένδυση στο μάρκετινγκ, το ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία. Εκτός από αυτά, υπάρχουν νομικά εμπόδια στην είσοδο, τα οποία επίσης εμποδίζουν την είσοδο νέων εμπορικών σημάτων στην αγορά. Εάν ένα νέο εμπορικό σήμα εισέλθει στην αγορά, εκτός εάν έχει δισεκατομμύρια για επενδύσεις στο μάρκετινγκ, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε σημαντικό παγκόσμιο εμπορικό σήμα. Για να ανταγωνιστεί με μάρκες του κλάδου, οποιοσδήποτε νέος παίκτης πρέπει να διαθέτει ένα πολύ υψηλό κεφάλαιο. Δεν είναι εύκολο να αποκτηθεί ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, δεδομένου του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού στον κλάδο. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ελαχιστοποιούν την απειλή από τις νέες μάρκες που προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά.

- Επίπεδο ανταγωνιστικής αντιπαλότητας

Το επίπεδο ανταγωνιστικής αντιπαλότητας της βιομηχανίας συνεχίζει να αυξάνεται πολύ. Ενώ υπάρχουν δύο κύριοι σημαντικοί παίκτες στη βιομηχανία, μεταξύ των οποίων η Coca Cola και η Pepsi, ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο για το μερίδιο αγοράς παρέμεινε πάντα έντονος. Και οι δύο μάρκες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στο μάρκετινγκ καθώς και στην έρευνα και ανάπτυξη. Οι δύο έχουν εξαιρετικές στρατηγικές μάρκετινγκ και χρησιμοποιούν επίσης διάφορες άλλες μεθόδους δέσμευσης των πελατών. Επιπλέον, οι δύο αυτές μάρκες έχουν τα αντίστοιχα χαρτοφυλάκια προϊόντων και εξυπηρετούν παρόμοια ποτά και γεύσεις. Και οι δύο ανταγωνίζονται

μεταξύ τους στην αγορά ενεργειακών ποτών και ποτών υγείας. Εκτός από αυτά τα δύο, υπάρχουν η Dr Pepper Snapple και η Red Bull που ανταγωνίζονται επίσης με την Pepsi και την Coca Cola. Με αυτόν τον τρόπο, η συνολική ένταση της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας στη βιομηχανία είναι πολύ υψηλή. Κάθε μάρκα φέρνει νέα και υγιεινότερα προϊόντα και γεύσεις για να αρπάξει μερίδιο αγοράς από τον αντίπαλο.

4.2.4 Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα (EFE Matrix)

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν προηγούμενος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της PepsiCo, ο πίνακας 7 για την αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων διαμορφώνεται.

Πίνακας 7. Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων PepsiCo

Βασικοί Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Εκτίμηση	Σκορ
Ευκαιρίες			
1. Εύκολη διείσδυση νέων προϊόντων στις αγορές	0,09	4	0,36
2. Λειτουργεί στον ταχύτερα αναπτυσσόμενο κλάδο	0,1	3	0,3
3. Αλλαγή των κοινωνικών τάσεων (υγιεινά τρόφιμα)	0,1	3	0,3
4. Προώθηση μέσω και μηχανήματα αυτόματης πώλησης	0,1	2	0,2
5. Συνεργασίες με γνωστά εμπορικά σήματα (Starbucks)	0,07	2	0,14
6. Περισσότερα αθλητικά τουρνουά διεξάγονται παγκοσμίως	0,09	4	0,36
Σύνολο	0,55		1,66
Απειλές			
1. Ισχυρός ανταγωνισμός σε κάθε τμήμα	0,1	2	0,2
2. Ανάπτυξη ενεργειακών ποτών	0,08	1	0,08
3. Ωριμη βιομηχανία (αναψυκτικά)	0,1	2	0,2
4. Η στροφή των καταναλωτών σε υγιεινά τρόφιμα και ποτά	0,07	2	0,14
5. Επιθετική στρατηγική κορυφαίας διαχείρισης από τον ανταγωνιστή (Coca Cola)	0,1	1	0,1
Σύνολο	0,45		0,72
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1		2,38

Η Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικού Παράγοντα (EFE) διατηρεί τις πληροφορίες δύο καταλόγων που είναι σημαντικές για την εταιρεία. Αυτοί οι κατάλογοι προσδιορίζονται ως Ευκαιρίες και Απειλές και αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 4.2.1. Αυτοί οι παράγοντες

μέσα σε αυτόν τον πίνακα βαθμολογούνται από 1 έως 4, όπου 1 είναι ο χαμηλότερος και 4 είναι ο υψηλότερος.

Η συνολική βαθμολογία 2,38 είναι κάτω από το μέσο όρο των 2,50. Αυτό σημαίνει ότι η PepsiCo επί του παρόντος δεν ανταποκρίνεται πολύ καλά στις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές. Δείχνει επίσης ότι η PepsiCo θα πρέπει να βελτιώσει την ανταπόκρισή της προς το περιβάλλον με πιο θετικό τρόπο.

4.2.5 Μήτρα Ανταγωνιστικού Προφίλ

Όπως αναφέρθηκε, ο κύριος και μοναδικός ισάξιος ανταγωνιστής της PepsiCo είναι η Coca Cola, χωρίς ωστόσο αυτό να αποκλείει και την υπάρξει άλλων μικρότερων. Ωστόσο, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας η μήτρα του ανταγωνιστικού προφίλ παρουσιάζει την PepsiCo και την Coca Cola.

Πίνακας 8. Μήτρα Ανταγωνιστικού Προφίλ PepsiCo

Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας	Βαρύτητα	PepsiCo		Coca Cola	
		Εκτίμηση	Σκορ	Εκτίμηση	Σκορ
Οικονομικές Θέσεις	0,15	4	0,6	4	0,6
Διαφήμιση	0,15	4	0,6	4	0,6
Μερίδιο Αγοράς	0,1	3	0,3	4	0,4
Πιστότητα Πελατών	0,2	4	0,8	3	0,6
Ανταγωνισμός Τιμών	0,1	2	0,2	2	0,2
Επέκταση	0,15	2	0,3	3	0,45
Εικόνα Μάρκας	0,15	4	0,6	4	0,6
Σύνολο	1		3,4		3,45

Η CPM προσδιορίζει τους σημαντικότερους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της σε σχέση με τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Η συνολική βαθμολογία PepsiCo είναι 3,40. Η Coca-Cola, η οποία είναι ο κύριος και μεγαλύτερος ανταγωνιστής της PepsiCo, σημειώνει μεγαλύτερο σκορ από την PepsiCo. Εάν η PepsiCo μπορεί να αυξήσει την οικονομική της θέση και το μερίδιο αγοράς της, ενδέχεται να προλάβει τη Coca Cola σε αυτή τη μήτρα.

4.3 Εσωτερική Ανάλυση Περιβάλλοντος

4.3.1 Δυνάμεις & Αδυναμίες PepsiCo

Στο παρόν κεφάλαιο αποτυπώνονται οι άλλοι δύο παράγοντες της SWOT ανάλυσης που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της PepsiCo και αφορούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Δυνάμεις

- Ισχυρή εικόνα εμπορικού σήματος

Η PepsiCo είναι μια παγκόσμια μάρκα με ισχυρή εικόνα του εμπορικού σήματος και γι' αυτό είναι ηγέτης της βιομηχανίας σόδας με μόνο μία από τις πιο κοντινές ανταγωνίστριες εταιρείες, την Coca Cola, να μπορεί να αμφισβητήσει τη δύναμή της. Η μάρκα είναι διάσημη σε όλο τον κόσμο και τα προϊόντα της πωλούνται σε περισσότερες από 200 χώρες. Επί του παρόντος, η PepsiCo έχει μόνο έναν κύριο αντίπαλο -την Coca Cola. Ωστόσο, με ισχυρή εικόνα και εξαιρετική φήμη, η PepsiCo τα καταφέρνει πολύ καλά την ανταγωνιστική πίεση. Η PepsiCo επενδύει επίσης πολύ στο μάρκετινγκ και τη διαχείριση της φήμης. Επιπλέον, ο όμιλος επενδύει στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τη βιωσιμότητα για να διατηρήσει τη δημοτικότητά της και την εμπιστοσύνη των πελατών της (Team, 2016).

- Ισχυρή οικονομική απόδοση

Η ισχυρή οικονομική απόδοση είναι επίσης ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Pepsi. Το 2017, τα καθαρά οργανικά έσοδα της αυξήθηκαν κατά περισσότερο από 2%. Αυτή η απόδοση βασίστηκε στις προσπάθειες που κατέβαλε η μάρκα τα τελευταία πέντε χρόνια. Κατά την περίοδο αυτή πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις στο μάρκετινγκ, την ψηφιοποίηση και σε άλλους τομείς. Τα καθαρά έσοδα της PepsiCo αυξήθηκαν στα 63,5 δισ. δολάρια. Αυτό αντιπροσωπεύει αύξηση περίπου 725 εκατομμυρίων δολαρίων σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το υψηλό επίπεδο των καθαρών εσόδων επιτρέπει στην PepsiCo να ξοδεύει περισσότερα για πράγματα όπως η εμπορία και η έρευνα και ανάπτυξη (Annual Report, 2018).

- Παγκόσμια παρουσία υποστηριζόμενη από μια ισχυρή αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής

Μια καλά διαχειριζόμενη παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της PepsiCo πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η επιχειρηματική αυτοκρατορία της. Το 2017, η PepsiCo επέκτεινε περαιτέρω τις

συνεργασίες της στον κλάδο των τροφίμων, αυξάνοντας έτσι τη διανομή της και αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά. Η μάρκα φέρνει τα προϊόντα της στην αγορά κυρίως μέσω άμεσης παράδοσης καταστημάτων, αποθηκών πελατών και δικτύων διανομής. Ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών καθώς και τις τοπικές εμπορικές πρακτικές και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, επιλέγει το δίκτυο διανομής που θα χρησιμοποιήσει. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός προμηθευτών που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο σε αρκετές χώρες προμηθεύουν την PepsiCo με πρώτες ύλες σε χαμηλές τιμές (Annual Report, 2018).

- Ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ

Η PepsiCo είναι επίσης γνωστή για το εξαιρετικό μάρκετινγκ και τις ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ. Επενδύει ένα πολύ μεγάλο ποσό στο μάρκετινγκ. Το 2017, η PepsiCo δαπάνησε περισσότερα από 4 δισεκατομμύρια δολάρια για το μάρκετινγκ, εκ των οποίων τα 2,4 δισεκατομμύρια δολάρια προορίζονταν αποκλειστικά για τη διαφήμιση. Έχει επίσης βελτιώσει τις ψηφιακές δυνατότητές της τα τελευταία 4 χρόνια, πραγματοποιώντας μια πολύ μεγάλη επένδυση στον τομέα αυτό (PepsiCo, Inc, 2019). Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι ψηφιακές εκστρατείες του ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένες τα τελευταία χρόνια. Η εκστρατεία «*Φέρτε την ευτυχία στο σπίτι*» που ξεκίνησε στη Κίνα έγινε εξαιρετικά επιτυχημένη και πέτυχε πάνω από 1 δισεκατομμύριο προβολές για το 20λεπτο βίντεο της. Ομοίως, περισσότερες εκστρατείες μάρκετινγκ που διαχειρίζεται το εμπορικό σήμα, αρκετές από τις οποίες διεξήχθησαν αποκλειστικά αν και τα ψηφιακά κανάλια ήταν εξαιρετικά επιτυχημένα και δημοφιλή στους πελάτες της (Doland, 2019).

- Μεγάλο και ποικίλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Η PepsiCo διαθέτει επίσης ένα πολύ μεγάλο και ποικίλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Υπάρχουν 22 δισεκατομμύρια δολάρια στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το καθένα από τα οποία κερδίζει πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια κάθε χρόνο στα έσοδα. Τα τελευταία χρόνια, το εμπορικό σήμα έχει καινοτομήσει περαιτέρω το χαρτοφυλάκιο προϊόντων του και πρόσθεσε περισσότερα θρεπτικά και υγιεινά προϊόντα σε σνακ, καθώς και σε κατηγορίες ποτών. Η PepsiCo επενδύει συνεχώς στην παραγωγή της αλυσίδας παραγωγής και εφοδιασμού της. Επίσης, επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και την ανάπτυξη, έτσι ώστε η αλυσίδα εφοδιασμού της να μπορεί να γίνει πιο βιώσιμη και να φέρει στην αγορά πιο υγιεινά προϊόντα (PepsiCo Design & Innovation, 2019; PepsiCo, Inc, 2019).

Αδυναμίες

- Ύπερ-εξάρτηση από την αγορά των ΗΠΑ

Η PepsiCo είναι παρούσα παγκοσμίως. Ωστόσο, εξακολουθεί να εξαρτάται από την αμερικανική αγορά για ένα πολύ μεγάλο μέρος των εσόδων της. Το 2017, πάνω από το 58% των εσόδων προέρχονται από τις ΗΠΑ. Μόνο το 42% των εσόδων της προήλθε από χώρες εκτός ΗΠΑ (Wahba, 2016). Προκειμένου να μειώσει την εξάρτησή του από την αμερικανική αγορά, πρέπει να απελευθερώσει περισσότερα από τα υγιεινά προϊόντα της στις παγκόσμιες αγορές και ιδιαίτερα στην Ασία. Ωστόσο, το εμπορικό σήμα έχει επίσης αισθανθεί την πίεση ενός ισχυρότερου δολαρίου (PepsiCo, Inc, 2019).

- Μείωση των καθαρών εσόδων στη Μέση Ανατολή

Τα καθαρά έσοδα της μάρκας στη Μέση Ανατολή μειώθηκαν το 2017. Η μείωση αυτή οφειλόταν στο εξασθενημένο αιγυπτιακό νόμισμα. Οι διακυμάνσεις στις διεθνείς συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρέασαν δυσμενώς τα έσοδα της Pepsi από καιρό σε καιρό (Annual Report, 2017).

- Εξάρτηση από τους εμφιαλωτές

Η εταιρεία εξαρτάται από την εταιρία εμφιάλωσης με άδεια εκμετάλλευσης για να διανείμει τα προϊόντα της. Αυτή η στρατηγική έχει δει την εταιρεία να δημιουργεί πολύ ισχυρούς εμφιαλωτές στους οποίους δεν μπορεί να ασκήσει έλεγχο (Annual Report, 2017).

- Κακές συνεργασίες franchises

Περιστασιακά, τα franchises αντιτίθενται στην εισαγωγή νέων προϊόντων από την PepsiCo, ενώ άλλα αρνούνται να παράγουν ορισμένα από τα προϊόντα. Μερικές φορές, τα franchises δημιουργούν επίσης δικές τους σειρές προϊόντων που δεν αποτελούν μέρος των σημάτων της PepsiCo. Επιπλέον, αυτό το σύστημα franchise περιορίζουν την ικανότητα της εταιρείας να επεκτείνει τις δραστηριότητές της (Wahba, 2016).

4.3.2 Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων (IFE)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μήτρα αξιολόγησης εσωτερικών παραγόντων παρουσιάζεται στον πίνακα 9 που ακολουθεί.

Πίνακας 9. Μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικών Παραγόντων PepsiCo

Βασικοί Εξωτερικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Εκτίμηση	Σκορ
Δυνάμεις			
1. Ισχυρή εικόνα εμπορικού σήματος	0,1	4	0,4
2. Ισχυρή οικονομική απόδοση	0,09	4	0,36
3. Παγκόσμια παρουσία με ισχυρή αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής	0,1	4	0,4
4. Ισχυρό Μάρκετινγκ	0,1	3	0,3
5. Μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων	0,06	3	0,18
6. Διάθεση προϊόντων	0,09	3	0,27
Σύνολο	0,54		1,91
Αδυναμίες			
1. Ύπερ-εξάρτηση από την αγορά των ΗΠΑ	0,1	3	0,3
2. Μείωση Καθαρών Εσόδων στην Μέση Ανατολή	0,08	2	0,16
3. Μη υγιεινά αναψυκτικά	0,1	2	0,2
4. Εξάρτηση από τους εμφιαλωτές	0,1	3	0,3
5. Κακές συνεργασίες franchise	0,08	3	0,24
Σύνολο	0,46		1,2
ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1		3,11

Η μήτρα Αξιολόγησης Εσωτερικού Παράγοντα (IFE) περιέχει πληροφορίες σχετικά με την εσωτερική θέση της επιχείρησης. Αυτή η εσωτερική θέση αποτελείται από Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες. Σε αντίθεση με τη μήτρα EFE, η PepsiCo στην ανάλυση εσωτερικών παραγόντων είναι πάνω από το μέσο όρο με σκορ 3,11. είναι επίσης κάτω από το μέσο όρο με το αποτέλεσμα των 2,36. Αυτό σημαίνει ότι η PepsiCo γνωρίζει πραγματικά τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της και ως εκ τούτου μπορεί να θέσει την ανάλογη στρατηγική.

4.3.3 Ανάλυση VRIO PepsiCo

Πόροι και Δυνατότητες PepsiCo

Εικόνα Μάρκας: Ο σημαντικότερος πόρος της PepsiCo είναι η εικόνα της επωνυμίας της. Η μάρκα είναι γνωστή ως φιλική προς τον πελάτη και για τη νεολαία σε όλο τον κόσμο.

Παγκόσμια παρουσία: Η PepsiCo και τα προϊόντα της πωλούνται σε περισσότερες από 200 χώρες. Η παγκόσμια παρουσία της είναι μια σημαντική δύναμη της μάρκας.

Ανταγωνιστική τιμολόγηση: Μια άλλη σημαντική δυνατότητα της PepsiCo είναι η στρατηγική τιμολόγησης της. Τα προϊόντα της PepsiCo διατίθενται ανταγωνιστικά και η προσιτή στρατηγική τιμολόγησης βοήθησε τη μάρκα να αποκτήσει μια πολύ μεγάλη πελατειακή βάση και μερίδιο αγοράς.

Παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής: Η PepsiCo έχει παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού που επεκτείνεται σε πολλές χώρες. Η αλυσίδα εφοδιασμού και το δίκτυο διανομής της παγκοσμίως σε πολλά έθνη.

Μεγάλη και πιστή πελατειακή βάση: Η PepsiCo έχει μια πολύ μεγάλη και πιστή πελατειακή βάση που έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως σε περισσότερες από 200 χώρες. Τα εμπορικά σήματα της είναι πολύ δημοφιλή στις περισσότερες γωνιές του κόσμου.

Ανθρώπινο δυναμικό και πολιτισμός: το σήμα επικεντρώνεται επίσης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη και σταδιοδρομία των εργαζομένων του. Έχει επίσης μια εξαιρετική οργανωτική κουλτούρα.

Δυνατότητες μάρκετινγκ: Η PepsiCo αναγνωρίζεται επίσης ως ένας μεγάλος έμπορος που εμπλέκει τους καταναλωτές χρησιμοποιώντας διάφορα κανάλια μάρκετινγκ.

Πηγή: Annual Report (2018) PepsiCo, Inc (2019)

Πίνακας 10. Πλαίσιο VRIO PepsiCo

Πόροι και Ικανότητες	Valuable / Αξία	Rare / Σπανιότητα	Inimitable / Δυνατότητα μίμησης	Nederland / Μη δυνατότητα υποκατάστασης	Επίπτωση
Εικόνα Μάρκας	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Παγκόσμια παρουσία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
Ανταγωνιστική τιμολόγηση	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Προσωρινό Πλεονέκτημα
Παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Προσωρινό Πλεονέκτημα
Μεγάλη και πιστή πελατειακή βάση	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Προσωρινό Πλεονέκτημα
Ανθρώπινο δυναμικό και πολιτισμός	Ναι	Ναι	Όχι	Ναι	Προσωρινό Πλεονέκτημα
Δυνατότητες μάρκετινγκ	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

4.3.4 Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

Κύριες δραστηριότητες

Διαχείριση Εισροών - Η PepsiCo προμηθεύει πρώτες ύλες και κυρίως αγροτικές πρώτες ύλες από διάφορα έθνη. Έχει χρησιμοποιήσει ένα εξαιρετικό δίκτυο μεταφοράς ιδιωτικών στόλων που μεταφέρουν πρώτες ύλες για τις εγκαταστάσεις των προμηθευτών. Επιπλέον, χρησιμοποιεί προηγμένο λογισμικό για την παρακολούθηση και την τήρηση αρχείων των πρώτων υλών καθώς και της εφοδιαστικής. Έχει χρησιμοποιήσει την πληροφορική για να διαχειριστεί πολύ καλά την εισερχόμενη εφοδιαστική της (Annual Report, 2018).

Λειτουργίες - Η PepsiCo διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο γραφείων, κέντρων διανομής, αποθηκών, κτηρίων και άλλων εγκαταστάσεων παγκοσμίως. Η δραστηριότητά της χωρίζεται σε έξι τμήματα λειτουργίας - Frito Lay Βόρεια Αμερική, Quaker Foods Βόρεια Αμερική, Αναψυκτικά Βόρεια Αμερική, τη Λατινική Αμερική και Ευρώπη μαζί με την

Υποσαχάρια Αφρική. Αυτά τα τμήματα λειτουργούν ανεξάρτητα ή σε συνεργασία με τρίτους.

Διαχείριση Εκροών - Η Pepsi φέρνει τα προϊόντα της στην αγορά κυρίως μέσω δικτύων άμεσης διανομής, αποθήκης πελατών και διανομένων πελατών. Το σύστημα διανομής που χρησιμοποιεί για να φέρει τα προϊόντα της στην αγορά και οι λιανοπωλητές εξαρτάται κυρίως από τις ανάγκες των πελατών, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και τις τοπικές εμπορικές πρακτικές. Το σύστημα DSD (Direct Store Delivery – Δίκτυα Άμεσης Διανομής) που χρησιμοποιείται από τους ανεξάρτητους εμφιαλωτές και τους διανομείς της PepsiCo, παρέχει τα ποτά, τα τρόφιμα και τα σνακ στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις - Η PepsiCo δαπανά πολύ για την εμπορία της μάρκας και των προϊόντων της. Τα τελευταία χρόνια η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας για το μάρκετινγκ και την εμπλοκή πελατών έχει αυξηθεί. Οι δαπάνες μάρκετινγκ και προώθησης του 2017 ήταν 4,1 δισεκατομμύρια δολάρια.

Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Προμήθεια - Η ομάδα προμηθειών της PepsiCo είναι υπεύθυνη για την προμήθεια εκείνων των υλικών που χρησιμοποιούνται στις διάφορες κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας από διάφορα μέρη του κόσμου.

Ανθρώπινο Δυναμικό - Το εμπορικό σήμα επικεντρώνεται επίσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Έχει υλοποιήσει αρκετά προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη των υπαλλήλων της. Απασχολεί 263.000 άτομα το 2017, εκ των οποίων 113.000 μόνο στις ΗΠΑ.

Επιχειρησιακή Υποδομή - Η PepsiCo έχει διαχειριστεί μια πολύ μεγάλη υποδομή, συμπεριλαμβανομένων των γραφείων, του ανθρώπινου δυναμικού και άλλες μορφές υποδομής. Οι επιχειρησιακές της υποδομές έχουν διασκορπιστεί σε διάφορες περιοχές σε όλο τον κόσμο.

Τεχνολογία - Η τεχνολογία είναι επίσης μια σημαντική εστίαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της PepsiCo. Η μάρκα έχει αυξήσει τις δαπάνες της για την ψηφιακή τεχνολογία για το μάρκετινγκ, καθώς και το σχεδιασμό καλύτερης πελατειακής εμπειρίας. Εκτός από αυτό, επενδύει στην προηγμένη τεχνολογία στην αλυσίδα εφοδιασμού και το σύστημα παραγωγής.

Πηγή: Annual Report (2018) PepsiCo, Inc (2019)

4.4 Επιχειρηματική Στρατηγική PepsiCo & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η PepsiCo είναι μια παγκόσμια μάρκα που δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 200 χώρες και έχει ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Αρκετές μάρκες στο χαρτοφυλάκιο της αποτελούν σήματα εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία παράγουν πάνω από ένα δισεκατομμύριο ετησίως στα έσοδα. Ωστόσο, για να είναι παγκόσμια και επιτυχής σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της βιομηχανίας απαιτεί να επικεντρωθεί σε πολλά πράγματα. Εκτός από μια ισχυρή επιχειρηματική στρατηγική και στρατηγική μάρκετινγκ απαιτεί επίσης αρκετές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην περίπτωση της PepsiCo, η μάρκα πρόσφατα επικεντρώθηκε στην αναθεώρηση της στρατηγικής της ώστε να ανταποκρίνεται στην ταχέως μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς (Annual Report, 2017). Το εμπορικό της σήμα δαπανά περισσότερα για την ψηφιακή τεχνολογία και την καινοτομία των προϊόντων προκειμένου να αναπτύσσεται με ταχύς ρυθμούς (PepsiCo Design & Innovation, 2019). Το μάρκετινγκ είναι ένας ειδικός τομέας εστίασης λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού στη βιομηχανία. Εκτός από την Coca Cola, υπάρχουν πολλές άλλες μεγάλες και μικρές εταιρείες αναψυκτικών, ενεργειακών ποτών και μάρκες ποτών για την υγεία που προσθέτουν στην ανταγωνιστική πίεση στη βιομηχανία.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον όπου η αυξανόμενη συνείδηση της νέας γενιάς στην υγεία αλλάζει επίσης σημαντικά τη ζήτηση και έχει οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης υγιεινών προϊόντων, η καινοτομία των προϊόντων είναι πιο σημαντική από ποτέ στο να παραμείνει ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Τα τελευταία χρόνια, η PepsiCo έχει προσθέσει αρκετά νέα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της με ιδιαίτερη έμφαση σε προϊόντα φιλικά προς την υγεία. Εκτός από τις εκδόσεις των υφιστάμενων προϊόντων με μηδενικές θερμίδες και χαμηλών θερμίδων, στο χαρτοφυλάκιο τους διακρίνονται επίσης τα ποτά από χυμό και τα ενεργειακά ποτά φιλικά προς την υγεία. Η ανάπτυξη προϋποθέτει επίσης μεγάλη έμφαση στην E&A, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής της PepsiCo. Η PepsiCo δαπανά επίσης πολύ για τη διαφήμιση και τις προσφορές. Οι κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Pepsi είναι οι εξής:

- Εικόνα της μάρκας.
- Παγκόσμια παρουσία.
- Ποικίλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων.
- Αφοσίωση των πελατών.
- Δυνατότητες μάρκετινγκ.
- Ανταγωνιστική στρατηγική τιμολόγησης.

Ενώ πολλές από αυτές τις πηγές έχουν δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το εμπορικό σήμα, αρκετά από αυτά έχουν επίσης δημιουργήσει προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γεγονός που μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω μέσω της καινοτομίας του προϊόντος και του προσανατολισμού προς τον πελάτη. Εκτός από τα παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό είναι επίσης ένας σημαντικός τομέας που απαιτεί έντονη εστίαση στον 21ο αιώνα για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η PepsiCo έχει κάνει έξυπνες πολιτικές και έχει επενδύσει στην ανάπτυξη και σταδιοδρομία των υπαλλήλων της.

4.4.1 Εντατικές & Γενικές Στρατηγικές PepsiCo

Οι στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της PepsiCo ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς τροφίμων και ποτών. Οι στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης σκιαγραφούν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν την ανάπτυξή τους. Η γενική στρατηγική της PepsiCo για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ταιριάζει με την εντατική στρατηγική της για την εξασφάλιση μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Οι στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της PepsiCo επιτρέπουν στην εταιρεία να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη γενική στρατηγική της για να διατηρήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία της PepsiCo είναι ένας δείκτης της καταλληλότητας αυτών των στρατηγικών κατευθύνσεων, ιδιαίτερα του τρόπου με τον οποίο η γενική στρατηγική υποστηρίζει την ανταγωνιστικότητα.

4.4.1.1 Γενική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η PepsiCo εφαρμόζει διαφορετικές γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τη μεγάλη γκάμα προϊόντων της εταιρείας. Ωστόσο, οι κύριες γενικές στρατηγικές που συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της PepsiCo είναι οι εξής (Kaur, 2014):

- Ηγεσία κόστους
- Ευρεία διαφοροποίηση

Η PepsiCo χρησιμοποιεί την ηγετική θέση του κόστους ως την κύρια γενική ανταγωνιστική στρατηγική της. Αυτή η γενική στρατηγική επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους ως τρόπο βελτίωσης της οικονομικής απόδοσης και της συνολικής ανταγωνιστικότητας της PepsiCo. Για παράδειγμα, για να ανταγωνιστεί τα προϊόντα της Coca-Cola, η PepsiCo προσφέρει χαμηλές τιμές με βάση το χαμηλό λειτουργικό κόστος. Επίσης, η εταιρεία έχει μερικές φορές ειδικές διαφημιστικές προσφορές σε μειωμένες τιμές (Animashaun, 2017; PepsiCo, Inc, 2019).

Από την άλλη πλευρά, η PepsiCo χρησιμοποιεί ευρεία διαφοροποίηση ως δευτερεύουσα γενική ανταγωνιστική στρατηγική. Αυτή η γενική στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύοντας τους καταναλωτές σε ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της εταιρείας. Για παράδειγμα, τα πατατάκια της PepsiCo's Lay διατίθενται στο εμπόριο ως ένα υγιεινό προϊόν σνακ λόγω μειωμένης περιεκτικότητας σε κορεσμένα λιπαρά (Kaur, 2014).

Ένας στρατηγικός στόχος για τη γενική στρατηγική καθοδήγησης κόστους είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών παραγωγής για την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της PepsiCo (Animashaun, 2017). Σε σχέση με αυτό, ο στρατηγικός στόχος της PepsiCo για τη γενική στρατηγική γενικής διαφοροποίησης είναι η καινοτομία προϊόντων για την αντιμετώπιση των ανησυχιών για τις επιπτώσεις στην υγεία τους (Meinrenken et al., 2014).

4.4.1.2 Εντατική Στρατηγική

Διείσδυση αγοράς. Η PepsiCo υλοποιεί τη διείσδυση της αγοράς ως πρωταρχική στρατηγική εντατικής ανάπτυξης. Αυτή η εντατική στρατηγική υποστηρίζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω αυξημένων πωλήσεων, όπως από ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (Animashaun, 2017). Για παράδειγμα, η PepsiCo χρησιμοποιεί επιθετικό μάρκετινγκ για να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές. Ένας

στρατηγικός στόχος που συνδέεται με αυτή τη στρατηγική εντατικής ανάπτυξης είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και των τιμών για την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών παρά τον κορεσμό της αγοράς. Ως εκ τούτου, η γενική ανταγωνιστική στρατηγική της PepsiCo για την ηγεσία του κόστους υποστηρίζει αυτήν την εντατική στρατηγική ανάπτυξης (Meinrenken et al., 2014).

Ανάπτυξη προϊόντων. Η δευτερεύουσα στρατηγική εντατικής ανάπτυξης της PepsiCo είναι η ανάπτυξη προϊόντων. Αυτή η εντατική στρατηγική απαιτεί την προσφορά νέων προϊόντων για τη σύλληψη περισσότερων καταναλωτών. Για παράδειγμα, η PepsiCo συνεχίζει να αναπτύσσει προϊόντα ή παραλλαγές υφιστάμενων προϊόντων, όπως παραλλαγές χαμηλών θερμίδων, μειωμένων αλάτων ή χαμηλών κορεσμένων λιπαρών των τροφίμων και ποτών (Kaur, 2014). Ένας στρατηγικός στόχος που συνδέεται με αυτή τη στρατηγική εντατικής ανάπτυξης είναι η ενίσχυση των επενδύσεων E&A για την καινοτομία των προϊόντων. Η γενική ανταγωνιστική στρατηγική της PepsiCo για ευρεία διαφοροποίηση υποστηρίζει αυτή την εντατική στρατηγική προσφέροντας μοναδικά ή καινοτόμα προϊόντα για να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές και να αναπτύξει την επιχείρηση (PepsiCo, Inc, 2019).

Ανάπτυξη αγοράς. Η PepsiCo εφαρμόζει την ανάπτυξη της αγοράς ως υποστηρικτική στρατηγική εντατικής ανάπτυξης. Αυτή η εντατική στρατηγική υποστηρίζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων με τη σύλληψη νέων αγορών ή τμημάτων της αγοράς. Για παράδειγμα, η PepsiCo συνεχίζει να επεκτείνει το δίκτυο διανομής της για να φτάσει στις υπόλοιπες αγορές ή τμήματα, ιδίως στις αναπτυσσόμενες περιοχές. Ωστόσο, η ανάπτυξη της αγοράς είναι μόνο μια υποστηρικτική στρατηγική εντατικής ανάπτυξης, διότι η PepsiCo έχει ήδη σημαντική παρουσία σε όλες τις περιφερειακές αγορές παγκοσμίως. Ένας στρατηγικός στόχος για αυτή την εντατική στρατηγική είναι η επέκταση της αλυσίδας εφοδιασμού της PepsiCo για την υποστήριξη της ανάπτυξης του δικτύου διανομής της (PepsiCo, Inc, 2019). Η ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους επιτρέπει στην PepsiCo να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά αυτή τη στρατηγική εντατικής ανάπτυξης, μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους παρά τις πρόσθετες επενδύσεις που χρησιμοποιούνται για την επέκταση σε νέες αγορές ή τμήματα της αγοράς (Wahba, 2016` Annual Report, 2018).

4.5 Οικονομική Ανάλυση

Τα καθαρά έσοδα της PepsiCo αυξήθηκαν κατά 1% από το 2016 στο 2017, δηλαδή αυξήθηκαν από 62,8 δισεκατομμύρια δολάρια σε 63,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Το κόστος πωλήσεων του εμπορικού σήματος αυξήθηκε κατά 2% από 28,2 δισεκατομμύρια δολάρια σε 28,8 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα λειτουργικά κέρδη σημείωσαν επίσης αύξηση 7%, από 9,8 δισεκατομμύρια δολάρια σε 10,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα καθαρά έσοδα του εμπορικού σήματος μειώθηκαν κατά 23% από το 2016, φθάνοντας στα 4,86 δισ. Δολάρια από 6,33 δισ. Δολάρια. Το τέταρτο τρίμηνο του 2017, η PepsiCo κατέγραψε καθαρή ζημία ύψους 710 εκατομμυρίων δολαρίων (PepsiCo, Inc., 2019a).

PepsiCo, Inc. and Subsidiaries
Consolidated Statement of Income
(in millions except per share amounts; unaudited, except year-ended 12/31/2016 amounts)

	Quarter Ended			Year Ended		
	12/30/2017	12/31/2016	Change	12/30/2017	12/31/2016	Change
Net Revenue	\$ 19,526	\$ 19,515	— %	\$ 63,525	\$ 62,799	1 %
Cost of sales	9,077	8,944	1.5 %	28,785	28,209	2 %
Gross profit	10,449	10,571	(1)%	34,740	34,590	— %
Selling, general and administrative expenses	7,856	8,190	(4)%	24,231	24,805	(2)%
Operating Profit	2,593	2,381	9 %	10,509	9,785	7 %
Interest expense	(365)	(594)	(39)%	(1,151)	(1,342)	(14)%
Interest income and other	103	44	133 %	244	110	122 %
Income before income taxes	2,331	1,831	27 %	9,602	8,553	12 %
Provision for income taxes	3,026 ^(a)	414	629 %	4,694 ^(a)	2,174	116 %
Net (loss)/income	(695)	1,417	(149)%	4,908	6,379	(23)%
Less: Net income attributable to noncontrolling interests	15	16	(6)%	51	50	2.5 %
Net (Loss)/Income Attributable to PepsiCo	<u>\$ (710)</u>	<u>\$ 1,401</u>	<u>(151)%</u>	<u>\$ 4,857</u>	<u>\$ 6,329</u>	<u>(23)%</u>
Diluted						
Net (Loss)/Income Attributable to PepsiCo per Common Share	\$ (0.50)	\$ 0.97	(152)%	\$ 3.38	\$ 4.36	(23)%
Weighted-average common shares outstanding	1,421	1,444		1,438	1,452	
Cash dividends declared per common share	\$ 0.805	\$ 0.7525		\$ 3.1675	\$ 2.96	

(a) Includes the provisional impact of the TCJ Act enacted in 2017. See A-7 for additional information.

Πηγή: PepsiCo, Inc. (2019a)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology & Marketing*, 31(1), 70-83.

Animashaun, O. S. (2017). *An investigation of project management at PepsiCo Company* (Doctoral dissertation, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).

Annual Report. (2017). [ebook] PepsiCo. Available at: <https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-inc-2017-annual-report.pdf> [Accessed 15 Mar. 2019].

Annual Report. (2018). 1st ed. [ebook] PepsiCo. Available at: http://annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_PEP_2018.pdf [Accessed 11 Mar. 2019].

Bellis, M. (2018). *Pepsi Cola's Long, Winding History*. [online] ThoughtCo. Available at: <https://www.thoughtco.com/history-of-pepsi-cola-1991656> [Accessed 12 Mar. 2019].

Brohan, M. (2018). *PepsiCo drives a more digital supply chain*. [online] Digital Commerce 360. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/2018/04/04/pepsico-drives-a-more-digital-supply-chain/> [Accessed 2 Mar. 2019].

Csrwire.com. (2019). *PepsiCo - Corporate Social Responsibility News, Reports and Events* – CSRwire.com. [online] Available at: <http://www.csrwire.com/members/10363-pepsico> [Accessed 12 Mar. 2019].

Doland, A. (2019). *PepsiCo's big-budget Chinese New Year ad taps into national pride about China's space program*. [online] Adage.com. Available at: <https://adage.com/creativity/work/pepsi-bring-happiness-home-reach-stars-chinese-new-year-ad/968186> [Accessed 13 Mar. 2019].

Editorial, R. (2019). *PeppiCo Company Profile* | Reuters.com. [online] U.S. Available at: <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/PEP.O> [Accessed 11 Mar. 2019].

Flash Global. (2019). *Supply Chain Technology: 4 Ways It Can Improve Your Business*. [online] Available at: <https://flashglobal.com/blog/supply-chain-management/> [Accessed 17 Mar. 2019].

Fortune. (2018). *The Biggest Soda Rivalry in History*. [online] Available at: <http://fortune.com/2018/04/26/coke-and-pepsi-cola-wars-marketing/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Global Supplier Code of Conduct. (2018). 1st ed. [ebook] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/supplier-code-of-conduct/pepsico-global-scoc-final_english.pdf [Accessed 11 Mar. 2019].

Heneghan, C. (2016). *8 major challenges facing the food and beverage industry in 2016*. [online] Food Dive. Available at: <https://www.fooddive.com/news/8-major-challenges-facing-the-food-and-beverage-industry-in-2016/411408/> [Accessed 4 Mar. 2019].

Hickey, A. (2019). *PepsiCo prepares technology to streamline supply chain, global operations*. [online] CIO Dive. Available at: <https://www.ciodive.com/news/pepsico-prepares-technology-to-streamline-supply-chain-global-operations/548917/> [Accessed 17 Mar. 2019].

Inc.com. (2018). *How to Use Technology to Improve Customer Service*. [online] Available at: https://www.inc.com/guides/cust_tech/20909.html [Accessed 19 Mar. 2019].

Kaur, P. (2014). Contract farming of potatoes: a case study of PEPSICO plant. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(6), 1-4.

Kell, J. (2017). *Bottled Water Continues to Take the Fizz Out of Diet Soda*. [online] Fortune. Available at: <http://fortune.com/2017/04/19/coca-cola-pepsi-dr-pepper-soda-water/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Meinrenken, C. J., Sauerhaft, B. C., Garvan, A. N., & Lackner, K. S. (2014). Combining Life Cycle Assessment with Data Science to Inform Portfolio-Level Value-Chain Engineering: A Case Study at PepsiCo Inc. *Journal of industrial ecology*, 18(5), 641-651.

Neo, P. (2018). *Pakistan water crisis: Nestle, PepsiCo and Coca-Cola amongst companies summoned for water usage*. [online] foodnavigator-asia.com. Available at: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2018/09/20/Pakistan-water-crisis-Nestle-PepsiCo-and-Coca-Cola-amongst-companies-summoned-for-water-usage> [Accessed 19 Mar. 2019].

Nielsen.com. (2018). *Global Consumers Seek Companies That Care About Environmental Issues*. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/global-consumers-seek-companies-that-care-about-environmental-issues.html> [Accessed 21 Mar. 2019].

PepsiCo Design & Innovation. (2019). *PepsiCo Design & Innovation*. [online] Available at: <http://design.pepsico.com/> [Accessed 24 Mar. 2019].

PepsiCo, Inc. (2019). *Annual Reports and Proxy Information*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com/investors/annual-reports-and-proxy-information> [Accessed 12 Mar. 2019].

PepsiCo, Inc. (2019a). *Financial News*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com/investors/financial-news> [Accessed 27 Mar. 2019].

Pepsico.com.gr. (2019). *PepsiCo Greece /*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com.gr/> [Accessed 11 Mar. 2019].

Performance with Purpose Agenda 2025. (2015). 1st ed. [pdf] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2015-csr/pepsico_sustainability_report_2015_and_-2025_agenda.pdf?sfvrsn=25a5bcaa_4 [Accessed 11 Mar. 2019].

Performance with Purpose. (2017). 2nd ed. [pdf] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico_2017_csr.pdf [Accessed 12 Mar. 2019].

Pratap, A. (2019). *PEPSI MARKETING MIX: PRODUCT, PLACE, PRICE AND PROMOTION*. [online] notesmatic. Available at: <https://notesmatic.com/pepsi-marketing-mix/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Team, T. (2016). *How PepsiCo Is Improving Its Brand Loyalty*. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/03/16/how-pepsico-is-improving-its-brand-loyalty/#6f1a293b1555> [Accessed 12 Mar. 2019].

The food value chain A challenge for the next century. (2015). 1st ed. [ebook] Deloitte. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/ConsumerBusiness/2015-Deloitte-Ireland-Food_Value_Chain.pdf [Accessed 27 Mar. 2019].

The Global Workforce Crisis. (2014). 1st ed. [ebook] The Boston Consulting Group. Available at: http://www.iberglobal.com/files/The_Global_Workforce_Crisis_bcg.pdf [Accessed 19 Mar. 2019].

The Greatest Business Ideas. (2019). *PepsiCo - the History of Pepsi-Cola*. [online] Available at: <https://businessideaslab.com/pepsi-cola-history/> [Accessed 12 Apr. 2019].

UN Environment. (2018). *UN Environment Annual Report*. [online] Available at: <https://www.unenvironment.org/annualreport/2018/index.php#cover> [Accessed 9 Mar. 2019].

Wahba, P. (2016). *PepsiCo CEO Says She's Never Seen Global Economy This Bumpy*. [online] Fortune. Available at: <http://fortune.com/2016/02/11/pepsico-global-economy/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Watrous, M. (2017). *PepsiCo, Starbucks unveil new bottled beverage lineup*. [online] Foodbusinessnews.net. Available at: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/10774-pepsico-starbucks-unveil-new-bottled-beverage-lineup> [Accessed 12 Apr. 2019].

Zarling, P. (2018). *Soda, bottled water dominate in quenching America's thirst*. [online] Food Dive. Available at: <https://www.fooddive.com/news/soda-bottled-water-dominate-in-quenching-americas-thirst/523311/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Zegler, J. (2018). *Global Food & Drink Trends*. 1st ed. [ebook] Mintel. Available at: https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf [Accessed 12 Mar. 2019].

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής έρευνας ήταν η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ και η παρουσίαση των θεμάτων στρατηγικού μάνατζμεντ μιας πολυεθνικής εταιρείας και πιο συγκεκριμένα της PepsiCo. Κατά την εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής έρευνας τέθηκαν τρεις συγκεκριμένοι στόχοι

- Η εξέταση της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ.
- Η παρουσίαση εργαλείων και πρακτικών για τον προσδιορισμό της στρατηγικής.
- Η παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης στρατηγικού μάνατζμεντ της πολυεθνικής εταιρείας PepsiCo.

Η παρούσα εργασία κατάφερε με επιτυχία να ολοκληρώσει και τους τρεις στόχους που είχαν τεθεί.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν στην παρούσα διπλωματική έρευνα, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ο συνεχής σχεδιασμός, η παρακολούθηση, η ανάλυση και η αξιολόγηση όλων όσων είναι απαραίτητα για να μπορέσει ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς του. Η γρήγορη καινοτομία, οι αναδυόμενες τεχνολογίες και οι προσδοκίες των πελατών αναγκάζουν τους οργανισμούς να σκέφτονται και να λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικά για να παραμείνουν επιτυχείς. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τους ηγέτες των εταιρειών να εκτιμήσουν την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας τους, να αναπτύξουν στρατηγικές, να τις αναπτύξουν και να αναλύσουν την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει την ανάλυση των διαλειτουργικών επιχειρηματικών αποφάσεων πριν από την εφαρμογή τους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει συνήθως:

- Ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών.
- Διατύπωση σχεδίων δράσης.
- Εκτέλεση σχεδίων δράσης.
- Η αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας των σχεδίων δράσης και η πραγματοποίηση αλλαγών, όταν είναι επιθυμητό.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί δέσμευση στον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αντιπροσωπεύει την ικανότητα ενός οργανισμού να θέτει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους και στη συνέχεια να καθορίζει τις αποφάσεις και τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια τεχνική διαχείρισης που χρησιμοποιείται για μελλοντικό σχεδιασμό: Οι οργανισμοί δημιουργούν ένα όραμα με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Αυτό βοηθά στον προσδιορισμό των απαραίτητων διαδικασιών και της διάθεσης πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Βοηθά επίσης τις εταιρείες να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν τις βασικές τους ικανότητες.

Με τον καθορισμό μιας στρατηγικής, οι οργανώσεις μπορούν να παίρνουν λογικές αποφάσεις για να αναπτύξουν νέους στόχους γρήγορα και να συμβαδίσουν με το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί επίσης να βοηθήσει έναν οργανισμό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσει το μερίδιο αγοράς.

Σε ότι αφορά την περίπτωση μελέτης της PepsiCo από την έρευνα έγινε φανερό ότι αποτελεί μια παγκόσμια μάρκα αναψυκτικών και σνακ με μεγάλη αλυσίδα εφοδιασμού και δίκτυο διανομής. Τα τελευταία χρόνια, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της PepsiCo επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει υγιεινότερα προϊόντα τόσο σε σνακ όσο και σε ποτά. Εκτός από την επένδυση, οι προσπάθειες για μάρκετινγκ και ψηφιοποίηση έχουν επίσης ξεκινήσει και τα έσοδα του εμπορικού σήματος συνεχίζουν να αυξάνονται. Τα υψηλότερα καθαρά οργανικά έσοδά της το 2017 οφείλονταν στις επενδύσεις και τις προσπάθειες που κατέβαλε η εταιρεία στις περιοχές αυτές τα τελευταία πέντε χρόνια. Ωστόσο, το ισχυρότερο δολάριο, οι πιέσεις συμμόρφωσης και η ανταγωνιστική πίεση αποτελούν κάποια απειλή για την οικονομική ανάπτυξη του εμπορικού σήματος. Για να αναπτυχθεί γρηγορότερα, μπορεί να δημιουργήσει νέες εταιρικές σχέσεις ή να αποκτήσει μικρότερες σχετικές επιχειρήσεις. Η επένδυση στην καινοτομία της αλυσίδας εφοδιασμού και η επέκταση του δικτύου διανομής μπορεί επίσης να την βοηθήσει να αναπτυχθεί ταχύτερα.

Η PepsiCo είναι σήμερα ένας ισχυρός παγκόσμιος ηγέτης στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξής της, έχει παραμείνει πιστή στην αποστολή και τους στόχους της, ενώ παράλληλα αποτελεί κυρίαρχη δύναμη τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στο εξωτερικό. Γνωστή σε όλο τον κόσμο για ποιοτικά προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών, η PepsiCo δεν θα πρέπει να προβεί σε σημαντικές στρατηγικές αλλαγές στο σχέδιό της. Ωστόσο, όπως και σε οποιαδήποτε επιχειρηματική κατάσταση, υπάρχουν περιοχές που η PepsiCo μπορεί να βελτιώσει. Ορισμένες από τις συστάσεις είναι οι εξής:

- Να συνεχίσει να επεκτείνεται με βάση την «Ανθρώπινη Βιωσιμότητα». Η αγορά υγιεινής διατροφής είναι δημογραφική και θα συνεχίσει να αυξάνεται στο μέλλον. Ως εκ τούτου αποτελεί έναν τομέα που μπορεί να προσφέρει

γενναιόδωρα κέρδη αν η PepsiCo είναι σε θέση να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς.

- Μεγαλύτερη καταγραφή και παρακολούθηση του μεριδίου αγοράς του γηράσκοντος πληθυσμού. Η PepsiCo είναι μια εταιρεία που επικεντρώνεται σε μια νεότερη αγορά με την ελπίδα να επαναλάβει την παγκόσμια επιτυχία της Coca Cola όσον αφορά την πίστη στο σήμα με τις γενιές που γεννήθηκαν μετά το 1980. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει μια μεγάλη αγορά οι Baby Boomers που θα μπορούσε να τους προσελκύσει.

Συνολικά η PepsiCo είναι μια επιτυχημένη εταιρεία με σημαντικά έσοδα και μεγάλο αποτύπωμα στην αγορά. Η PepsiCo θα πρέπει να συνεχίσει να επεκτείνει την ανάπτυξή της και να επωφεληθεί από τις πιθανές ευκαιρίες συνεχίζοντας να βελτιώνει τις περιοχές στο εταιρικό ανώτατο επίπεδο, στις αγορές στις οποίες βρίσκονται σήμερα και σε νέες αγορές και τμήματα της αγοράς που επιθυμούν να επεκταθούν.

- Η PepsiCo θα πρέπει να επεκταθεί σε αγορές και τμήματα αγοράς στα οποία επί του παρόντος δεν έχει έντονη παρουσία, όπως η Ασία, η Ινδία και η Νότια Αμερική, προκειμένου να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της σε παγκόσμιο επίπεδο και να αυξήσει τα συνολικά έσοδά της.
- Η PepsiCo θα πρέπει να βελτιώσει τις σχέσεις των υπαλλήλων της, προκειμένου να δημιουργήσει εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο που θα προωθήσουν το προϊόν τόσο κατά τη διάρκεια της ημέρας εργασίας τους όσο και στην προσωπική τους ζωή, προκειμένου να δημιουργήσει «word of mouth marketing».
- Η PepsiCo πρέπει να συνεχίσει να επεκτείνει το μερίδιό της στις αγορές στις οποίες έχει σήμερα ισχυρή παρουσία για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς και το αποτύπωμα τους στην αγορά.
- Θα πρέπει να γίνει πιο ενεργητική στην αγορά τροφίμων και ποτών για την υγεία αντί να αντιδράσει στις τάσεις της αγοράς. Πρέπει να βελτιώσει την ανταπόκρισή της και τις μελλοντικές προβλέψεις για τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς, οι οποίες μπορούν έτσι να αναφερθούν σε διαφορετικά τμήματα προϊόντων και αγορές στόχων.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Aguirre-Rodriguez, A. (2014). Cultural factors that impact brand personification strategy effectiveness. *Psychology & Marketing*, 31(1), 70-83.
- Ahmed, A., Hitt, M., Black, J., Porter, L., Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., Kotler, P., Armstrong, G., Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2009). *Fundamentals of global management*. Harlow: Pearson Custom Publishing.
- Alexander, C. (2001). *Market models: A guide to financial data analysis*. John Wiley & Sons.
- Animashaun, O. S. (2017). *An investigation of project management at PepsiCo Company* (Doctoral dissertation, Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical assessment, research & evaluation*, 18.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British journal of management*, 18(1), 63-77.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Biesta, G. J., & William, N. C. B. E. (2003). *Pragmatism and Educational Research (Philosophy, Theory, and Educational Research Series)*. USA: Rowman & Littlefield publishers Inc.
- Bilous, J., Eggers, R., Jarrett, S., Lydon, P., Magan, A., Okwo-Bele, J. M., ... & Vandelaer, J. (2006). A new global immunisation vision and strategy. *The Lancet*, 367(9521), 1464-1466.
- Birshan, M., & Kar, J. (2012). Becoming more strategic: Three tips for any executive. *McKinsey Quarterly*, 3, 60-66.
- Bloodgood, J. M., & Bauerschmidt, A. (2002). Competitive analysis: do managers accurately compare their firms to competitors?. *Journal of Managerial Issues*, 418-434.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). Marketing research. *Globalization*, 1(7), 4-8.
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. BCS, The Chartered Institute.

- Campbell, D., Edgar, D., & Stonehouse, G. (2011). *Business strategy: An introduction*. Macmillan International Higher Education.
- Carpenter, M. & Sanders, G. (2014). *Strategic management*. Harlow: Pearson Education.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Chang, J. F. (2016). *Business process management systems: strategy and implementation*. Auerbach Publications.
- Cheng, H., Lu, Y. C., & Sheu, C. (2009). An ontology-based business intelligence application in a financial knowledge management system. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 3614-3622.
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). *Marketing research: methodological foundations*. New York: Dryden Press.
- Converse, M. (2012). Philosophy of phenomenology: How understanding aids research. *Nurse researcher*, 20(1).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crossan, F. (2003). Research philosophy: towards an understanding. *Nurse Researcher (through 2013)*, 11(1), 46.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.
- Dunning, J. H. (2013). *The Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. Sage.
- Hammersley, M. (Ed.). (1993). *Social research: philosophy, politics and practice*. Sage.
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 207-219.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251.
- Herbert, T. T., & Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.

- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.
- Hilletofth, P. (2012). Differentiation focused supply chain design. *Industrial management & data systems*, 112(9), 1274-1291.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2010). Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Holden, M. T., & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The marketing review*, 4(4), 397-409.
- Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse researcher*, 20(4).
- Ireland, R., Hoskisson, R. and Hitt, M. (2009). *The Management of strategy*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
- Kaur, P. (2014). Contract farming of potatoes: a case study of PEPSICO plant. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(6), 1-4.
- Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International higher education*, (33).
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage Publications Limited.
- Landry, R., Amara, N., Pablos-Mendes, A., Shademani, R., & Gold, I. (2006). The knowledge-value chain: a conceptual framework for knowledge translation in health. *Bulletin of the World Health Organization*, 84, 597-602.
- Leigh, D., & Pershing, A. J. (2006). SWOT analysis. *The handbook of human performance technology*, 1089-1108.
- Leitch, C. M., Hill, F. M., & Harrison, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. *Organizational Research Methods*, 13(1), 67-84.
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Essex: Pearson.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley & Sons Inc.
- Meinrenken, C. J., Sauerhaft, B. C., Garvan, A. N., & Lackner, K. S. (2014). Combining Life Cycle Assessment with Data Science to Inform Portfolio-Level Value-Chain Engineering: A Case Study at PepsiCo Inc. *Journal of industrial ecology*, 18(5), 641-651.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined--*. Pearson Education.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined--*. Pearson Education.
- Monette, D.R., Gullivan, T.J. & DeJong, C.R. (2010) "Applied Social Research: A Tool for the Human Resources" Cengage Learning
- Neilson, J., & Pritchard, B. (2011). Value chain struggles: Institutions and governance in the plantation districts of South India (Vol. 93). John Wiley & Sons.
- Ponterotto, J. G. (2005). Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 126.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Proctor, S. (1998). Linking philosophy and method in the research process: the case for realism. *Nurse Researcher (through 2013)*, 5(4), 73.
- Quezada, L. E., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., & Ross, J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 492-500.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. *The qualitative researcher's companion*, 573(2002), 305-29.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (Vol. 3). Chichester: Wiley.
- Sapsford, R., & Jupp, V. (Eds.). (1996). *Data collection and analysis*. Sage.
- Smith, D. W., & Thomasson, A. L. (2010). *Phenomenology and philosophy of mind*. Oxford University Press.
- Sohel, S. M., Rahman, A. M. A., & Uddin, M. A. (2014). Competitive profile matrix (CPM) as a competitors' analysis tool: a theoretical perspective. *International Journal of Human Potential Development*, 3(1), 40-47.
- Srivastava, A. K. (2014). Modelling drivers of adapt for effective strategy execution. *The Learning Organization*, 21(6), 369.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Vol. 48). Sage.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- Tarrow, S. (2010). The strategy of paired comparison: toward a theory of practice. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.
- Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. McGraw-Hill Education.

Thompson, T. (2004). Failure—avoidance: Parenting, the achievement environment of the home and strategies for reduction. *Learning and Instruction*, 14(1), 3-26.

Van Der Aalst, W. (2011). Process mining: discovery, conformance and enhancement of business processes (Vol. 2). Heidelberg: Springer.

Young, C., & Ghoshal, S. (2016). Organization theory and the multinational corporation. Springer.

Διαδικτυακοί Τόποι

Annual Report. (2017). [ebook] PepsiCo. Available at: <https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/pepsico-inc-2017-annual-report.pdf> [Accessed 15 Mar. 2019].

Annual Report. (2018). 1st ed. [ebook] PepsiCo. Available at: http://annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_PEP_2018.pdf [Accessed 11 Mar. 2019].

B2U - Business-to-you.com. (2016). *VRIO Framework EXPLAINED with EXAMPLES / B2U*. [online] Available at: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> [Accessed 10 Feb. 2019].

Bellis, M. (2018). *Pepsi Cola's Long, Winding History*. [online] ThoughtCo. Available at: <https://www.thoughtco.com/history-of-pepsi-cola-1991656> [Accessed 12 Mar. 2019].

Brohan, M. (2018). *PepsiCo drives a more digital supply chain*. [online] Digital Commerce 360. Available at: <https://www.digitalcommerce360.com/2018/04/04/pepsico-drives-a-more-digital-supply-chain/> [Accessed 2 Mar. 2019].

Business Mentor. (2017). *SWOT analysis: Ένα πολύτιμο εργαλείο στο χέρι του μικρού επιχειρηματία. Τι είναι και πως λειτουργεί*. - Business Mentor. [online] Available at: <https://www.businessmentor.gr/swot-analysis-ένα-πολύτιμο-εργαλείο-στο-χέρι-αυτου/> [Accessed 14 Feb. 2019].

Csrwire.com. (2019). *PepsiCo - Corporate Social Responsibility News, Reports and Events* – CSRwire.com. [online] Available at: <http://www.csrwire.com/members/10363-pepsico> [Accessed 12 Mar. 2019].

Doland, A. (2019). *PepsiCo's big-budget Chinese New Year ad taps into national pride about China's space program*. [online] Adage.com. Available at: <https://adage.com/creativity/work/pepsi-bring-happiness-home-reach-stars-chinese-new-year-ad/968186> [Accessed 13 Mar. 2019].

Editorial, R. (2019). *{Instrument_CompanyName} {Instrument_Ric} Company Profile* | Reuters.com. [online] U.S. Available at: <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/PEP.O> [Accessed 11 Mar. 2019].

Expert Program Management. (2018). *Expert Program Management*. [online] Available at: <https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Flash Global. (2019). *Supply Chain Technology: 4 Ways It Can Improve Your Business*. [online] Available at: <https://flashglobal.com/blog/supply-chain-management/> [Accessed 17 Mar. 2019].

Fortune. (2018). *The Biggest Soda Rivalry in History*. [online] Available at: <http://fortune.com/2018/04/26/coke-and-pepsi-cola-wars-marketing/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Global Supplier Code of Conduct. (2018). 1st ed. [ebook] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/supplier-code-of-conduct/pepsico-global-scoc-final_english.pdf [Accessed 11 Mar. 2019].

Heneghan, C. (2016). *8 major challenges facing the food and beverage industry in 2016*. [online] Food Dive. Available at: <https://www.fooddive.com/news/8-major-challenges-facing-the-food-and-beverage-industry-in-2016/411408/> [Accessed 4 Mar. 2019].

Hickey, A. (2019). *PepsiCo prepares technology to streamline supply chain, global operations*. [online] CIO Dive. Available at: <https://www.ciodive.com/news/pepsico-prepares-technology-to-streamline-supply-chain-global-operations/548917/> [Accessed 17 Mar. 2019].

Inc.com. (2018). *How to Use Technology to Improve Customer Service*. [online] Available at: https://www.inc.com/guides/cust_tech/20909.html [Accessed 19 Mar. 2019].

Kell, J. (2017). *Bottled Water Continues to Take the Fizz Out of Diet Soda*. [online] Fortune. Available at: <http://fortune.com/2017/04/19/coca-cola-pepsi-dr-pepper-soda-water/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Maxi-pedia.com. (2019). *EFE Matrix (External Factor Evaluation)*. [online] Available at: <http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external> [Accessed 12 Mar. 2019].

Neo, P. (2018). *Pakistan water crisis: Nestle, PepsiCo and Coca-Cola amongst companies summoned for water usage*. [online] foodnavigator-asia.com. Available at: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2018/09/20/Pakistan-water-crisis-Nestle-PepsiCo-and-Coca-Cola-amongst-companies-summoned-for-water-usage> [Accessed 19 Mar. 2019].

Nielsen.com. (2018). *Global Consumers Seek Companies That Care About Environmental Issues*. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2018/global-consumers-seek-companies-that-care-about-environmental-issues.html> [Accessed 21 Mar. 2019].

PepsiCo Design & Innovation. (2019). *PepsiCo Design & Innovation*. [online] Available at: <http://design.pepsico.com/> [Accessed 24 Mar. 2019].

PepsiCo, Inc. (2019). *Annual Reports and Proxy Information*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com/investors/annual-reports-and-proxy-information> [Accessed 12 Mar. 2019].

PepsiCo, Inc. (2019a). *Financial News*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com/investors/financial-news> [Accessed 27 Mar. 2019].

Pepsico.com.gr. (2019). *PepsiCo Greece /*. [online] Available at: <https://www.pepsico.com.gr/> [Accessed 11 Mar. 2019].

Performance with Purpose Agenda 2025. (2015). 1st ed. [pdf] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2015-csr/pepsico_sustainability_report_2015_and_-2025_agenda.pdf?sfvrsn=25a5bcaa_4 [Accessed 11 Mar. 2019].

Performance with Purpose. (2017). 2nd ed. [pdf] PepsiCo. Available at: https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico_2017_csr.pdf [Accessed 12 Mar. 2019].

Pratap, A. (2019). *PEPSI MARKETING MIX: PRODUCT, PLACE, PRICE AND PROMOTION*. [online] notesmatic. Available at: <https://notesmatic.com/pepsi-marketing-mix/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Slideplayer.gr. (2018). *Στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο*. [online] Available at: <https://slideplayer.gr/slide/12175106/> [Accessed 6 Feb. 2019].

Smartsheet. (2017). *Everything You Need to Know About Value Chain Analysis | Smartsheet*. [online] Available at: <https://www.smartsheet.com/everything-you-need-to-know-about-value-chain-analysis> [Accessed 10 Feb. 2019].

St.merig.eu. (2017). *Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;*. [online] Available at: <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4> [Accessed 9 Feb. 2019].

Team, T. (2016). *How PepsiCo Is Improving Its Brand Loyalty*. [online] Forbes.com. Available at: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/03/16/how-pepsico-is-improving-its-brand-loyalty/#6f1a293b1555> [Accessed 12 Mar. 2019].

The food value chain A challenge for the next century. (2015). 1st ed. [ebook] Deloitte. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/ConsumerBusiness/2015-Deloitte-Ireland-Food_Value_Chain.pdf [Accessed 27 Mar. 2019].

The Global Workforce Crisis. (2014). 1st ed. [ebook] The Boston Consulting Group. Available at: http://www.iberglobal.com/files/The_Global_Workforce_Crisis_bcg.pdf [Accessed 19 Mar. 2019].

The Greatest Business Ideas. (2019). *PepsiCo - the History of Pepsi-Cola*. [online] Available at: <https://businessideaslabs.com/pepsi-cola-history/> [Accessed 12 Apr. 2019].

UN Environment. (2018). *UN Environment Annual Report*. [online] Available at: <https://www.unenvironment.org/annualreport/2018/index.php#cover> [Accessed 9 Mar. 2019].

United Nations: Report on Multinational Corporations in World Development (Chapter IV — “Towards a Programme of Action”). (1973). *International Legal Materials*, 12(5), 1109-1135. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20691150>

Vogel, P. (2018). *Crafting a Strategic Response to the World You Live in with PESTLE | Learning Tree Blog*. [online] Learning Tree Blog. Available at: <https://blog.learningtree.com/crafting-strategic-response-world-live-pestle/> [Accessed 7 Feb. 2019].

Wahba, P. (2016). *PepsiCo CEO Says She's Never Seen Global Economy This Bumpy*. [online] Fortune. Available at: <http://fortune.com/2016/02/11/pepsico-global-economy/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Watrous, M. (2017). *PepsiCo, Starbucks unveil new bottled beverage lineup*. [online] Foodbusinessnews.net. Available at: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/10774-pepsico-starbucks-unveil-new-bottled-beverage-lineup> [Accessed 12 Apr. 2019].

Zarling, P. (2018). *Soda, bottled water dominate in quenching America's thirst*. [online] Food Dive. Available at: <https://www.fooddive.com/news/soda-bottled-water-dominate-in-quenching-americas-thirst/523311/> [Accessed 12 Mar. 2019].

Zegler, J. (2018). *Global Food & Drink Trends*. 1st ed. [ebook] Mintel. Available at: https://gastronomiaycia.republica.com/wp-content/uploads/2017/10/informe_mintel_tendencias_2018.pdf [Accessed 12 Mar. 2019].

Δήμας, Α. (2018). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*. [online] Docplayer.gr. Available at: <https://docplayer.gr/4076467-Stratigiki-dioikisi-epiheiriseon-kai-allagon.html> [Accessed 6 Feb. 2019].