



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΔΥΝΑΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΓΡΟ-ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΡΟΥΒΑΛΗ**

**Γεώργιος Π. Ντουριέ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Κύριος Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.**

Αθήνα, Μάρτιος, 2020

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΔΥΝΑΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΩΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΓΡΟ-ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ  
ΡΟΥΒΑΛΗ**

**STRATEGY, DYNAMIC RESOURCES AND CAPABILITIES AS SOURCE FOR  
COMPETITIVE ADVANTAGE. THE CASE STUDY OF ROUVALIS WINERY.**

**Γεώργιος Π. Ντουριέ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Κύριος Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συν επιβλέπων)**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ**

**Κ. Ηλιόπουλος, Κύριος Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συν επιβλέπων)**

**Γ. Κοτσερίδης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των εννοιών των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα γίνεται μια προσπάθεια άμεσης μέτρησης των παραμέτρων αυτών αλλά και αξιολόγηση της μεταξύ τους σχέσης. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση των πόρων σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ως περιπτωσιολογική μελέτη χρησιμοποιήθηκε το οινοποιείο Οινοφόρος το οποίο βρίσκεται στο Αίγιο και ανήκει στον οινολόγο Άγγελο Ρούβαλη. Η έρευνα διεξήχθη μέσω επισκέψεων στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου, αξιολόγηση ιστορικών στοιχείων και χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά και με προσωπικές συνεντεύξεις και αναφορές του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Για την εξέταση των κύριων παραμέτρων-πόρων που επιλέχθηκαν και αντικατοπτρίζουν τη δυναμική του οινοποιείου (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί) αναλύθηκαν χρηματοοικονομικές καταστάσεις (ισολογισμοί, αναφορές πωλήσεων), διεξήχθησαν συνεντεύξεις στο προσωπικό και ερωτηματολόγιο που μετρούσαν την ικανοποίηση μέσω της εργασίας αλλά και έγιναν επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου.

Μέσω των επισκέψεων στο οινοποιείο καταγράφηκαν οι τεχνολογικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή και αποθήκευση οίνου και παράλληλα αξιολογήθηκαν σε σχέση με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και σε σχέση με τις βραβεύσεις πάνω στην τεχνογνωσία και την ποιότητα που εμφανίζουν αρκετές από τις ετικέτες του οινοποιείου.

Αφού τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα έγιναν εκτενείς αναλύσεις, από τις οποίες προέκυψαν ευρήματα σχετικά με την οικονομική πορεία του οινοποιείου, τη γνώμη των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας αλλά και την τεχνολογική πρόοδο και καινοτομία που έχει εντάξει το οινοποιείο κατά τα έτη λειτουργίας του στον κλάδο. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν μετά από όλα αυτά είχαν ως στόχο να προσδιορίσουν την παρούσα θέση του οινοποιείου, να αξιολογήσουν την στρατηγική του και τέλος να δώσουν νέες ιδέες για εξέλιξη και καινοτομία.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική, πόροι, δυνατότητες, οινοποιείο, επιχειρήσεις, ανταγωνισμός, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, περιπτωσιολογική μελέτη

## ABSTRACT

### STRATEGY, DYNAMIC RESOURCES AND CAPABILITIES AS SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. THE CASE STUDY OF ROUVALIS WINERY

The purpose of this paper is to study the concepts of resources and competitive advantage. Specifically, an attempt is made to directly measure these parameters but also to evaluate the relationship between them. Finally, resources are evaluated in relation to the competitive advantage.

The Oinoforos winery, which is located in Aigio and belongs to the oenologist Angelos Rouvalis, was used as a case study. The research was conducted through visits to the winery's facilities, evaluation of historical data and financial statements, but also through personal interviews and reports of the company's human resources.

For the examination of the main parameters-resources selected and reflecting the dynamics of the winery (financial, human, technological) financial statements (balance sheets, sales reports) were analyzed, interviews were conducted with staff and visits and questionnaires were used to measure satisfaction.

During the visits to the winery, the technological processes used in the production and storage of wine were recorded and at the same time evaluated in relation to other similar companies in the industry but also in relation to the awards on know-how and quality of several of the winery's labels.

After the research questions were asked, extensive analyses were made, which resulted in findings on the economic course of the winery, the opinion of the workers and the working conditions as well as the technological progress and innovation that the winery has integrated during its years in operation. The conclusions drawn after all this were aimed at determining the current position of the winery, evaluating its strategy and finally giving new ideas for development and innovation.

Keywords: strategy, resources, capabilities, winery, business, competition, competitive advantage, case study

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	4
STRATEGY, DYNAMIC RESOURCES AND CAPABILITIES AS SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE. THE CASE STUDY OF ROUVALIS WINERY.....	4
ΣΥΝΟΨΗ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
1.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	9
1.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ.....	13
2.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	13
2.2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	18
2.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	18
2.2.3. Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	18
2.2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	19
2.2.5 ΟΙ ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	22
2.2.6 ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	23
2.2.7. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	24
2.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	25
2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	26
2.3.1.2 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΡΟΥΤΙΝΕΣ.....	28
2.3.1.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ .....	29
2.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	36
2.4.1 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PORTER.....	37
2.4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	40
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ .....	40
3.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
Σχεδιάγραμμα 3.1.Ερευνητικό μοντέλο αξιολόγησης πόρων & δυνατοτήτων..	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	43

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	43
4.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	43
4.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	44
4.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ .....	44
4.2.2. ΔΕΙΓΜΑ .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ .....	49
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	49
6.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ .....	50
Γράφημα 5.3. Ποσοστιαία κατανομή μορφωτικού επιπέδου εργαζόμενων οινοποιείου Ρούβαλης κατά την περίοδο 2018-2019 .....	52
6.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΡΟΥΒΑΛΗΣ .....	53
Διάγραμμα 5.4: Πωλήσεις κρασιών «Ρούβαλης» (για κάθε ετικέτα) σε όγκο (L) και αξία (€) ανά κατηγορία για το έτος 2019 .....	53
6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	55
6.3.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ Τ. ....	55
5.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ .....	57
6.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ .....	64
6.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ .....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	67
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	67
7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	68
7.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	69
.....	74

## ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των εννοιών των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα γίνεται μια προσπάθεια άμεσης μέτρησης των παραμέτρων αυτών αλλά και αξιολόγηση της μεταξύ τους σχέσης. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση των πόρων σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η κάθε εταιρεία εμφανίζει την ανάγκη να γνωρίζει τη δυναμική των παραγωγικών συντελεστών της. Έτσι, η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια διαφορετική προσπάθεια μέτρησης των παραμέτρων αυτών μέσα από ένα σύνολο αξιολογήσεων των πόρων της εταιρείας. Ακόμη, με τον τρόπο αυτό αναλύεται το εννοιολογικό και ερευνητικό πλαίσιο μέσω του οποίου επιτεύχθηκε η διερεύνηση των σχέσεων που συνδέουν τους πόρους με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .

Ως περιπτωσιολογική μελέτη χρησιμοποιήθηκε το οινοποιείο Οινοφόρος το οποίο βρίσκεται στο Αίγιο και ανήκει στον οινολόγο Άγγελο Ρούβαλη. Η φύση του κλάδου, η μεγάλη προσβασιμότητα και ο ταχύς ρυθμός κατανάλωσης των κρασιών, αλλά και αναγνωρισιμότητα, η επιτυχής πορεία της εταιρείας και των κρασιών Ασπρολίθι αποτέλεσαν τους κύριους λόγους επιλογής της εταιρείας.

Η έρευνα διεξήχθη μέσω επισκέψεων στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου, αξιολόγηση ιστορικών στοιχείων και χρηματοοικονομικών καταστάσεων αλλά και με προσωπικές συνεντεύξεις και αναφορές του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Η ποιότητα των στοιχείων που συλλέχθηκαν επέτρεψαν την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη συγκεκριμένη εταιρεία και κατηγορία αγαθών. Μέσω των αποτελεσμάτων έγινε εφικτή η ανάλυση των εννοιών της των πόρων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των μεταξύ τους σχέσεων.

Μέσω εκτενούς ανάλυσης στο θεωρητικό υπόβαθρο των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τέθηκαν συγκεκριμένοι ερευνητικοί στόχοι. Οι στόχοι αυτοί διερευνήθηκαν για να εξαχθούν μετρήσιμα συμπεράσματα για το οινοποιείο αλλά και για να προτάσεις που θα το ωφελήσουν στο μέλλον.

Για την εξέταση των κύριων παραμέτρων-πόρων που επιλέχθηκαν και αντικατοπτρίζουν τη δυναμική του οινοποιείου (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί) αναλύθηκαν χρηματοοικονομικές καταστάσεις (ισολογισμοί, αναφορές πωλήσεων), διεξήχθησαν συνεντεύξεις στο προσωπικό και ερωτηματολόγιο που μετρούσαν την ικανοποίηση μέσω της εργασίας αλλά και έγιναν επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου. Μέσω των επισκέψεων στο οινοποιείο καταγράφηκαν οι τεχνολογικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή και αποθήκευση οίνου και παράλληλα αξιολογήθηκαν σε σχέση με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και σε σχέση με τις βραβεύσεις πάνω στην τεχνογνωσία και την ποιότητα που εμφανίζουν αρκετές από τις ετικέτες του οινοποιείου.

Το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε ως θεμέλιο για τη διερεύνηση των παραμέτρων της μελέτης βασίστηκε στην θεωρία των πόρων και των δυνατοτήτων. Αρχικά έγινε παράθεση της πλούσιας οινοπαραγωγικής ιστορίας στον Ελλαδικό χώρο ενώ αναλύθηκε εκτεταμένα η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσω τριών βασικών προσεγγίσεων. Τέλος, αναλύθηκαν οι έννοιες των πόρων μιας εταιρείας αλλά και οι έννοιες της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο θεωρητικά όσο και μέσω αναφοράς στους δείκτες ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας.

Μέσω των παραπάνω τέθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Ως κύριοι στόχοι ορίστηκαν να αξιολογηθούν οι πόροι της εταιρείας Ρούβαλης (σε κάθε κατηγορία) ώστε να εξαχθούν μετρήσιμα αποτελέσματα και να διερευνηθεί κατά πόσο ο κάθε πόρος συμβάλλει στην ανάπτυξη της κατηγορίας του για την εταιρεία Ρούβαλης. Ως δευτερεύον στόχος τέθηκε να διερευνηθεί κατά πόσο η κάθε κατηγορία πόρων συμβάλλει στην μεγέθυνση του του οινοποιητικού κλάδου (για επιχειρήσεις με ίδια, ή περίπου ίδια, χαρακτηριστικά με αυτά του οινοποιείου του Ρούβαλη).

Αφού τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα έγιναν εκτενείς αναλύσεις, από τις οποίες προέκυψαν ευρήματα σχετικά με την οικονομική πορεία του οινοποιείου, τη γνώμη των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας αλλά και την τεχνολογική πρόοδο και καινοτομία που έχει εντάξει το οινοποιείο κατά τα έτη λειτουργίας του στον κλάδο.

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν μετά από όλα αυτά είχαν ως στόχο να προσδιορίσουν την παρούσα θέση του οινοποιείου, να αξιολογήσουν την στρατηγική του και τέλος να δώσουν νέες ιδέες για εξέλιξη και καινοτομία.

Η παρούσα μελέτη δομείται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή για το σκοπό, τη δομή και την συνεισφορά της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια ολοκληρωτική παράθεση του θεωρητικού υποβάθρου στο οποίο βασίστηκε η έρευνα ενώ, στο τρίτο κεφάλαιο θέτονται τα ερευνητικά ερωτήματα και το ερευνητικό μοντέλο της μελέτης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία όπως χρησιμοποιήθηκε για να εξαχθούν τα στατιστικά και μετρήσιμα ευρήματα σχετικά με τους πόρους του οινοποιείου. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται και αναλύονται τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, το ερωτηματολόγιο της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και γίνεται αξιολόγηση της τεχνολογίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως προέκυψε από τα ευρήματα της μελέτης. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας ενώ, γίνονται προτάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της στρατηγικής του οινοποιείου.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“To blame my failures on the lack of resources is less about the lack of resources and more about my unwillingness to access those resources.”

— Craig D. Lounsbrough<sup>1</sup>

### 1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Οι έννοιες των παραγωγικών συντελεστών της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες αλλά και πολύπλοκες. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντική την επένδυση περισσότερων κεφαλαίων σε πρακτικές που βοηθούν την ενίσχυση της παραγωγικής τους δυνατότητας (Γεωργόπουλος, 2002).

Μια ερευνητική μελέτη όπως η παρούσα ασχολείται με τη διαχείριση της στρατηγικής με τρόπο αποτελεσματικό παρουσιάζοντας και αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας μέσω των πόρων. Έτσι μειώνει την αβεβαιότητα και τοποθετεί την εταιρεία ξεκάθαρα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Wheelen και Hunger, 2006).

Στόχος της παρούσας μελέτης μέσω της βιβλιογραφίας αλλά και της αξιολόγησης που διεξήχθη είναι να οριστούν και να αξιολογηθούν οι πόροι της εταιρείας Ρούβαλης ώστε να εξαχθούν μετρήσιμα αποτελέσματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας θα μπορούσε να διερευνηθεί συμπληρωματικά κατά πόσο ο κάθε πόρος συμβάλλει στην ανάπτυξη της κατηγορίας του για την εταιρεία Ρούβαλης. Παράλληλα μπορεί να διερευνηθεί και κατά πόσο η κάθε κατηγορία πόρων συμβάλλει στην ανάπτυξη του οινοποιητικού κλάδου μέσω του οινοποιείου Ρούβαλης.

Σε θεωρητικό επίπεδο, αναλύονται εκτενώς η έννοια της επιχειρησιακής στρατηγικής, των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα η αλυσιδωτή σχέση αυτών των εννοιών, η ιεράρχησή τους στο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και η σύνδεσή τους με την ανταγωνιστικότητα αναλύονται εκτενώς μέσω της βιβλιογραφίας. Εκτός αυτών γίνεται αναφορά στην χρηματοοικονομική προσέγγιση στην ανταγωνιστικότητα μέσω δεικτών.

Σε εμπειρικό επίπεδο, γίνεται προσπάθεια ποσοτικοποίησης των μεταβλητών αυτών και εφαρμογής πάνω στην κατηγορία κρασιών του οινοποιείου Ρούβαλης για την εξαγωγή μετρήσιμων συμπερασμάτων. Αν και η μέτρηση πόρων μπορεί να γίνει και μέσω χρηματοοικονομικών ροών και οικονομικών δεικτών, στη συγκεκριμένη

περίπτωση εφαρμόζεται και ένα μοντέλο αξιολόγησης με πλεονέκτημα ότι προσεγγίζει πιο άμεσα και απτά τους πόρους για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

## 1.2. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.

Η παρούσα μελέτη δομήθηκε σε επτά κεφάλαια αρχής γενομένης από την εισαγωγή όπου αναλύονται ο σκοπός η δομή και η συνεισφορά της έρευνας ενώ, στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε μια εκτενής ανάλυση στο θεωρητικό υπόβαθρο όπου βασίστηκε η έρευνα. Αρχικά έγινε μια αναδρομή στην ιστορία του κρασιού στον Ελλαδικό χώρο.

Δεύτερον, μέσω της βιβλιογραφίας αναλύθηκαν εκτεταμένα οι έννοιες της επιχειρησιακής στρατηγικής μέσω των ειδών στρατηγικής που συναντώνται στις επιχειρήσεις. Παρατέθηκαν ο τρόπος ιεράρχησης της στρατηγικής αλλά και το μοντέλο του μάνατζμεντ που ακολουθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Τρίτον παρατέθηκαν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής ενώ βάση δόθηκε και στην επιχειρησιακή ηθική.

Τέλος αναλύθηκαν οι πόροι μέσω της θεωρίας των πόρων και των δυνατοτήτων αλλά παράλληλα δόθηκε και αρκετό βάρος στην ανάλυση της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με κύριο εκφραστή τον Porter.

Στο τρίτο κεφάλαιο τέθηκαν τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που είχαν ως στόχο να απαντήσουν κατά πόσο και με ποιον τρόπο το οινοποιείο Ρούβαλης αξιολογείται θετικά ή αρνητικά σε σχέση με τους πόρους που κατέχει και μέσω των παραγωγικών συντελεστών, αν οι παραγωγικοί συντελεστές του (όλοι ή μέρος αυτών) μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τέλος, αν το οινοποιείο συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η ερευνητική μεθοδολογία. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε η μέθοδος συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων, η επιλογή δείγματος και πληθυσμού αλλά αναλύθηκαν οι εγχωρία αγορά οίνου και η εταιρεία που αποτελεί το αντικείμενο μελέτης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά και παράθεση στατιστικών στοιχείων της εγχώριας αγοράς οίνου όπως προέκυψε από κλαδικές μελέτες των τελευταίων ετών.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια ανάλυσης και αξιολόγησης των πόρων που επιλέχθηκαν σύμφωνα με κριτήρια τη σπανιότητα, την καινοτομία και την μη αντιγραψιμότητα ως πιο αντιπροσωπευτικοί για την εξαγωγή μετρήσιμων συμπερασμάτων. Στο σημείο αυτό οι χρηματοοικονομικοί, οι ανθρωπίνι και οι τεχνολογικοί πόροι μετρήθηκαν μέσω ερευνητικών εργαλείων για να οδηγήσουν σε συμπεράσματα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, εξάγονται συμπεράσματα για το οινοποιείο ενώ, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας. Βασικό στοιχείο του κεφαλαίου αυτού είναι

οι προτάσεις αλλαγής σε πρακτικές του οινοποιείου που θα το ωφελήσουν στην κερδοφορία αλλά και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

### 1.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

Η συνεισφορά της μελέτης συνοψίζεται ως εξής:

1. Μελετήθηκαν βιβλιογραφικά οι έννοιες της επιχειρησιακής στρατηγικής, τα είδη και η ιεράρχηση της. Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ και οι τρεις προσεγγίσεις τις στρατηγικής. Η επιχειρηματική ηθική και η εταιρική υπευθυνότητα. Μελετήθηκαν ακόμα η πόροι της εταιρείας μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων. Τέλος, αναλύθηκε η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανταγωνιστικότητα κατά τον Porter και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες ανταγωνιστικότητάς
2. Διερευνήθηκαν οι στρατηγικοί πόροι μιας εταιρείας που συνδέουν τις παραπάνω σχέσεις.
3. Αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν από τις αναλύσεις των σχέσεων που προαναφέρθηκαν.
4. Εξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με την σχέση των εννοιών χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί στρατηγικοί πόροι. Εκτός αυτού εξήχθησαν συμπεράσματα για την συμβολή τους στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας.

Κάνοντας λόγο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , ουσιαστικά αναφερόμαστε στη συνεχή προσπάθεια υιοθέτησης νέων πρωτοπόρων ενεργειών και στρατηγικών πόρων , που θα καταστήσουν μία εταιρεία μοναδική, με στόχο να ξεχωρίσει, να κυριαρχήσει και να κερδίσει σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο στον κλάδο της . Μια μη ανταγωνιστική εταιρεία, μπορεί να έχει παρόν, αλλά μακροπρόθεσμα δεν θα μπορέσει ποτέ να έχει μία θέση στο μέλλον. Πολλοί Οικονομολόγοι, όπως και ο Porter έχουν προσεγγίσει την έννοια της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην περίπτωση μίας ανταγωνιστικής εταιρείας, οι άνθρωποι προκειμένου να ενεργήσουν μ' ένα τρόπο κοινωνικά αποδεκτό, επηρεάζονται από το προσωπικό ενδιαφέρον. Ο ανταγωνισμός δρα ως ο καταλυτικός παράγοντας που μετατρέπει τον εγωισμό σε ενέργεια.

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ή

ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία (Porter,1998).

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Μάικλ Πόρτερ (Michael E. Porter (1998) ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες:

- Υποκατάστατα προϊόντα.
- Απειλή από νεοεισερχόμενους.
- Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.
- Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
- Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Η φύση των μελών ενός κλάδου και η διαπραγματευτική ισχύς τους καθορίζουν τη δομή του κλάδου και τη συνολική κερδοφορία της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο περιβάλλον του κλάδου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος (Porter, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η εκτενής παράθεση του θεωρητικού πλαισίου που θα χρησιμοποιηθεί και θα αναλυθεί στην έρευνα. Αρχικά γίνεται μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία του κρασιού στον ελληνικό χώρο. Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα βήματα που χρειάζονται για να ξεκινήσει να καταστρώνεται μία επιχειρησιακή στρατηγική ενώ, μέσω της βιβλιογραφίας ορίζεται η έννοια των επιχειρησιακών πόρων και η ταυτότητα της εταιρείας. Τέλος, θα αναλυθεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των δεικτών ανταγωνιστικότητας.

#### 2.1. Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΚΡΑΣΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ιστορία του ελληνικού κρασιού καλύπτει τη μεγαλύτερη παγκοσμίως ιστορική περίοδο, όσον αφορά τη συνεχόμενη καλλιέργεια των αμπελιών και τη παραγωγή κρασιών.

Από την προϊστορική εποχή η οиноφόρος άμπελος ήταν αυτοφυές φυτό και ίχνη της έχουν βρεθεί ακόμα και πριν από την περίοδο των παγετώνων. Η καλλιέργεια του αμπελιού και η παραγωγή κρασιού στην Ελλάδα θεωρούνται δεδομένες στους Προϊστορικούς χρόνους (4500 – 1050 π.Χ.). Κατά τη Νεολιθική εποχή, ξεκινάει η διάδοση της αμπελοκαλλιέργειας στην Ελλάδα από άλλες χώρες, όπως είναι η Αίγυπτος και η Μεσοποταμία. Από εκεί, μέσω των Φοινίκων, το αμπέλι διαδίδεται στην Ελλάδα, αρχής γενομένης από την Κρήτη. Τα πρώτα ίχνη της παραγωγής κρασιού στην Ελλάδα βρέθηκαν στο νησί της Κρήτης, στα μέσα του 3ου αι. π.Χ. Πολλά ευρήματα σχετικά με την κουλτούρα του κρασιού βρέθηκαν στο Μινωικό χωριό Μύρτος κοντά στην Ιεράπετρα (Κόπακα, 2002).

Για τους αρχαίους Έλληνες το κρασί ήταν ένα σημαντικό μέρος του πολιτισμού σύμφωνα με πολυάριθμες αρχαιολογικές ανακαλύψεις σε όλη την Ελλάδα. Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν καλά τη θρεπτική αξία του κρασιού και για αυτό τον λόγο έγινε αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητά τους. Επιπλέον, το κρασί έπαιξε σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της οικονομίας τους (Κουράκου - Δραγώνα, 2006).

Στην Αρχαία Ελλάδα υπήρχαν γιορτές για το κρασί, με πιο γνωστές τα "Ανθεστήρια" όταν τα βάζα της ζύμωσης του κρασιού ήταν έτοιμα να ανοίξουν και τα «Διονύσια» μια

παράδοση του εορτασμού της Πρωτοχρονιάς το Μάρτιο. Το κρασί χρησιμοποιούνταν και σε πνευματικές συγκεντρώσεις που τις ονόμαζαν "συμπόσια". Σε αυτές τις συγκεντρώσεις οι άνθρωποι έτρωγαν και συζητούσαν για προκαθορισμένα φιλοσοφικά θέματα πίνοντας κρασί. Θέλοντας να αξιοποιήσουν τις πνευματικές επιδράσεις του κρασιού το κρασί ήταν πάντα αραιωμένο με νερό σε ένα βάζο που ονομαζόταν «Κρατήρας».

Ο επόμενος σημαντικός ελληνικός πολιτισμός που ακολούθησε την Μινωική Περίοδο ήταν ο μυκηναϊκός πολιτισμός αναπτύχθηκε στην Πελοπόννησο από το 1600-1100 π.Χ. (Anagnostakis, 2008).

Ανάμεσα στα αρχαιολογικά ευρήματα, υπήρξαν και ποτήρια κρασιού τα οποία και αποτελούν ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία, ότι οι Μυκηναίοι έτρεφαν μεγάλη εκτίμηση για το καλό κρασί.

Από τους αρχαιολόγους έχουν γίνει γνωστές οι περιοχές της Ελλάδας που ήταν δημοφιλείς για τα κρασιά τους. Η Χίος, η Λήμνος, η Λέσβος, η Ρόδο, η Κρήτη, αλλά και η Θράκη και η Μακεδονία στην ηπειρωτική χώρα. Μέσω των πολυάριθμων ναυαγίων υπάρχουν αποδείξεις ότι το ελληνικό κρασί ήταν αντικείμενο διαπραγμάτευσης σε όλο τον γνωστό αρχαίο κόσμο. Τα νησιά του Αιγαίου ήταν τόσο διάσημα σε όλη τον τότε γνωστό κόσμο για την ποιότητα των κρασιών τους, που ο Όμηρος αναφέρεται στο Αιγαίο ως «Wine-dark Sea" (Anagnostakis, 2008).

Οι Έλληνες συνειδητοποίησαν επίσης τη σημαντική επιρροή των τοπικών οικοσυστημάτων σχετικά με τα χαρακτηριστικά του κρασιού και ήταν οι πρώτοι που δημιούργησαν τα δικά τους κρασιά με ονομασία προέλευσης. Ονομαστοί οίνοι της Κλασικής περιόδου ήταν ο Αριούσιος, από την Αριουσία της Χίου, ο Λέσβιος, ο Πεπαρήθιος, ο Σάμιος, ο Θάσιος, ο οποίος αποτελεί τον πρώτο οίνο με Προστασία Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) στον κόσμο και ο Μενδαίος της Χαλκιδικής, ίσως ο πρώτος διάσημος και επώνυμος λευκός οίνος του κόσμου. Το σύστημα των διαφορετικών Ονομασιών Προέλευσης λήφθηκε πολύ σοβαρά υπόψη και επιβλήθηκαν σοβαρές κυρώσεις για τους παραβάτες των νόμων αυτών, προκειμένου να διασφαλιστεί η γνησιότητα των οίνων αυτών. Εκτός αυτού εισήγαγαν τεχνικές οινοποίησης στις αποικίες τους στην Ιταλία και τη Σικελία περίπου τον 8ο αιώνα π.Χ., και αργότερα στη Γαλλία και την Ισπανία. Τα ιταλικά σταφύλια, όπως το Aglianico, το Aleatico, το Grecodi Tufo, το Malvasiadi Candia, το Malvasia Bianca, το Μοσχάτο και το Moscatelli, είναι όλα ελληνικής καταγωγής.

Κατά τη διάρκεια της "Χρυσής Εποχής" στην Ελλάδα το εμπόριο του κρασιού συνέχισε να επεκτείνεται με σημαντική εξάπλωση τόσο στη Βόρεια Ευρώπη όσο και στις περιοχές γύρω από τη Μαύρη Θάλασσα (Μαραγκού, 1990). Κατά τη διάρκεια της εποχής του Μέγα Αλέξανδρου και της ίδρυσης της αυτοκρατορίας του, η οινοποίηση μεταφέρθηκε και στην ασιατική ήπειρο.

Την Ρωμαϊκή περίοδο, το εμπόριο κρασιού μετακινήθηκε από το βόρειο Αιγαίο προς τα νότια και συγκεντρώθηκε κυρίως στα νησιά της Κρήτης και της Ρόδου. Αμφορείς από αυτήν την περίοδο στην Κρήτη, έχουν βρεθεί στη Λυών, την Ελβετία και σε πολλά

χωριά στην Ιταλία, συμπεριλαμβανομένης και της Πομπηίας. Είναι γνωστό, ότι η διαπραγματεύση των μοσχευμάτων αμπέλου ήταν μεγάλης σημασίας ζήτημα και με ραγδαία εξάπλωση διαδίδοντας τις ελληνικές ποικιλίες σταφυλιού σε όλο τον αρχαίο κόσμο (Κουράκου - Δραγώνα, 2006).

Κατά τους Βυζαντινούς χρόνους η αμπελουργική παράδοση συνέχισε να ακμάζει στις αρχαίες περιοχές οινοποίησης της Ελλάδας. Κατά τη διάρκεια των σταυροφοριών οι Ευρωπαίοι ευνόησαν τα κρασιά Muskat, και προορίζονταν μόνο για τους πλούσιους ευγενείς. Τα κρασιά αυτά εμφανίστηκαν στη νότια Γαλλία κατά τη διάρκεια του 13ου αιώνα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι περιοχές παραγωγής κρασιού στην Ελλάδα ήταν η Κρήτη, η Κύπρος, η Λέσβος, η Σάμος, η Εύβοια και η Πελοπόννησος (Μάλφας, 2005).

Μεταξύ 13ου και 16ου αιώνα μ.Χ., πολλές περιοχές της Ελλάδας κατακτήθηκαν από διάφορες χώρες της Δυτικής Ευρώπης και κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έγινε δημοφιλές το κρασί Malvasia, όπου Malvasia ή Malvoise ήταν η Ευρωπαϊκή μετάφραση για το μεσαιωνικό φρούριο της Μονεμβασιάς που βρίσκεται στο νότιο άκρο της Πελοποννήσου μέχρι οι Τούρκοι να αναγκάσουν τους Ενετούς να μεταφέρουν την παραγωγή του κρασιού στην Κρήτη. Έτσι, η προέλευση των ιταλικών σταφυλιών που ονομάζονται Malvasia di Candia, Malvasia Bianca και Malvasia Nera, προέρχονται από τη Μονεμβασι μέσω της Κρήτης (Μπαλτά, 2006).

Τα κρασιά Vinsanto της Σαντορίνης ήταν επίσης δημοφιλή. Το Vinsanto είναι ένα φυσικό γλυκό κρασί που παραδοσιακά παραγόταν στο νησί της Σαντορίνης από τους αρχαίους χρόνους. Κατά τον Ενετικό έλεγχο του εμπορίου στα νησιά των Κυκλάδων, τα πλοία τους έκαναν συχνά ειδικές στάσεις στο λιμάνι της Σαντορίνης για να πάρουν τα νόστιμα κρασιά που παράγονταν εκεί. Και τα κρασιά Vinsanto στάλθηκαν στην Κρήτη, και άλλα νησιά των Κυκλάδων, την Κωνσταντινούπολη, τη Μικρά Ασία και ακόμη και τη Ρωσία. Όταν η Γαλλία ήρθε να κυριαρχήσει στο εμπόριο των Κυκλάδων, οι Ενετοί άρχισαν να παράγουν το Vino Santo στο έδαφός τους, μια παράδοση που συνεχίζεται μέχρι σήμερα (Μάλφας, 2005).

Στην ηπειρωτική Ελλάδα, τα μοναστήρια, που είχαν στην ιδιοκτησία τους μεγάλους αμπελώνες, καθώς και τα πρώτα οργανωμένα οινοποιεία, βοήθησαν σε πολλές περιοχές στη διατήρηση μεγάλου μέρους του ποικιλιακού και οινικού δυναμικού της Ελλάδας. Τα σημαντικότερα ήταν οι μοναστικές πολιτείες του Αγίου Όρους, που ήδη παρήγαγε περίφημα κρασιά και των Μετεώρων (Μπαλτά, 2006).

Προς το τέλος της Τουρκοκρατίας τα Ιόνια νησιά είχαν αναπτύξει το μονοπώλιο του ελέγχου της προσφοράς κρασιού ενώ, υπήρχε και η παραγωγή της κορινθιακής σταφίδας, που αντιπροσώπευε το 3% του συνόλου της αμπέλου καλλιέργειας στην Ελλάδα (Κουράκου-Δραγώνα, 1990). Εκείνη την εποχή η φυλλοξήρα έχει καταστρέψει το γαλλικό αμπελώνα και η πλειονότητα της ελληνικής οινοπαραγωγής κατευθύνεται προς τη Γαλλία. Η μαζική εξαγωγή σταφίδων για οινοποίηση (σταφιδίτης οίνος) μετατρέπει πολλά αμπέλια οινοποιήσιμων ποικιλιών σε αμπέλια σταφίδας. Στο τέλος



του αιώνα η φυλλοξήρα θα εμφανιστεί και στην Ελλάδα, για να επιδεινώσει την κατάσταση (Κουράκου-Δραγώνα,1990).

Τα επόμενα χρόνια η Ελλάδα λόγω των συνθηκών που βιώνει, (εκατομμύρια Έλληνες ξεριζώνονται από τις πατρογονικές εστίες της Μικράς Ασίας και του Πόντου, βαλκανικοί, παγκόσμιοι, εμφύλιος, έμεινε να παρακολουθεί τις παγκόσμιες οινικές εξελίξεις από το περιθώριο. Η ρετσίνα, σαν ιδιαίτερο κρασί, η Μαυροδάφνη Πατρών και τα κρασιά με τη γεωγραφική ένδειξη Σάμος, ήταν τα βασικά εμφιαλωμένα κρασιά που εξάγονταν (Μάλφας, 2005). Από την άλλη μεριά, μεγάλες ποσότητες, υψηλόβαθμων κυρίως και βαθύχρωμων κρασιών, κατευθύνονταν χύμα για αναμείξεις και ενισχύσεις ευρωπαϊκών. Όμως τα περισσότερα νησιά έμειναν ανέπαφα από την παραπάνω οικολογική και κοινωνική κρίση διασώζοντας εκατοντάδες γηγενείς ποικιλίες αμπέλου (Μάλφας, 2005).

Η παρουσία μεγάλων συνεταιριστικών οινοποιείων (Κρήτης, Ρόδου, Σάμου, Νεμέας, Πάτρας, Νάουσας, Σαντορίνης, Τυρνάβου, κ.ά.), καθώς και μεγάλων ιδιωτικών οινοποιητικών εταιρειών (Μπουτάρη και Τσάνταλη στη Μακεδονία και Κουρτάκη στην Αττική), που επένδυσαν σε εξοπλισμό, οδήγησε στην απορρόφηση μεγάλων ποσοτήτων σταφύλιων και στην παραγωγή εμπορικών κρασιών καλής ποιότητας. Η παραγωγή οίνου επικεντρώθηκε στην παραγωγή και εξαγωγή επιτραπέζιων χύμα κρασιών (Lambert-Gocs, 1993).

Το 1971 έχουμε την πρώτη σύγχρονη κατηγοριοποίηση των ελληνικών οίνων, όπου νομοθετούνται οι πρώτες ονομασίες προέλευσης οίνων στην Ελλάδα, στα πρότυπα της γαλλικής νομοθεσίας. Στο Ινστιτούτο Οίνου έγινε πολύ σημαντική ερευνητική δουλειά, που θα οδηγήσει στην ανάδειξη του διαχρονικού πλούτου του ελληνικού αμπελώνα και του σύγχρονου ελληνικού κρασιού, χαρίζοντας σε αρκετούς ιστορικούς ελληνικούς αμπελώνες νομοθετική αναγνώριση και προστασία, καθώς και το δικαίωμα αναγραφής της ονομασίας τους στις ετικέτες των κρασιών τους (Πίκουλας, 2004).

Καθώς η Ελλάδα γίνεται μέλος της Ευρωπαϊκής αναγνωρίζονται οι Τοπικοί Οίνοι και η νομοθεσία για την παραγωγή και αγορά κρασιού και αμπελιών συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες κοινοτικές. Σε αυτήν την περίοδο υφίσταται και η ίδρυση φορέων ελληνικού κρασιού (Πίκουλας, 2004).

Η σύγχρονη ελληνική οινική αναγέννηση όπως αποκαλείται από τους ειδικούς συντελέστηκε στις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αι., και σηματοδεύτηκε από διάφορα γεγονότα, όσον αφορά την αμπελουργία αλλά και την οινοποίηση. Στην ελληνική αγορά, εκτός των μεγάλων οινοποιητικών εταιρειών, δημιουργούνται σταδιακά μικρές και μεσαίες, καθετοποιημένες αμπελουργικές εκμεταλλεύσεις, που παράγουν κρασιά περιορισμένης παραγωγής, χρησιμοποιώντας τόσο ελληνικές όσο και διεθνείς ποικιλίες αμπέλου.

Παράλληλα οι Έλληνες οινολόγοι, με σπουδές στη Γαλλία, αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και οι απόφοιτοι ελληνικών πανεπιστημίων που εξειδικεύονται στην Αμπελουργία και στην Οινολογία, δυναμώνουν τη χώρα, κατευθύνοντας την παραγωγή στην αξιοποίηση του μοναδικού ποικιλιακού δυναμικού

της Ελλάδας, με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και μεθόδων οινοποίησης. Εκτός αυτού επαγγέλματα του οινικού κλάδου, όπως οι έλληνες δημοσιογράφοι οίνου και οι Έλληνες γνώστες του κρασιού, αλλά και μεγάλες ελληνικές εκθέσεις οίνου (Οινόραμα και Διονύσια), καθώς και ο Διεθνής Διαγωνισμός Οίνου Θεσσαλονίκης φέρνουν στην επιφάνεια τα ελληνικά κρασιά (Πίκουλας, 2004).

Η σύγχρονη ελληνική οινική αναγέννηση συνεχίζεται, με ένα νέο κύμα μικρών Οινοποιείων. Τα οινοποιεία αυτά ανήκουν σε παραδοσιακούς αμπελουργούς, που επενδύουν στο κρασί, ενώ παράλληλα, παλιότερα και νέα οινοποιεία ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο και για την οινοτουριστική δραστηριότητα. Το αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής είναι ότι άρτια εξοπλισμένα, υπερσύγχρονα οινοποιεία, ενθουσιώδεις οινοποιοί και καταρτισμένοι οιнологи, αξιοποιούν το σταφύλι των αμπελώνων της Ελλάδας παράγοντας εξαιρετικά και παγκοσμίως διακεκριμένα κρασιά. Η αναβάθμιση της ποιότητας των σύγχρονων κρασιών της Ελλάδας, κάθε άλλο παρά τυχαία και πρόσκαιρη μπορεί να θεωρηθεί καθώς έχει φέρει στα ελληνικά κρασιά παγκόσμια αναγνώριση και διακρίσεις (Πίκουλας, 2004).

## 2.2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 2.2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι ένας κλάδος που επιστημονικά αναπτύσσεται και εξελίσσεται στον κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων τα τελευταία πενήντα χρόνια. Είναι όμως μια έννοια που υπάρχει από την αρχαιότητα και εμφανίζεται σε όλους τους λαούς καθώς προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει «οδηγώ» (Wheelen και Hunger,2012).

Η έννοια και η συμβολή της στρατηγικής στην εταιρεία έχει πολλές διαστάσεις. Είναι εκείνη που καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων και τις κατευθύνσεις της εταιρείας μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Εξισορροπεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες με τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται στο περιβάλλον της. Η στρατηγική είναι εκείνη που βοηθά την εταιρεία να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της αγοράς και να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενώ, την οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της και την ικανοποίηση των προσδοκιών των μελών της (Wheelen και Hunger,2012) .

Σημαντική θέση στην ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής έχει η έννοια της στρατηγικής εξισορρόπησης ή προσαρμογής (strategic fit) (Wheelen and Hunger,2012).Μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να είναι συμβατή (consistent) με τους στόχους και την κουλτούρα της εταιρείας, με τους πόρους και τις ικανότητες της, με την οργάνωση και τα συστήματα της, αλλά και με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Αν υπάρχει ασυμβίβαστο ανάμεσα στη στρατηγική τη εταιρείας και το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον τότε υπάρχουν και μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας της στρατηγικής. Επομένως, η στρατηγική λειτουργεί ως ένας εξισορροπητικός παράγοντας ανάμεσα στην εταιρεία και το εξωτερικό της περιβάλλον (Wheelen και Hunger, 2012).

Για να μπορέσει η στρατηγική να αποτελέσει σύνδεσμο με την εταιρεία θα πρέπει ο ερευνητής να λαμβάνει υπ' όψιν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές, οικονομικές εξελίξεις μιας αγοράς και να προσαρμόζεται αναλόγως. Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια συνεχόμενη διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, η πραγματοποιούμενη δηλαδή (realized) στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική θεμιτή (intended) στρατηγική, αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της θεμιτής και της αναδυόμενης (emergent) (Wheelen και Hunger,2012).

### 2.2.3. Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους και τις δραστηριότητες τους είναι σύνθετες να διαθέτουν τρία επίπεδα στρατηγικής τα οποία έχουν μεν διαφορετική υπόσταση αλλά αλληλοσυμπληρώνονται, στην επίτευξη των σκοπών της εταιρείας.

Κάθε εταιρεία διαμορφώνει τη στρατηγική της ταυτόχρονα σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), σε επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και σε λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy) (Wheelen and Hunger,2012).

Με σημείο εκκίνησης το επιχειρησιακό επίπεδο ακολουθούν το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Για κάθε επίπεδο ο ερευνητής λαμβάνει υπ' όψιν του τη στρατηγική του προηγούμενου επιπέδου και τη διαμορφώνει με τρόπο τέτοιο που να συμβάλει στην επίτευξη των κοινών στόχων της εταιρείας.

Μέσω της Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Corporate Strategy) η εταιρεία προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι δραστηριότητες πρέπει να δομηθούν και να διευθετηθούν (Wheelen και Hunger, 2012). Με λίγα λόγια η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση της εταιρείας επιδιώκει την απόκτηση στρατηγικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που συνήθως δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές (Wheelen και Hunger,2012).

Το δεύτερο σκέλος δηλαδή η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy) (Wheelen και Hunger,2012) ασχολείται με την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Strategic Business Unit – SBU) και δίνει βαρύτητα στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας. Στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Σ.Ε.Μ.) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική (Wheelen και Hunger,2012) .

Τέλος η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy), επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων επιχειρησιακών πόρων. Περιλαμβάνει τις ενέργειες που κάθε τμήμα της εταιρείας (χρηματοοικονομικό, μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης) πρέπει να κάνει, ώστε να επιτύχει η εταιρεία τους στρατηγικούς της στόχους (Wheelen και Hunger,2012) .

#### 2.2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ως στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) μπορεί να περιγράψει μια ορθολογική και συστηματική διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αναπροσαρμογής των στρατηγικών ενός οργανισμού (Wheelen και Hunger,2012). Κατά

τη διαδικασία αυτή και κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας η διοίκηση προσπαθεί να συνδυάσει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα κατά τρόπο που να συμβάλει στη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή στη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην εταιρεία και το περιβάλλον ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή της εταιρείας στις αλλαγές του περιβάλλοντος και ο επηρεασμός του προς όφελος της (Wheelen and Hunger, *ibid*).

Από τα βασικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι δεν υπάρχει κάποια δοκιμασμένη διαδικασία για την εφαρμογή και την επιτυχία του (Wheelen and Hunger, *ibid*) . Είναι λοιπόν σκόπιμο να υπάρχει και το κομμάτι της διαίσθησης (*intuition*) για να επιτευχθεί η πολυπλοκότητα των στρατηγικών αποφάσεων και ο προσανατολισμός στο μέλλον. Κάθε εταιρεία έχει ένα ή πολλά μοντέλα στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο έχει διαμορφώσει βάσει των γνώσεων της, των πιστεύω της και των εμπειριών της. Η ικανότητα της διοίκησης να διαμορφώσει το κατάλληλο μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει από μόνη της σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (Wheelen και Hunger, *ibid*) .

Παρότι υπάρχουν πολλές κι διαφορετικές προσεγγίσεις για το τι μπορεί να είναι στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ένας ολοκληρωμένος ορισμός του θα μπορούσε να είναι ο εξής: Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της εταιρείας αφενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματα τους και τις αναπροσαρμόζει όπως κρίνεται απαραίτητο (Coulter, 2001).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δηλαδή, διαμορφώνει το στρατηγικό όραμα σχετικά με τις μελλοντικές δραστηριότητες και την κατεύθυνση της εταιρείας. Μπορεί να καθορίσει τους στόχους της εταιρείας μέσω του οράματός της. Συνθέτει και επαναπροσδιορίζει τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο οι στόχοι της εταιρείας. Τέλος, δημιουργεί μια διαδικασία αξιολόγησης για την επίδοση της εταιρείας ώστε να πάρει διορθωτικά μέτρα, αναπροσαρμόζοντας το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές βάσει των αποκτώμενων εμπειριών, των νέων ιδεών και των περιβαλλοντικών αλλαγών.

Οι βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούν να χωρισθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Πρώτο βήμα είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος (*environmental scanning*) όπου αναφέρεται στην παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (Coulter, 2001). Στόχος είναι η αναγνώριση των των στοιχείων που θα επηρεάσουν το μέλλον της εταιρείας (στρατηγικοί παράγοντες), και την κατανόηση της στρατηγικής της θέσης. Το πιο διαδεδομένο υπόδειγμα ανάλυσης περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T., δηλαδή η ανάλυση των Δυνάμεων (*Strengths*) και των Αδυναμιών (*Weaknesses*) που έχει η εταιρεία, καθώς και των Ευκαιριών (*Opportunities*) και Απειλών (*Threats*) που αποτελεί τη βασική εισροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που λαμβάνει χώρα στη διαμόρφωση στρατηγικής (Coulter, 2001).

Δεύτερο βήμα είναι τη διαμόρφωση στρατηγικής (*strategy formulation*) δηλαδή, η ανάπτυξη μακροχρόνιων στόχων, μέσω των δυνάμεων και των αδυναμιών της

εταιρείας, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος (Coulter ,2001). Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής (mission) της εταιρείας , η οποία αναφέρεται σε μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της εταιρείας. Ο όρος «αποστολή» (mission) χρησιμοποιείται πολλές φορές εναλλακτικά με τον όρο «όραμα» (vision), αν και έχουν διαφορετική έννοια (Coulter,2001).

Η αποστολή (mission) εκθέτει το βασικό σκοπό ή το λόγο ύπαρξης της εταιρείας, θέτει συγκεκριμένους στόχους και το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία· δίνει απάντηση, δηλαδή, στην ερώτηση «Ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μας σήμερα;». Η αποστολή, σύμφωνα με τον Keane (2000) μπορεί να εστιάσει, να κατευθύνει, να υποκινήσει, να ενοποιήσει, ακόμη και να προκαλέσει μια εταιρεία να επιτύχει ανώτερη απόδοση.

Το όραμα (vision) σκιαγραφεί τη μελλοντική μορφή της εταιρείας, θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική· δίνει απάντηση, με λίγα λόγια, στην ερώτηση «Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;». Είναι καθήκον του ηγέτη της εταιρείας να αναγνωρίσει και να προβάλλει ένα ξεκάθαρο όραμα. Το όραμα συνθέτει την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ταυτόχρονα ελκυστικού μέλλοντος για τον οργανισμό. Με το όραμα, ο ηγέτης δημιουργεί μια ύψιστης σημασίας γέφυρα από το παρόν στο μέλλον (Coulter, 2001).

Η αναγκαιότητα της ύπαρξης του οράματος και της αποστολής και, πολύ περισσότερο, η συμβολή τους στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης από την εταιρεία έχει αποτελέσει αντικείμενο διαμάχης. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν έναν ξεκάθαρο και μοναδικό στόχο, τη μεγιστοποίηση του κέρδους (profit) ή της αξίας των μετόχων (shareholder value), ο οποίος αρκεί για να καθοδηγήσει τη στρατηγική και να παρακινήσει (motivate) τα μέλη του οργανισμού σε ανώτερη απόδοση. Τα τελευταία χρόνια, όμως, γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρη η ανάγκη ύπαρξης οράματος και αποστολής (Coulter, 2001).

Αφού οριστούν το όραμα και η αποστολή της εταιρείας σειρά έχουν οι στόχοι της (objectives), οι οποίοι είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα μιας σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και οι οποίοι ορίζουν το τι, αλλά και σε ποιο χρόνο, πρέπει να επιτευχθεί. Τρίτον γίνεται αναφορά των στρατηγικών (strategies), δηλαδή στα περιεκτικά σχέδια που αναλύουν πως η εταιρεία θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της και οι οποίες διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές. Τέλος, οι πολιτικές (policies), με τις οποίες συνδέεται η διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της, είναι δηλαδή γενικές οδηγίες (κανόνες) που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.

Τρίτο βήμα είναι η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation). Αυτή είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση της εταιρείας θα θέσει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω μιας σειράς σχεδιαστικών προγραμμάτων, προϋπολογισμών, και διαδικασιών.



Αρχικά, τα προγράμματα (programs) καθορίζουν τις ενέργειες, τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Ακολουθούν οι προϋπολογισμοί (budgets) που αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομική άποψη το όφελος και το κόστος που θα προκύψει από ένα πρόγραμμα. Οι προϋπολογισμοί συνιστούν ένα κρίσιμο σταυροδρόμι για την πραγματοποίηση μιας στρατηγικής διότι αν κάποια στρατηγική ή τα προγράμματα της κριθούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση, δεν θα πραγματοποιηθούν. Τελός οι διαδικασίες (procedures) ονομάζονται οι λειτουργίες εκείνες της εταιρείας οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών, και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών (Coulter,2001).

Το τελευταίο βήμα στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος (evaluation and control) της επίδοσης της εταιρείας. Επίδοση (performance) είναι ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος «αποδοτικότητα» (efficiency) αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο μεγαλύτερη αποδοτικότητα υπάρχει, τόσο λιγότερες εισροές απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένης εκροής. Ο όρος «αποτελεσματικότητα» (effectiveness) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός σκοπός. Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση αξιολογεί βάσει πραγματικών στοιχείων το αν οι στρατηγικές επέτυχαν τους αρχικούς στόχους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και αν πρέπει να επανασχεδιασθεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της εταιρείας (Coulter,2001).

#### 2.2.5 ΟΙ ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι μελετητές της στρατηγικής έχουν εκφράσει διάφορες απόψεις για τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία θα πρέπει να χαράσσει τη στρατηγική της. Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ που παρουσιάσθηκε προηγουμένως έχει διαμορφωθεί βάσει των δυο κυρίαρχων προσεγγίσεων της στρατηγικής Porter.

Η πρώτη προσέγγιση είναι το υπόδειγμα του περιβαλλοντικού καθορισμού (environmental determinism model) ή της βιομηχανικής οργάνωσης (industrial organization model). Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής και τον βασικό της εκπρόσωπο Michael Porter (1998), η στρατηγική θα πρέπει να διαμορφώνεται με γνώμονα την καλύτερη προσαρμογή της εταιρείας στα ιδιαίτερα



χαρακτηριστικά γνωρίσματα του περιβάλλοντος της Porter. Ο λόγος είναι ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας επηρεάζει καθοριστικά την εταιρεία και την ικανότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κεντρικό ρόλο, επομένως, στη προσέγγιση αυτή έχει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, βάσει της οποίας επιλέγεται η στρατηγική εκείνη που είναι πιθανό να επιτύχει την καλύτερη στρατηγική τοποθέτηση της εταιρείας στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Στόχος της στρατηγικής τοποθέτησης είναι η εκμετάλλευση των ευκαιριών και η αποφυγή των κινδύνων του περιβάλλοντος προς όφελος της εταιρείας (Porter,1998).

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρείας (resource-based view) σύμφωνα με την οποία η στρατηγική θα πρέπει να διαμορφώνεται με βάση τους ιδιαίτερους ή μοναδικούς πόρους και ικανότητες που κατέχει ή μπορεί να αναπτύξει η εταιρεία. Η στρατηγική, δηλαδή, θα πρέπει να στηρίζεται στο τι η εταιρεία μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Κεντρικό ρόλο στη προσέγγιση αυτή έχει η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, μέσω της οποίας θα αναγνωρισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας τις οποίες θα πρέπει να διαχειρισθεί η διοίκηση κατά τρόπο που να συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter,1998).

#### 2.2.6 ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τα τελευταία χρόνια, μια τρίτη προσέγγιση, αυτή της στρατηγικής πρόθεσης (strategic intent), με κύριους εκφραστές τους καθηγητές Hamel and Prahalad (2001) έχει αρχίσει να γίνεται δημοφιλής χάρη στο προοδευτικό χαρακτήρα της. Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1996) στο νέο πολυτάραχο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται σήμερα, οι μάνατζερ πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον.

Η στρατηγική δεν πρέπει να στοχεύει πλέον στην ανταγωνιστική τοποθέτηση της εταιρείας σε ένα δεδομένο κλάδο, αλλά να επιδιώκει όλο και πιο πολύ τον επηρεασμό, τη διαμόρφωση και τη δημιουργία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η στρατηγική, με άλλα λόγια, δεν είναι μια προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος, αλλά μια διαδικασία πρόβλεψης και επηρεασμού των μελλοντικών εξελίξεων. Στόχος κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι να οραματισθεί και να δημιουργήσει το μέλλον γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Οι Hamel και Prahalad (2001) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν ξανά στη πραγματική έννοια της στρατηγικής: να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό και να γίνουν καινοτόμες προκαλώντας «επανάσταση» στον κλάδο τους και διαμορφώνοντας τις μελλοντικές εξελίξεις.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, όμως, δεν αρκεί μια εταιρεία να γίνεται μικρότερη και καλύτερη και να υπερασπίζεται τη σημερινή της θέση. Για να επιβιώσει θα πρέπει να προσπαθεί να είναι διαφορετική: να είναι ευαίσθητος δεκτής των αλλαγών του περιβάλλοντος, να ανανεώνει τις στρατηγικές της και να επιδιώκει όχι μόνο να

προσαρμόζεται στο περιβάλλον προβλέποντας το μέλλον, αλλά και να διαμορφώνει το περιβάλλον δημιουργώντας το μέλλον (Hamel και Prahalad, 2001) .

Το να δημιουργείς το μέλλον είναι πολύ πιο δύσκολο, αλλά και προκλητικό, από το να προσπαθείς να διατηρηθείς στο ίδιο επίπεδο με τους καλύτερους ανταγωνιστές σου. Έτσι, έθεσαν τέσσερις παραμέτρους που κάθε εταιρεία που κοιτάει την εξέλιξή της πρέπει να διατηρεί:

- α) αντίληψη του πως θα διαμορφωθεί ο ανταγωνισμός στο μέλλον,
- β) οξυδέρκεια για να αναγνωρίσεις τις ευκαιρίες του μέλλοντος,
- γ) ικανότητα να προετοιμάσεις και να κινητοποιήσεις την εταιρεία για την πορεία προς το μέλλον, και
- δ) ικανότητα να ξεπεράσεις τους ανταγωνιστές και να φτάσεις στο μέλλον πρώτος χωρίς να εκθέσεις την εταιρεία σε αδικαιολόγητους κινδύνους (Hamel και Prahalad, ibid)

#### 2.2.7. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ένα σημαντικό ζήτημα που έχει αναδυθεί τα τελευταία χρόνια αφορά στο ηθικό πλαίσιο στο οποίο το στρατηγικό μάνατζμεντ ασκείται και οι επιπτώσεις που έχει στην κοινωνία. Οι παράνομες ή ανήθικες δραστηριότητες πολλών επιχειρήσεων έχουν προκαλέσει κοινωνικό προβληματισμό σχετικά με την ανάγκη αναπροσδιορισμού και ελέγχου του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων βάσει ηθικών κριτηρίων. Τα κυρίαρχα ερωτήματα είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων απέναντι στις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και στην κοινωνία γενικότερα;
- Είναι οι επιχειρήσεις ελεύθερες να ενεργούν κατά οποιονδήποτε τρόπο, ακόμη και αν είναι ανήθικος, προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους;

Η απάντηση, ή και απαίτηση, της κοινωνίας στα ερωτήματα αυτά είναι ότι κάθε εταιρεία οφείλει να ενεργεί με κοινωνική υπευθυνότητα (social responsibility) (Andrews και Guth, 1969).

Μια εταιρεία είναι κοινωνικά υπεύθυνη όταν, όχι μόνο συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις που της επιβάλλουν οι νόμοι, αλλά προχωρεί εθελοντικά σε δράσεις και ενέργειες που υπερβαίνουν αυτές τις υποχρεώσεις της και έχουν σχέση με τους υπαλλήλους, συνεργάτες, προμηθευτές, μετόχους, πελάτες της, τις κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται, και την κοινωνία σαν σύνολο γενικότερα (Andrews και Guth, *ibid*). Το μείζον ερώτημα που ανακύπτει, όμως, είναι το εάν μία ηθικά δραστηριοποιούμενη εταιρεία μπορεί να είναι και κερδοφόρος.

### 2.3. ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ως πόρους (resources) αναφερόμαστε σε όλα εκείνα τα στοιχεία ή μέσα που διαθέτει η εταιρεία για να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι μίας εταιρείας περιλαμβάνουν όλο τον υλικό εξοπλισμό, τα κεφάλαια, της δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου, πατέντες, το όνομα της εταιρείας (brand), κ.λπ., δηλαδή ό,τι διαθέτει η εταιρεία που την βοηθάει να επιτελέσει τον στόχο της. Ένας παραδοσιακός ορισμός για τους πόρους είναι “οι δυνάμεις που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους (Porter, 1998).

Οι πόροι διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες ενώ, πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν τους διαθέτουν όλους.

1. οι φυσικοί πόροι στους οποίους περιλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα κτίρια, η παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας.
2. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι οι οποίοι αποτελούνται από τα κεφάλαια, τη δανειοληπτική ικανότητα, τις σχέσεις με πιστωτές και δανειστές.
3. Οι ανθρώπινοι πόροι όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
4. Οι άυλοι πόροι στους οποίους περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της εταιρείας, τα εμπορικά ονόματα (brand names), οι πατέντες, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας.

Σε αυτές τις κατηγορίες πολλές φορές προκύπτει η ανάγκη να συμπεριληφθούν και άλλες κατηγορίες πόρων οι οποίοι εκφράζουν τη δυναμική της εταιρείας. Για παράδειγμα υπάρχουν είδη πόρων που συμβάλουν στην οργάνωση της εταιρείας (οργανωτικοί πόροι) ενώ αρκετές περιπτώσεις επιχειρήσεων διαθέτουν πόρους που συμβάλουν στη φήμη της.

Το να αναγνωρίσει και να ταυτοποιήσει κανείς το σύνολο των διαθέσιμων πόρων μίας εταιρείας δεν είναι καθόλου εύκολο. Από τα βασικότερα εργαλεία πληροφόρησης των μάντζερ, π.χ., τον ισολογισμό, δεν μπορεί κανείς να δει τους άυλους πόρους μίας εταιρείας, για παράδειγμα τις δυνατότητες των εργαζομένων της, πόρος που θα μπορούσε στρατηγικά να είναι και ο σημαντικότερος από όλους. Για να ξεκινήσουμε να ταυτοποιούμε τους διαθέσιμους πόρους μίας εταιρείας, βοηθάει πολύ να τους κατηγοριοποιήσουμε.

Μία βασική κατηγοριοποίηση είναι σε πόρους φυσικού κεφαλαίου (εξοπλισμός, τεχνολογία, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, κ.λπ.), πόρους ανθρώπινου κεφαλαίου (εμπειρία, γνώση, εκπαίδευση των μελών της εταιρείας, σχέσεις μεταξύ τους, κ.λπ.) και οργανωτικούς πόρους (σύστημα σχεδιασμού στρατηγικής, ελέγχου, συντονισμού, κ.λπ.) (Becker, 1984).

Βέβαια αρκετές φορές είναι πολύ δύσκολο να κατηγοριοποιηθεί κάποιος πόρος ή δυνατότητα. Για παράδειγμα, μία ικανή ομάδα επιστημόνων που αναπτύσσουν νέα προϊόντα/ τεχνολογίες για κάποια εταιρία, είναι σωστότερο να ενταχθεί στους ανθρώπινους πόρους ή στους τεχνολογικούς; Στην πραγματικότητα, δεν έχει ιδιαίτερη σημασία. Αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι να γνωρίζουμε το σύνολο των πόρων της εταιρείας. Η κατηγοριοποίηση είναι απλά ένα μέσο για να αναγνωρίζουμε πιο εύκολα τους πόρους και να μην διαφύγει κάτι από την ανάλυση (Becker, 1984). Είναι πολύ εύκολο να μην δοθεί σημασία σε κάτι που μπορεί να είναι στην πραγματικότητα βασικός πόρος για την κατάστροψη μίας στρατηγικής.

Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι πόρος δεν θεωρείται κάθε στοιχείο της εταιρείας που εμπίπτει σε κάποια από αυτές τις κατηγορίες. Κάποιο τέτοιο στοιχείο μπορεί κάλλιστα να εμποδίζει μία εταιρία από τον σχεδιασμό ή την υλοποίηση ευεργετικής στρατηγικής, ή απλά να μην παίζει κανέναν ρόλο. Για να θεωρηθεί πόρος ένα στοιχείο πρέπει να βοηθάει την εταιρία να καταστρώσει ή/και υλοποιήσει στρατηγικές που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητά της (Wernerfelt, 1984). Όμως όλοι οι ερευνητές συμφωνούν στο ότι για να έχουν αξία οι πόροι και να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα της εταιρείας θα πρέπει να οργανώνονται και να συνδυάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

### 2.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ως θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρείας (resource-based view of the firm) ορίζεται η διαδικασία που επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στους πόρους και τις ικανότητες της εταιρείας και στον τρόπο που συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε εταιρεία διαθέτει ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων, το οποίο αποτελεί βασικό παράγοντα διαφοροποίησης της από τις άλλες επιχειρήσεις που τη βοηθά στον προσδιορισμό της στρατηγικής της. Μέσω της θεωρίας αυτής δίνεται έμφαση στο ότι κάθε εταιρεία είναι μοναδική και τονίζεται ότι η επιτυχία δεν προέρχεται μέσω της μίμησης του ανταγωνισμού αλλά από τη σωστή και παραγωγική εκμετάλλευση των πόρων.

Έτσι η κατοχή και εκμετάλλευση μοναδικών και αρκετές φορές σπάνιων πόρων και ικανοτήτων που οι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να αποκτήσουν, να αντιγράψουν ή και να αναπαράγουν, αφενός καθορίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, και αφετέρου αποτελούν το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant, 1996).

Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις αποτελούν έννοιες οι οποίες εμφανίστηκαν ουσιαστικά τη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με τον Wernerfelt (1984), που αποτελεί ένας από τους πρωτεργάτες της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων ως πόρος μπορεί να οριστεί οτιδήποτε θα μπορούσε να θεωρηθεί είτε δύναμη είτε αδυναμία για μια εταιρεία. Πιο επίσημα, οι πόροι μιας εταιρείας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορούν να οριστούν ως εκείνα τα άυλα και υλικά περιουσιακά στοιχεία τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα στην εταιρεία.

Η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται ως ένας αγώνας δημιουργίας και αξιοποίησης διακεκριμένων ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Η θεώρηση αυτή εξηγείται από το ότι μια διακεκριμένη ικανότητα είναι σήμερα δύσκολο να έχει μεγάλη διάρκεια ζωής. Η διάρκεια ζωής της διακεκριμένης ικανότητας εξαρτάται από το είδος της, το βαθμό που απαξιώνεται από τις τεχνολογικές ή άλλες περιβαλλοντικές εξελίξεις, και από την ευκολία αντιγραφής ή μίμησης της από τους ανταγωνιστές. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία θα πρέπει να έχει σαν στόχο τον προγραμματισμό των απαραίτητων ικανοτήτων για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας και την επίτευξη ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων ικανοτήτων ταχύτερου από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών του κλάδου (Grant,1996).

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μορφοποιήθηκε μέσα από την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στο πολυτάραχο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση της στρατηγικής, ήτοι τη θεωρία του περιβαλλοντικού καθορισμού, η εταιρεία έδινε έμφαση στην επιλογή ελκυστικών κλάδων και στη σωστή τοποθέτηση της στον κλάδο. Βασικό στοιχείο δε για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ήταν οι εξυπηρετούμενες αγορές και το εξωτερικό περιβάλλον. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων προσθέτει μια νέα οπτική γωνία της στρατηγικής που στηρίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και επιδιώκει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάπτυξη και αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρείας (Grant, 1996).

### 2.3.1.1 Δυνατότητες

Λίγοι πόροι από μόνοι τους είναι παραγωγικοί. Συνήθως η παραγωγική διαδικασία απαιτεί τον συντονισμό και την συνεργασία κάποιας ομάδας πόρων. Μία δυνατότητα είναι η ικανότητα ενός συνόλου πόρων να επιτελεί μία λειτουργία ή να παράγει κάποιο έργο. Οι πόροι είναι η πηγή για τις δυνατότητες, ενώ αντίστοιχα οι δυνατότητες είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας εταιρείας (Grant, 1996). Πρακτικά όλες οι δυνατότητες βασίζονται στην γνώση που διαθέτουν τα μέλη μίας εταιρείας, στο “πνευματικό κεφάλαιό της”, ή σε οργανωτικές διαδικασίες και συστήματα, που με την σειρά τους πηγάζουν από την ίδια γνώση. Οι δυνατότητες μίας εταιρείας είναι δυνατόν να αναγνωριστούν και εκτιμηθούν με μελέτη όλων των δραστηριοτήτων της. Η βασική δυσκολία στην εκτίμηση των δυνατοτήτων είναι η αντικειμενικότητα του εκτιμητή. Ο

Howard Stevenson παρατήρησε τεράστιες αποκλίσεις στην αντίληψη που είχαν διάφορα υψηλόβαθμα στελέχη για τις δυνατότητες των επιχειρήσεων/ οργανισμών που διοικούσαν. Είναι φυσικό να μην ασκείται αντικειμενική κριτική λόγω υπεραισιοδοξίας, διαφόρων ελπίδων για μελλοντικά πλάνα, παλαιότερων επιτυχιών κ.λπ. Το σημαντικότερο είναι οι δυνατότητες να αξιολογούνται σε σύγκριση με αντίστοιχες δυνατότητες ανταγωνιστών. Έτσι γίνεται εφικτό να καταστρωθεί μία στρατηγική που να βασίζεται σε σχετικές δυνάμεις (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) (Becker, 1984).

### 2.3.1.2 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΡΟΥΤΙΝΕΣ

Η δημιουργία δυνατοτήτων δεν είναι απλά η συγκέντρωση ενός συνόλου πόρων, αλλά ένα σύνθετο σύστημα οργάνωσης ανθρώπων και πόρων. Η τελειοποίηση αυτού του συστήματος απαιτεί εκμάθηση μέσω επανάληψης. Οι οργανωτικές ρουτίνες είναι τακτικά και προβλέψιμα μοτίβα δραστηριοτήτων που αποτελούνται από μια αλληλουχία συντονισμένων δράσεων που πραγματοποιούνται από ανθρώπους. Έτσι, μία δυνατότητα είναι μία ρουτίνα ή ένα σύνολο αλληλένδετων ρουτίνων και ο οργανισμός μπορεί να οριστεί ως ένα δίκτυο ρουτίνων. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η αλληλουχία ρουτίνων που χρειάζεται για να παραχθεί ένα προϊόν από πρώτες ύλες, ρουτίνες για την κατάστρωση στρατηγικής, για έλεγχο της λειτουργίας της εταιρίας, κ.λπ. Η έννοια των οργανωτικών ρουτίνων είναι ιδιαίτερα διαφωτιστική για τις σχέσεις μεταξύ πόρων, δυνατοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant,1996).

Οι πόροι που διαθέτει μία εταιρεία είναι σίγουρα σημαντικοί, μιας και από αυτούς εξαρτάται το τι ρουτίνες μπορεί να πραγματοποιήσει και σε τι βαθμό. Εξίσου σημαντικό στοιχείο όμως είναι ο συντονισμός και η συνεργασία των μελών της εταιρίας, στοιχεία από τα οποία εξαρτάται το πόσο καλή εκμετάλλευση των πόρων μπορεί να πετύχει η εταιρία, άρα τι δυνατότητες μπορεί να αποκτήσει. Αυτά τα στοιχεία συγκαταλέγονται στους άυλους πόρους της εταιρείας. Από αυτή την θεωρία πηγάζει και μία πολύ ενδιαφέρουσα συσχέτιση μεταξύ αποδοτικότητας και ευελιξίας. Ένας οργανισμός που τελεί ένα περιορισμένο σύνολο δραστηριοτήτων, ή ρουτίνων, μπορεί εύκολα να τις εκτελέσει πολύ αποδοτικά, αλλά θα του είναι πιο δύσκολο να ανταποκριθεί σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του (Grant, 1996).

Όπως και οι άνθρωποι, όσο περισσότερο καιρό μία εταιρία εκτελεί μία ρουτίνα, τόσο καλύτερα θα την κάνει λόγω εμπειρίας, σαφές πλεονέκτημα των εταιριών που βρίσκονται στον χώρο πολύ καιρό, έχουν εδραιωθεί και έχουν τελειοποιήσει τις δραστηριότητες που κάνουν. Από την άλλη όμως, εταιρίες που εκτελούν πληθώρα δραστηριοτήτων, ή νεοεισερχόμενες σε κάποιο κλάδο επιχειρήσεις, συχνά ανταπεξέρχονται καλύτερα σε αλλαγές του περιβάλλοντος, πράγμα ιδιαίτερα εμφανές και σημαντικό σε κλάδους που επηρεάζονται πολύ από την τεχνολογική ανάπτυξη (Grant,1996).

### 2.3.1.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Λόγω του πόσο σύνθετες είναι, οι δυνατότητες κατηγοριοποιούνται και αναγνωρίζονται πολύ πιο δύσκολα από τους πόρους. Υπάρχουν δύο μέθοδοι για την συστηματοποίηση της ανακάλυψης και ταυτοποίησης των δυνατοτήτων μίας εταιρίας. Η πρώτη παίρνει ως βάση το σύνολο των πόρων της εταιρείας και εξετάζει το τι δυνατότητες πηγάζουν από αυτούς.

Η δεύτερη μέθοδος εξετάζει τις λειτουργίες που εκτελεί η εταιρία, μιας και πολλές δυνατότητες έχουν να κάνουν με συγκεκριμένες λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα και μόνο τμήμα της, όπως για παράδειγμα αυτές που έχουν να κάνουν με την παραγωγική διαδικασία. Το βασικότερο μειονέκτημα της δεύτερης μεθόδου είναι ότι ορισμένες από τις σημαντικότερες δυνατότητες μίας εταιρίας συνήθως δεν είναι συνυφασμένες με μία μόνο λειτουργία, αλλά με ένα αλληλένδετο σύστημα λειτουργιών και είναι πολυδιάστατες (Grant,1996).

### 2.3.3 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Οι προσεγγίσεις στην θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τους πόρους και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων δείχνουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των πόρων και των δεξιοτήτων που πρέπει να μελετήσουμε για να δούμε κατά πόσον τα στοιχεία αυτά είναι βιώσιμα (Grant, 1996).

- **Ανθεκτικότητα:** Ελλείπει ανταγωνισμού, η διάρκεια ζωής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας εταιρείας εξαρτάται από τον χρόνο που θα πάρει στους πόρους και τις δυνατότητες να αποσβεστούν ή να καταστούν παρωχημένοι. Η ανθεκτικότητα των πόρων διαφέρει πολύ ανά περίπτωση.

Οι τεχνολογικοί πόροι τείνουν να καθίστανται παρωχημένοι σε μικρά σχετικά χρονικά διαστήματα λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας, ενώ για παράδειγμα η φήμη συντηρείται σχετικά εύκολα για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Οι δυνατότητες από την άλλη δυνητικά μπορούν να αντέξουν πολύ στον χρόνο (Grant, 1996).

- **Διαφάνεια:** Η ικανότητα μίας εταιρείας να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές της μπορούν να αντιγράψουν την στρατηγική της. Ο ανταγωνιστής πρέπει να καταλάβει ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας και πως αυτό επιτυγχάνεται.

Πρέπει να εντοπίσει τις κύριες δυνατότητες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος όλους τους



απαραίτητους πόρους που χρειάζονται για να αποκτηθούν οι δυνατότητες αυτές (Grant, 1996).

- Δυνατότητα μεταφοράς: Αφού ο ανταγωνιστής έχει εντοπίσει την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας, για να αντιγράψει την στρατηγική της πρέπει να συλλέξει το σύνολο των πόρων και δυνατοτήτων που χρειάζονται για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασικότερη πηγή για τις εισροές αυτές είναι οι αντίστοιχες αγορές.

Εάν οι αντίπαλοι μιας εταιρίας μπορούν να έχουν πρόσβαση στους πόρους και τις δυνατότητες που της δίνουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ή σε επαρκή υποκατάστατα αυτών, επί ίσους όρους, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας δεν πρόκειται να διαρκέσει πολύ. Η εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και χρηματοδότηση κάνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μία αγορά βραχύβια. Βέβαια, πολλοί πόροι και ειδικά δυνατότητες δεν μεταφέρονται εύκολα για πολλαπλούς λόγους (Barney, 2001)

- Γεωγραφία: Το κόστος μεταφοράς μεγάλων αντικειμένων, εξειδικευμένου προσωπικού κ.λπ. είναι πολύ μεγάλο, πράγμα το οποίο δίνει πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που διαθέτουν ήδη αυτούς τους πόρους.
- Ατελής πληροφόρηση: Ο ακριβής προσδιορισμός της αξίας ενός πόρου είναι σχεδόν αδύνατος λόγω της ετερογένειας των πόρων (ειδικά των ανθρώπινων) και λόγω της ατελούς γνώσης για την δυνητική παραγωγικότητα ενός πόρου. Η εταιρία που διαθέτει κάποιον πόρο έχει πολύ καλύτερη γνώση για αυτόν λόγω της δυνατότητάς της να αποκτά πληροφορίες όσο τον χρησιμοποιεί.

Η ατέλεια αυτή των αγορών των παραγωγικών πόρων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι πόροι είτε να είναι υπερτιμημένοι είτε υποτιμημένοι, πράγμα το οποίο οδηγεί σε διαφορά στην κερδοφορία μεταξύ εταιριών που χρησιμοποιούν τους ίδιους πόρους (Barney, 2001)

- Αποκλειστικοί πόροι: Κάποιο πόροι δεν είναι δυνατόν να αποκτηθούν από άλλες εταιρίες από αυτές που τους έχουν ήδη. Για παράδειγμα, η φήμη μίας εταιρίας μπορεί να αποκτηθεί μόνο με αγορά του συνόλου της εταιρίας, αλλά ακόμα και τότε χάνει κομμάτι της αξίας της.

Η απόδοση των περισσότερων εργαζομένων, ως ένα βαθμό τουλάχιστον, εξαρτάται από το περιβάλλον τους. Με αυτό το δεδομένο, είναι λογικό να αναμένουμε η παραγωγικότητα ενός πετυχημένου εργαζόμενου, πολλές φορές, να μην μπορεί να αναπαραχθεί πλήρως εάν προσληφθεί από νέα εταιρία (Barney, 2001),

- Αδυναμία μεταφοράς δυνατοτήτων: Οι δυνατότητες, επειδή αποτελούνται από ομάδες πόρων οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, είναι πολύ πιο δύσκολο να μεταφερθούν από τους πόρους μεμονωμένους. Πρέπει να μεταφερθούν ως σύνολο.

Αλλά ακόμα και αν το σύνολο των πόρων που απαιτούνται για μία δυνατότητα μεταφερθούν, το αποτέλεσμα δεν είναι σίγουρο. Η ίδια η φύση των ροών, τίνων,

ο ασυναίσθητος συντονισμός και η υποσυνείδητη γνώση, κάνει πολύ δύσκολη την αναδημιουργία μίας δυνατότητας σε νέο περιβάλλον (Barney, 2001).

- Ευκολία αντιγραφής: Η δυσκολία στην μεταφορά πολλών πόρων και δυνατοτήτων περιορίζει την δυνατότητα των εταιριών να αγοράσουν τα μέσα για να αντιγράψουν την επιτυχία άλλων εταιριών. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μία εταιρία μπορεί να αποκτήσει έναν πόρο ή μία δυνατότητα είναι να επενδύσει εσωτερικά, με στόχο την αντιγραφή του πόρου ή της δυνατότητας αυτής, πράγμα αρκετά εύκολο σε ορισμένες περιπτώσεις.
- Πολύτιμοι πόροι: Για να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ένας στόχος πρέπει να είναι πολύτιμος, δηλαδή να βοηθάει την εταιρεία να καταστρώσει ή υλοποιήσει στρατηγικές που της αυξάνουν την αποτελεσματικότητα ή την αποδοτικότητα.

Για να γίνει αυτό, η στρατηγική πρέπει να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή να ακυρώνει εξωτερικές απειλές (ανάλυση SWOT). Τα διάφορα μοντέλα που αναλύουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων βοηθούν πολύ στην εύρεση των στοιχείων της εταιρίας που το κάνουν αυτό, πράγμα που δείχνει ποια χαρακτηριστικά μίας εταιρίας μπορούν να θεωρηθούν πόροι (Barney, 2001).

- Σπάνιοι πόροι: Εξ' ορισμού, όταν μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έχουν τον ίδιο πολύτιμο πόρο, αυτός δεν μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μία εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν ακολουθεί μία στρατηγική που της αυξάνει την αξία, την οποία δεν ακολουθεί σημαντικός αριθμός από τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις. Το ίδιο ισχύει και για σύνολα πόρων (δυνατότητες) που χρειάζονται για την εκτέλεση μίας στρατηγικής (Barney, 2001).

Πολλές στρατηγικές χρειάζονται ένα αλληλένδετο σύστημα από υλικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους και οργανωτικές δομές. Όταν το σύστημα αυτό των πόρων δεν είναι σπάνιο, πολλές επιχειρήσεις θα μπορούν να ακολουθήσουν την ίδια στρατηγική. Ένας βασικός πόρος που χρειάζεται σχεδόν όλες τις στρατηγικές είναι το ταλέντο των διοικητικών στελεχών. Βέβαια, πολύτιμοι πόροι που δεν είναι σπάνιοι δεν είναι και ασήμαντοι, μιας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε μία εταιρία να φτάσει τους ανταγωνιστές της και να υπάρχει μία “ανταγωνιστική ισότητα” (Barney, 2001).

Υπό συνθήκες ανταγωνιστικής ισότητας, παρ' ότι δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις έχουν πιο πολλές πιθανότητες για οικονομική επιβίωση (Porter, 1998). Το πόσο σπάνιος πρέπει να είναι κάποιος πόρος για να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι σχετικό. Εννοείται πως όταν μόνο μία εταιρεία διαθέτει κάποιον πόρο (η δυνατότητα), τότε το λιγότερο θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πολύ πιθανώς και βιώσιμο (Barney, 2001). Ακόμα και αν κάποιον πόρο τον έχει ένα μικρό σύνολο εταιριών, όσο ο αριθμός τους είναι μικρότερος από αυτόν που χρειάζεται για να δημιουργηθούν συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, ο πόρος μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2001).

Δύσκολα αντιγράψιμοι πόροι: Επιχειρήσεις που διαθέτουν σπάνιους και πολύτιμους πόρους σίγουρα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι συνήθως οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις που κατάφεραν πρώτες να σκεφτούν κάποια στρατηγική, ή κατάφεραν να την υλοποιήσουν πριν από τους ανταγωνιστές τους. Για να είναι βιώσιμο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα όμως, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν του πόρους ή τα σύνολα των πόρων αυτών, δεν πρέπει να μπορούν να τα αποκτήσουν εύκολα. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω των παρακάτω συνθηκών ή λόγω μιας από τις παρακάτω συνθήκες:

- α) Οι πόροι έχουν αποκτηθεί κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες,
- β) η σύνδεση μεταξύ των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι ξεκάθαρη (Barney, 2001)
- γ) ο πόρος που δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κοινωνικά περίπλοκος).

Ιδιαίτερες ιστορικές συνθήκες: Άλλη μία υπόθεση που κάνουν τα μοντέλα που επικεντρώνονται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ότι μπορούμε να κατανοήσουμε τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από την ιστορία τους (Porter, 1998). Αντιθέτως, όταν αναλύουμε τις επιχειρήσεις με βάση τους πόρους τους, βλέπουμε ότι η διαθεσιμότητα ορισμένων πόρων εξαρτάται απόλυτα από την θέση μίας εταιρίας στον χώρο και τον χρόνο. Πολλές φορές, μία εταιρία που δεν είχε πρόσβαση σε κάποιον πόρο την σωστή στιγμή δεν γίνεται να τον πάρει αργότερα (Barney, 2001).

Για παράδειγμα, το πότε και που ιδρύθηκε μία εταιρία, πότε ανέβηκαν στην εξουσία (και υπό ποιες συνθήκες) τα υψηλόβαθμα στελέχη, κ.λπ. είναι ύψιστης σημασίας στοιχεία για μία εταιρία. Μία εταιρία η οποία έβαλε τις εγκαταστάσεις της σε κάποια περιοχή που μεταγενέστερα απέκτησε πολύ υψηλότερη αξία μπορεί να έχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της θέσης αυτής.

Δυσνόητη σύνδεση μεταξύ πόρων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Όταν οι ανταγωνίστριες εταιρίες δεν μπορούν να καταλάβουν ποιοι πόροι προσφέρουν σε μία εταιρία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ή πώς το προσφέρουν, τότε δεν μπορούν να αντιγράψουν την στρατηγική της. Για να είναι πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εταιρία που διαθέτει τους πόρους και αυτές που προσπαθούν να τους αντιγράψουν πρέπει να έχουν την ίδια δυσκολία στην κατανόησή τους (Barney, 1986b).

Εάν η εταιρία που διαθέτει τους πόρους καταλαβαίνει πλήρως το πως δημιουργείται από αυτούς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, οι εταιρίες που θέλουν να αντιγράψουν την στρατηγική της απλά μπορούν να προσλάβουν κάποιο ή κάποια από τα στελέχη της με επαρκείς γνώσεις για το θέμα, ή να μελετήσουν την εταιρία έτσι ώστε να αποκτήσουν τις γνώσεις αυτές.

Η διαδικασία αυτή φυσικά μπορεί να καταναλώσει χρόνο και κόπο, αλλά θα έχει ως αποτέλεσμα την δυνατότητα αντιγραφής της στρατηγικής, οπότε και την ακύρωση του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με μία πρώτη ματιά, το να μην έχει κατανόηση κάποια εταιρία για τον λόγο που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φαντάζει απίθανο. Αν σκεφτούμε όμως το πόσο σύνθετο μπορεί να είναι ένα δίκτυο πόρων και δυνατοτήτων, το σενάριο συχνά είναι ρεαλιστικό. Επίσης, πολλά πράγματα θεωρούνται δεδομένα από τα στελέχη των εταιριών και δεν γίνεται ιδιαίτερη ανάλυση (Barney, 1986b).

Σύνθετες κοινωνικές συνθήκες: Αρκετοί επιχειρησιακοί πόροι μπορεί να είναι κοινωνικά σύνθετοι. Παραδείγματα τέτοιων πόρων είναι η κουλτούρα της εταιρίας σχέσεις με πελάτες ή προμηθευτές (Porter, 1998) ή σχέσεις μεταξύ των στελεχών της εταιρείας). Ενώ τέτοιοι πόροι είναι κατανοητοί συνήθως από τις υπόλοιπες εταιρίες, αυτό δεν σημαίνει ότι μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Αρκετές φορές δεν γίνεται και καθόλου (Barney 1986b).

Η τελευταία προϋπόθεση για να θεωρηθεί ένας πόρος πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι να μην υπάρχουν υποκατάστατα για αυτόν, ή εάν υπάρχουν να είναι σπάνια και δύσκολα αντιγράψιμα. Για να θεωρήσουμε έναν πόρο υποκατάστατο κάποιου άλλου, πρέπει να επιτελούν τον ίδιο ρόλο στην σύλληψη ή υλοποίηση κάποιας στρατηγικής. Για παράδειγμα, μπορεί μία πολύ ικανή ομάδα μάντζερ να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία εταιρία. Υπό φυσιολογικές συνθήκες, αυτός ο πόρος είναι διαθέσιμος στους ανταγωνιστές της εταιρίας. Αν όμως μπορούν να εκπαιδεύσουν δικές τους αντίστοιχες ομάδες στελεχών, τότε παύει να υφίσταται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1986b).

### **Τα τέσσερα τεστ της ανταγωνιστικής ισχύος ενός πόρου ή μιας δυνατότητας**

Η ανταγωνιστική ισχύς ενός πόρου ή μιας δυνατότητας μπορεί να μετρηθεί από το κατά πόσον μπορεί να περάσει τα τέσσερα τεστ για τα χαρακτηριστικά που έθεσε ο Barney (2001), δηλαδή κατά πόσον το χαρακτηριστικό αυτό είναι πολύτιμο (valuable), σπάνιο (rare), δεν μπορεί να αντιγραφεί (inimitable) και δεν μπορεί να υποκατασταθεί (nonsubstitutable).

Τα δύο πρώτα χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν το κατά πόσον ο πόρος ή η δυνατότητα μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ τα δύο τελευταία για να δείξουν κατά πόσον αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι βιώσιμο. Πόροι ή δυνατότητες που περνάνε το πρώτο τεστ είναι πολύτιμα χαρακτηριστικά και σημαντικά στην χάραξη στρατηγικής. Μπορεί να κάνουν μία εταιρία ανταγωνιστική, αλλά δεν της δίνουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πόροι και δυνατότητες που εκτός από πολύτιμοι είναι και σπάνιοι είναι ανταγωνιστικά ανώτεροι (και βέβαια πολύ λιγότεροι), μιας και, έστω και για μικρό χρονικό διάστημα, μπορούν να προσφέρουν στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορούν να περάσουν τα τελευταία δύο τεστ, οι πόροι ή οι δυνατότητες πρέπει να μπορούν να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους υπεροχή ενάντια στις προσπάθειες των

αντιπάλων της εταιρίας να αντιγράψουν την στρατηγική της. Οι εταιρίες που έχουν πόρους ή δυνατότητες που μπορούν να περάσουν και τα τέσσερα τεστ είναι πολύ λίγες, αλλά όσες το καταφέρνουν έχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερη κερδοφορία από τις ανταγωνιστικές τους (Peteraf, 1993).

### 2.3.3.1 ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν στρατηγικές βασισμένες στους πόρους τους τείνουν να μαζεύουν πολύτιμους φυσικούς πόρους και να έχουν αρκετά επιθετική στάση όσον αφορά την πνευματική ιδιοκτησία. Όμως, ανταγωνιστές που δεν μπορούν να αντιγράψουν κάποιον πόρο ή δυνατότητα, μπορεί να αναπτύξουν ακόμη καλύτερους νέους πόρους σε βάθος χρόνου.

Οι πόροι, όπως και το κάθε τι, με τον καιρό χάνουν την αξία τους εάν παραμελώνται. Αλλαγές στην τεχνολογία, τις προτιμήσεις των καταναλωτών ή άλλους παράγοντες μπορούν να μειώσουν δραματικά την ανταγωνιστική ισχύ κάποιου πόρου ή κάποιας δυνατότητας. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις έχουν παρατηρηθεί επιχειρήσεις, οι οποίες ενώ διέθεταν πολλούς πολύτιμους πόρους, δεν είχαν καταφέρει να αποκτήσουν ιδιαίτερα χρήσιμες δυνατότητες (Peteraf, 1993).

Στρατηγικές με βάση τους πόρους μίας εταιρείας είναι κάποιες φορές αποτελεσματικές, αλλά στην πραγματικότητα, οι ηγέτες στις αγορές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ανταποκρίνονται εγκαίρως σε αλλαγές ή απαιτήσεις της αγοράς και είναι ευέλικτες, ενώ ταυτόχρονα η διοίκησή τους έχει την δυνατότητα να συντονίσει αποτελεσματικά τις δυνατότητες των επιχειρήσεων, να τις αναβαθμίζει διαρκώς ή να τις χρησιμοποιεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Peteraf, 1993).

Η πηγή αυτή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ονομάζεται στην σύγχρονη βιβλιογραφία “δυναμική δυνατότητα”. Ο όρος “δυναμική” δίνει έμφαση στην τάση του περιβάλλοντος και των αγορών να αλλάζουν διαρκώς, ενώ ο όρος “δυνατότητα”, στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους, αλλά και τους πόρους και δυνατότητες της εταιρείας με κατάλληλο τρόπο ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και των αγορών. Χρειάζεται διαρκής προσοχή στην συντήρηση και ενίσχυση των πόρων μίας εταιρείας για να διατηρηθεί η ανταγωνιστική τους ισχύς, όπως και ευελιξία στην χρήση και την λειτουργία τους, έτσι ώστε να μπορεί η εταιρία να κυνηγήσει ευκαιρίες του περιβάλλοντός της, ή να ανταποκριθεί σε αναδυόμενες προκλήσεις (Peteraf, 1993).

Οι οργανωτικές δυνατότητες που παραμένουν στάσιμες συνήθως παύουν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός και αν ανανεωθούν, παραλλαχθούν ή ακόμη και αντικατασταθούν πλήρως με νέες. Η διοίκηση πρέπει να αναβαθμίζει ή αναδιαμορφώνει διαρκώς το σύνολο των πόρων και των δυνατοτήτων της εταιρείας ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα ψάχνει για ευκαιρίες να αποκτήσει νέους πόρους και νέες δυνατότητες που θα την βοηθήσουν να αποκτήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να γίνονται διαρκώς και έτσι η εταιρία αποκτά την εμπειρία να τις πραγματοποιεί σταθερά αποτελεσματικά, με άλλα λόγια αποκτά μία δυναμική δυνατότητα (Peteraf, 1993).

## 2.4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Αρκετά χρόνια πριν οι περισσότεροι αναλυτές περιορίζονταν αυστηρά στην οικονομική προσέγγιση της ανταγωνιστικότητας, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες κόστους και τιμών, ταυτίζοντας, έτσι, την ανταγωνιστικότητα, με την παραδοσιακή έννοια του στατικού, συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η προσέγγιση αυτή είχε ως αποτέλεσμα να μην συμπεριλαμβάνονται στις αναλύσεις ένας αριθμός παραγόντων που είχαν ιδιαίτερη σημασία για μία εταιρεία που αναπτύσσεται. Η στενή προσέγγιση σε όρους τιμών, αγνοεί τη δυναμική αντίληψη της ανταγωνιστικότητας και το χρονικό ορίζοντα στον οποίο οφείλει να αναφέρεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας (Makadok, 2001).

Οι σύγχρονοι αναλυτές κατευθύνονται προς μια δυναμική, πολυδιάστατη έννοια της ανταγωνιστικότητας, η οποία εστιάζεται στο μέλλον (forward-looking) και ενσωματώνει αξιολογικές κρίσεις και στόχους πολιτικής. Με αυτόν τον τρόπο, οδηγηθήκαμε στη σταδιακή διεύρυνση του ορισμού της ανταγωνιστικότητας προς τη σημερινή πολυδιάστατη κατεύθυνση της ανταγωνιστικότητας.

Μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν συνδυάσει τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μετασηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες. Για να ορίσουμε την ικανότητα (capability / competence) ως μια εσωτερική δραστηριότητα που η εταιρεία εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες, τότε θα πρέπει να διακρίνουμε δυο κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων (Makadok, 2001):

Πρώτον τις βασικές ή οριακές ικανότητες (threshold competences) που είναι οι καλό-εκτελεσμένες εσωτερικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν στρατηγική σημασία για την εταιρεία αλλά μπορεί να τις κατέχουν ή να τις αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.

Δεύτερον τις μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (distinctive / core competences) που είναι οι ανταγωνιστικά πολύτιμες δραστηριότητες τις οποίες η εταιρεία εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και δεν μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Για να θεωρηθεί «διακεκριμένη», μια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια:

- α) να δημιουργεί αξία για τον πελάτη,
- β) να είναι μοναδική και ανώτερη από την αντίστοιχη ικανότητα των ανταγωνιστών, και
- γ) να μπορεί να αξιοποιηθεί για τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχουσών αγορών ή για την είσοδο σε νέες αγορές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) της εταιρείας είναι το στοιχείο εκείνο που εξηγεί πώς η εταιρεία μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Το κέρδος της εταιρείας αποτελείται από την αξία που έχει το προϊόν για τους αγοραστές του και του κόστους παραγωγής.

Σύμφωνα με τον Porter (1998), μια εταιρεία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή επιτυγχάνει υψηλότερη κερδοφορία από τους ανταγωνιστές της όταν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει προϊόντα μεγαλύτερης αξίας από εκείνα των ανταγωνιστών



με την ίδια ή υψηλότερη τιμή. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία έχει πλεονέκτημα διαφοροποίησης (differentiation). Είτε έχει τη δυνατότητα να προσφέρει προϊόντα ίσης αξίας, αλλά χαμηλότερης τιμής, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, οπότε έχει πλεονέκτημα κόστους (low cost).

Το είδος της εταιρείας και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, καθορίζουν τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που συναντιούνται σε όλες τις επιχειρήσεις είναι οι εξής (Makadok, 2001):

Η Αποδοτικότητα (efficiency) που είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος, δηλαδή είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής. Όσο πιο αποδοτική είναι μια εταιρεία τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή των προϊόντων γεγονός που οδηγεί σε πλεονέκτημα κόστους.

Η Ποιότητα (quality) η οποία αναφέρεται κυρίως στην αξιοπιστία των προϊόντων, δηλαδή στο αν εκτελούν σωστά τη λειτουργία για την οποία σχεδιάστηκαν. Ο παράγοντας αυτός επιδρά θετικά στην κερδοφορία με δυο τρόπους: από τη μια αυξάνει την αξία των προϊόντων και επιτρέπει τη χρέωση υψηλότερων τιμών, και, από την άλλη, αυξάνει την αποδοτικότητα οπότε μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε κλάδους με πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες, η ποιότητα δεν αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Η Καινοτομία (innovation): Κάθε νέος σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας (συστήματα διοίκησης, δομή, συστήματα παραγωγής) ή με τα προϊόντα που παράγει (χαρακτηριστικά προϊόντος). Η καινοτομία, όπως και η ποιότητα, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά σε κλάδους που επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στην εταιρεία να είναι πρωτοπόρος, να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να επηρεάζει τις εξελίξεις προς όφελος της (Makadok, 2001).

Η Απόκριση των πελατών (customer responsiveness): Μια εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην απόκριση των πελατών όταν αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες τους καλύτερα και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητα αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό. Σημαντικοί παράγοντες στην ανταπόκριση πελατών είναι η ανώτερη ποιότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η εξατομίκευση των προϊόντων.

#### 2.4.1 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PORTER

Ευρέως διαδεδομένο παράδειγμα υποδείγματος για την ανταγωνιστικότητα, το οποίο έχει ασκήσει σημαντική επιρροή στη διεθνή βιβλιογραφία, είναι το υπόδειγμα του Porter (1998). Σύμφωνα με τον Porter (1998), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των

επιχειρήσεων προκύπτει ως συνισταμένη των προσπαθειών των μεμονωμένων επιχειρήσεων ενός κλάδου για συνεχή βελτίωση της παραγωγικής τους διαδικασίας και καινοτομία. Έτσι, η κατάκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια αδιάλειπτη, εξελικτική διαδικασία που μπορεί να ανεξαρτητοποιηθεί από τις παραγωγικές εντάσεις ή τη δομή του κόστους των επιχειρήσεων του κάθε κλάδου Porter (1998). Οι συνθήκες που διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα κατηγοριοποιούνται σε:

α) Συνθήκες συντελεστών/εισροών (factor/input conditions) και αφορούν την ύπαρξη ή μη εισροών όπως ενός εργατικού δυναμικού με εξειδικευμένες δεξιότητες, τη διαθεσιμότητα συγκεκριμένων πρώτων υλών, τις υλικές υποδομές, τη χρηματοδότηση. Οι εισροές συντελεστών παραγωγής δεν είναι στατικές αλλά δυναμικές δηλαδή μπορούν να αναβαθμίζονται συνεχώς και να γίνονται πιο εξειδικευμένες με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να επενδύσουν στην κατάρτιση των εργαζομένων τους για να αναβαθμίσουν τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους Porter (1998).

(β) Συνθήκες ζήτησης (demand conditions) οι οποίες αξιολογούν τις ανάγκες της αγοράς και τον εκλεπτυσμό των πελατών. Απαιτητικοί πελάτες ωθούν στην καινοτομία και εντείνουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Η παρουσία ή η απουσία προστασίας των καταναλωτών και των πελατών, αλλά και η ευκολία με την οποία εισαγόμενα αγαθά και υπηρεσίες είναι διαθέσιμα, ενδυναμώνουν ή αποδυναμώνουν τη ζήτηση Porter (1998).

(γ) Πλέγμα των συνδεδεμένων και υποστηρικτικών επιχειρήσεων (related and supporting industries) Αφορούν την έκταση και την πολυπλοκότητα της δημιουργίας ενός συμπλέγματος (cluster). Τα συμπλέγματα (clusters) αποτελούνται από πολλές -με γεωγραφική εγγύτητα και διασύνδεση- βιομηχανίες, εταιρείες και συνεργαζόμενα ιδρύματα, που έχουν κοινούς και συμπληρωματικούς στόχους. Τα συμπλέγματα (clusters) ενισχύουν την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα αναδεικνύοντας τις βέλτιστες πρακτικές (Porter , 1998).

δ) Στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλαίσιο των επιχειρήσεων (context for firm strategy and rivalry) Αφορά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός συμπλέγματος (cluster), ενός τομέα ή μιας βιομηχανίας. Ο ανταγωνισμός αποτελεί κίνητρο για την καινοτομία και την αυξημένη επιτήδεση των επιχειρήσεων, καθώς αυτές πασχίζουν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους. Για τη δημιουργία ισχυρών και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο, απαιτούνται πολιτικές που θα εκθέτουν τις επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό και συνεπώς θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής και θα παρέχουν κίνητρα για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών ούτως ώστε να συγκεντρώσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς Porter (1998).

#### 2.4.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σε γενικότερο πλαίσιο για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιούνται στοιχεία μακροοικονομικής πολιτικής όσο και στοιχεία του μικροοικονομικού περιβάλλοντος δηλαδή στοιχεία που αξιολογούν την ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις ικανότητες των επιχειρήσεων.

Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (Growth Competitiveness Index ,GCI) αναλύει τις πηγές ανάπτυξης του κατά κεφαλή ΑΕΠ και διαμορφώνεται έχοντας ως κύριο γνώμονα τον βαθμό επενδύσεων και άλλες τακτικές/πολιτικές. Σε επίπεδο χωρών ο Δείκτης GCI διαβαθμίζει και αξιολογεί μακροοικονομικά την οικονομική πολιτική της εκάστοτε χώρας καθώς και τα ιδρύματα που δρουν στο κάθε κράτος λαμβάνοντας υπόψιν την μικροοικονομία τους καθώς και τα τεχνολογικά τους και θεσμικά τους κριτήρια (World Economic Forum, 2018).

Ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (Microeconomic Competitiveness Index) (MICI), ο οποίος σαν εργαλείο είναι πιο κοντά στον ερευνητικό στόχο της μελέτης, συνιστά τον δείκτη που αξιολογεί τις δομές των αγορών , των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθώς και το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο δείκτης αυτός ναι μεν συμβάλλει στην ανάλυση της ευημερίας της εκάστοτε χώρας αλλά την προσεγγίζει μέσω του επιχειρηματικού κλάδου. Απαρτίζεται από δυο επιμέρους δείκτες (υποδείκτες) αυτόν της ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αυτόν των επιχειρηματικών διαδικασιών (World Economic Forum, 2018).

Χάρη στον δείκτη Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας παρέχεται μια πλούσια προσέγγιση από δεδομένα για την ανάλυση και την μέτρηση της βασικής ανταγωνιστικότητας ενός αξιόλογου αριθμού επιχειρήσεων , σε συγκριτικό πλαίσιο τον κλάδο τους. Τέλος ο Δείκτης MICI εντοπίζει κατά πόσο η υπάρχουσα ευημερία είναι αιεφόρος και ποιες είναι εκείνες οι παράμετροι που πρέπει να μεταβληθούν ώστε να επιτευχθεί μελλοντικά υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ.

Όπως προαναφέρθηκε για να υπολογιστεί ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας συνυπολογίζονται δυο επιμέρους δείκτες αυτός της Ποιότητας Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος και αυτός των επιχειρηματικών διαδικασιών και στρατηγικής και υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των δυο αποδεικτών (σταθμικός μέσος). Παράλληλα οι σχετικοί σταθμικοί συντελεστές καθορίζονται από τους συντελεστές μιας πολλαπλής παλινδρόμησης των επιμέρους αποδεικτών στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ σε επίπεδο χώρας (World Economic Forum, 2018).

Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ συνιστά παράμετρο μέτρησης σε επίπεδο εθνικής παραγωγικότητας και αντικατοπτρίζει δομικά θεμελιώδη στοιχεία τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα ωστόσο επηρεάζεται από μια εκτεταμένη σειρά ιδιόρρυθμων και βραχυπρόθεσμων παραγόντων στις εξελίξεις των αγορών και των επιχειρήσεων (World Economic Forum, 2018).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Στο παρακάτω κεφάλαιο θα αναλυθεί ο τρόπος που δομήθηκε η έρευνα της μελέτης. Αρχικά παρατίθενται οι στόχοι και οι υποθέσεις της έρευνας. Στόχος της έρευνας είναι οι αξιολόγηση των πόρων που και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας. Σε αυτό λοιπόν το κεφάλαιο εξετάζεται πως θα αξιολογηθούν οι πόροι του οινοποιείου Ρούβαλης αλλά και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα μέσω αυτών των πόρων μέσω τριών συγκεκριμένων υποθέσεων προς διερεύνηση. Εκτός αυτού παρατίθεται το μοντέλο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των πόρων.

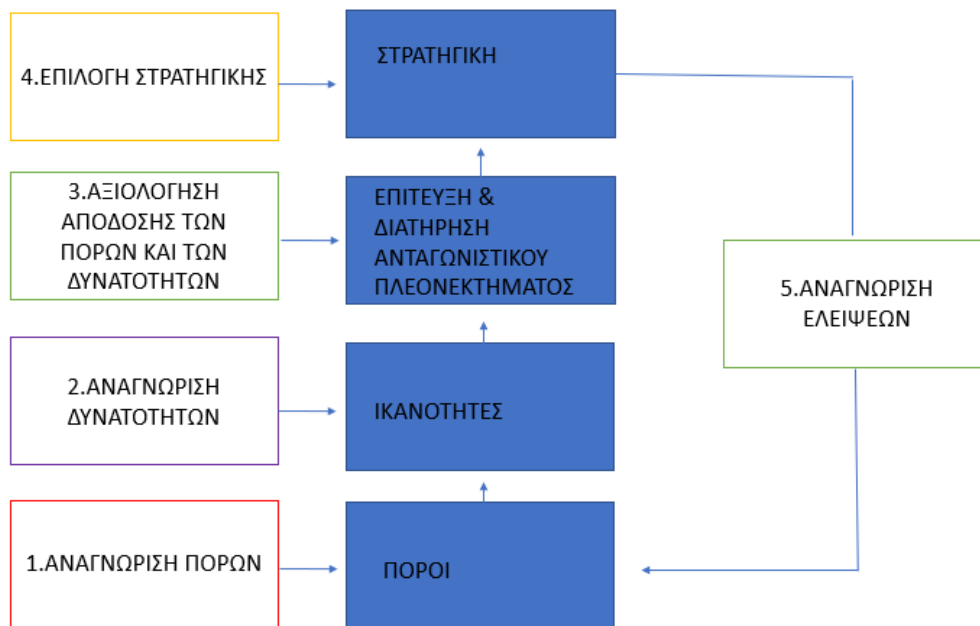
#### 3.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η στρατηγική μιας εταιρείας και μέσω αυτών των παραγόντων να αξιολογηθούν οι πόροι που συμβάλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Συγκεκριμένα έγινε προσπάθεια οι παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διερευνηθούν μέσω των έξι κατηγοριών πόρων, χρηματοοικονομικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι, άυλοι πόροι, οργανωτικοί πόροι, τεχνολογικοί πόροι και φήμη όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Ακόμη, εντοπίζεται η σχέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας που συμβάλει στην ανάπτυξη του οινοποιητικού κλάδου. Μέσω της έρευνας έγινε η συνολική και ταυτόχρονη προσπάθεια μέτρησης αυτών των σχέσεων όπως αναφέρονται στο μοντέλο του Porter (Porter's Five Forces). Ο Porter θεωρεί ότι οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι εισροές στην εταιρεία και ζήτηση στον κλάδο ενώ ακολουθούν έννοιες όπως η συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων ή προμηθευτών αλλά και το ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Στο μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αρχικά αξιολόγησε τους πόρους της εταιρείας που συμβάλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μεταβλητές αυτές θεωρήθηκαν κύρια στοιχεία για τη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ συνεπάγονται την ανάπτυξη της εταιρείας στον κλάδο. Τέλος μελετήθηκε ο αριθμοδείκτης μέσω του οποίου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας δείχνει να συμβάλλει στη μεγέθυνση του κλάδου.

Ακολουθεί το Σχεδιάγραμμα 3.1 του ερευνητικού μοντέλου όπως δομήθηκε για την έρευνα στο οινοποιείο Ρούβαλης. Όπως αναφέρθηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι αντιλαμβανόμενο άρρηκτα συνδεδεμένο με τους πόρους της εταιρείας με αποτέλεσμα η διατήρηση του μακροχρόνια να οδηγεί την εταιρείας σε στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξη στον κλάδο της.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι πόροι αξιολογούνται για τα τέσσερα χαρακτηριστικά ανταγωνιστικότητας (σπάνιος, μη αντιγράψιμος, αποκλειστικός, μη υποκατάστατος) βαθμιδωτά. Έτσι ένας πόρος που πληροί και τα τέσσερα χαρακτηριστικά να χαρακτηριστεί βιώσιμος και με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την αξιολόγηση των πόρων φαίνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (3.1):



Σχεδιάγραμμα 3.1. Ερευνητικό μοντέλο αξιολόγησης πόρων & δυνατοτήτων

Σύμφωνα με το σχεδιάγραμμα πρώτα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας είναι να αναγνωριστούν ποιοι είναι οι πόροι και οι δυνατότητες της εταιρείας και ποια από αυτά μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικής σημασίας. Οι πόροι και οι ικανότητες που αξιολογούνται ως στρατηγικής σημασίας οδηγούν τόσο σε διατήρηση όσο και επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος όλα αυτά μαζί σε επιλογή βέλτιστης στρατηγικής για την εταιρεία. Η διαδικασία αυτή όμως είναι δυναμική. Για κάθε

«χάραξη» στρατηγικής υπάρχει μια εκ νέου διαδικασία αναγνώρισης των ελλείψεων σε πόρους.

Παρακάτω αναφέρονται οι ερευνητικοί στόχοι της ποιοτικής μελέτης μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί το ερευνητικό μοντέλο. Εκτός αυτού, διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αξιολόγησης των πόρων και ανάπτυξης της αγοράς. Οι στόχοι είναι οι εξής:

- Στόχος 1: Να αξιολογηθούν οι πόροι της εταιρείας Ρούβαλης (σε κάθε κατηγορία) ώστε να εξαχθούν μετρήσιμα αποτελέσματα (σκορ)
- Στόχος 2: Να διερευνηθεί κατά πόσο ο κάθε πόρος συμβάλλει στην ανάπτυξη της κατηγορίας του για την εταιρεία Ρούβαλης.
- Στόχος 3: Να διερευνηθεί κατά πόσο η κάθε κατηγορία πόρων συμβάλλει στην ανάπτυξη του οινοποιητικού κλάδου (για επιχειρήσεις με ίδια ή περίπου ίδια χαρακτηριστικά με αυτά του οινοποιείου του Ρούβαλη).

Για την ανάλυση των στόχων που τέθηκαν ως ερευνητικές υποθέσεις και των μεταξύ τους σχέσεων, όπως αυτές αναπτύχθηκαν κατά το ερευνητικό μοντέλο διενεργήθηκε περιγραφική έρευνα αλλά και αναλύθηκαν χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρείας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για τη μελέτη των εννοιών και των μεταξύ τους σχέσεων, όπως αυτές αναπτύχθηκαν κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και το σχεδιασμό του ερευνητικού μοντέλου, διενεργήθηκε περιγραφική έρευνα βασισμένη στη συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων. Εκτός αυτού δόθηκαν από την εταιρεία δεδομένα για την χρηματοοικονομική της αξιολόγηση.

#### 4.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης και η συμμετοχή ήταν ανώνυμη . Οι συνεντεύξεις που έγιναν από τον ερευνητή στο προσωπικό του οινοποιού διεξήχθησαν με εχεμύθεια ενώ, ο ερευνητής τους διαβεβαίωσε μέσω και του συνοδευτικού κειμένου του ερωτηματολογίου ότι οι απαντήσεις τους δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλο σκοπό πέρα της ακαδημαϊκής μελέτης του. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είχε υψηλό βαθμό δόμησης ώστε να διευκολύνει τον ερευνητή κατά τη συμπλήρωσή του, καθώς και για την ευκολότερη επεξεργασία των δεδομένων κατά τη διεξαγωγή των αναλύσεων. Επίσης υπήρξε υψηλός βαθμός αμεσότητας, με γνωστοποίηση στους συμμετέχοντες του αντικείμενου της έρευνας. Στόχο ήταν η αύξηση της προθυμίας συμμετοχής στην έρευνα και η αύξηση της ειλικρίνειας των απαντήσεων με την επισήμανση πως η έρευνα δε διεξάγεται για ερευνητικούς σκοπούς. Το αντικείμενο της έρευνας γνωστοποιήθηκε δια ζώσης κατά τη διάρκεια της ερευνάς (βλ. Παράρτημα Ι).

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή ως πλαίσιο συζήτησης με τους συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα ο ερευνητής πήγε στους χώρους του οινοποιείου Ρούβαλης, προσέγγισε το προσωπικό και παρατήρησε τις διαδικασίες και τους χώρους της εταιρείας. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε ώστε να αυξηθεί το ποσοστό ανταπόκρισης αλλά κυρίως, για να εξασφαλιστεί η σωστή και αμερόληπτη συλλογή των στοιχείων. Για το λόγο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου μέσα από την ανάλυση και αιτιολόγηση των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες Likert, με τις οποίες μετράτε ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, τις παροχές του εργοδότη αλλά και την συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών. Η επιλογή τους αποσκοπεί στην καλύτερη διαχείριση των δεδομένων της έρευνας και επιτρέπει την διεξαγωγή όλων των αναγκαίων στατιστικών αναλύσεων.



Όλες οι κλίμακες ήταν αναγκαστικές, μονές και ισορροπημένες δηλαδή, οι ερωτώμενοι μπορούσαν να επιλέξουν τον βαθμό ικανοποίησης τους ο οποίος είχε ισόποση βαθμολογία από το κέντρο και μετρούταν σε κλίμακα 1-5. Εκτός των κλιμάκων χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσεις κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής, επίσης αναγκαστικές και σύντομες στη δομή τους. Οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν αλλά και οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αναλύονται ξεχωριστά για κάθε επιμέρους παράμετρο (βλ. Παράρτημα Ι).

Για την αξιολόγηση της τεχνολογίας αξιοποιήθηκαν οι συναντήσεις με τους ιδιοκτήτες του οινοποιείου και οι πληροφορίες που δόθηκαν στον ερευνητή μέσω των συναντήσεων. Εκτός αυτού έγιναν επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου όπου ο ερευνητής είδε τον εξοπλισμό και κράτησε σημειώσεις σχετικά με τις διαδικασίες οινοποίησης. Επίσης έλαβε υπόψη του ότι για κάθε ετικέτα κρασιού ξεχωριστά υπήρχαν βραβεύσεις ποιότητας και καινοτομίας γεγονός που προσαυξάνει θετικά την καινοτομία ως τεχνολογικό επίτευγμα του οινοποιείου.

Για την χρηματοοικονομική αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκαν δημοσιευμένοι ισολογισμοί της εταιρείας και εκθέσεις τα οποία δόθηκαν από τον ιδιοκτήτη (βλ. Παράρτημα) ενώ, για την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οινοποιείου λήφθηκαν υπόψιν όλοι οι παραπάνω παράγοντες ως συνδυασμός στρατηγικών πόρων που οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα έναντι άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων του κλάδου.

## 4.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

### 4.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Η έρευνα είχε ως στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αξιολόγηση των πόρων της εταιρείας Ρούβαλης. Για τον ορισμό του πληθυσμού ορίστηκαν τέσσερις παράμετροι.

Στοιχείο: Τα οινοποιεία του κλάδου (με ίδια ή διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά με το Ρούβαλη)

Μονάδα δειγματοληψίας: Το οινοποιείο Ρούβαλης

Έκταση: Η εταιρεία Ρούβαλης

Χρόνος: το χρονικό διάστημα Οκτώβριος- Νοέμβριος 2019

### 4.2.2. ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα που επιλέχθηκε για την ποιοτική αξιολόγηση των πόρων αν και είναι δείγμα μη πιθανότητας<sup>2</sup> και συγκεκριμένα δείγμα ευκολίας<sup>3</sup> λήφθηκαν υπόψη οι παράμετροι

που αφορούσαν την κατανομή του δείγματος με αποτέλεσμα τη λήψη αξιοποιήσιμων αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, όπως θα αναλυθεί κατά την περιγραφή του δείγματος στην παρουσίαση των ευρημάτων, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο να αξιολογηθούν ποιοτικά όσο το δυνατόν οι περισσότεροι πόροι.

4

#### 4.3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τη παράθεση των δευτερογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν κλαδικές μελέτες, ιστορικά στοιχεία για την αγορά οίνου και την οινοποιεία και έγιναν συνομιλίες με άλλους ερευνητές του κλάδου ενώ για τα στοιχεία του οινοποιείου Ρούβαλης έγιναν εκτενείς συζητήσεις με τους ιδιοκτήτες, το διευθυντικό και διοικητικό προσωπικό, τους υπαλλήλους αλλά και τους υπεύθυνους πωλήσεων.

---

▣ Δείγμα μη πιθανότητας: Η μέθοδος επιλογής των μονάδων του δείγματος δεν ακολουθεί τους νόμους της πιθανότητας, αλλά βασίζεται σε κριτήρια όπως η ευκολία, η εύκολη πρόσβαση, η διαθεσιμότητα, ο σύντομος χρόνος συλλογής των δεδομένων κτλ. Τα κριτήρια αυτά δεν εξασφαλίζουν μια θετική και προκαθορισμένη πιθανότητα επιλογής στο δείγμα για το κάθε μέλος του πληθυσμού. Αντίθετα η επιλογή ή μη των μελών του πληθυσμού στο δείγμα γίνεται με βεβαιότητα (Fink, 2013).

3

▣ Δείγματα Ευκολίας: Είναι τα δείγματα όπου οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέγονται από τον πληθυσμό με κριτήριο την ευκολία, και όχι την τυχαιότητα ή την επιδίωξη της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού. Ένα παράδειγμα δείγματος ευκολίας είναι όταν το δείγμα συλλέγεται μέσω μιας εφαρμογής στο διαδίκτυο όπου όποιος θέλει να συμμετέχει στην έρευνα και να απαντήσει στην ερώτηση μπορεί να το κάνει μόνος του (Fink, 2013).

4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ Η ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΟΙΝΟΥ

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου της οινοποιίας είναι η μακράιωνη παράδοση του στην Ελλάδα. Ο κλάδος άρχισε να εκσυγχρονίζεται και να αναπτύσσεται με τη σημερινή του μορφή από τη δεκαετία του '60, οπότε μεγάλες εταιρείες πραγματοποίησαν σημαντικές επενδύσεις και προσανατολίστηκαν προς την παραγωγή εμφιαλωμένου κρασιού.

Στη σύγχρονη εποχή ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα περιλαμβάνει λίγες οινοβιομηχανίες μεγάλου μεγέθους που ελέγχουν σημαντικά μερίδια της αγοράς, πλήθος μικρομεσαίων οινοποιητικών επιχειρήσεων, αγροτικών συνεταιρισμών και εισαγωγικών εταιρειών. Οι μεγάλες εταιρείες καλύπτουν μέσω εκτεταμένων δικτύων διανομής το σύνολο της χώρας. Όσον αφορά τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, ορισμένες παράγουν τόσο χύμα όσο και εμφιαλωμένο κρασί το οποίο διατίθεται στην τοπική αγορά, ενώ άλλες παράγουν εμφιαλωμένο κρασί «περιορισμένης παραγωγής» με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω χονδρεμπόρων και αντιπροσώπων, ενώ τα σούπερ μάρκετ και οι κάβες αποτελούν τα βασικότερα σημεία λιανικής πώλησης. Τη διανομή πολλές φορές αναλαμβάνουν και ορισμένες εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες επίσης διαθέτουν ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής σε όλη την Ευρώπη. Πολλές επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις εκσυγχρονισμού, οι οποίες ενίοτε εντάσσονται σε επιδοτούμενα προγράμματα ενώ δεν λείπουν και οι παγκόσμιες επιβραβεύσεις των ελληνικών οίνων.

Σημαντικό κριτήριο διάκρισης των κρασιών αποτελεί η αμπελουργική ζώνη προέλευσης του κρασιού και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτήν. Με βάση το θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ τα κρασιά διακρίνονται στις εξής κατηγορίες προϊόντων:

- Οίνοι Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π)
- Οίνοι Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε)
- Ποικιλιακοί Οίνοι.
- Οίνοι χωρίς ένδειξη Π.Ο.Π. ή Π.Γ.Ε.

Όπως αναφέρει σε ανακοίνωση της η Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελοοινικών Προϊόντων (ΚΕΟΣΟΕ) 2019, οι οίνοι με ΠΟΠ αντιπροσώπευσαν το 2018 το 35,34% των συνολικών αποστολών οίνου της χώρας. Με υψηλότερη μέση τιμή από τους οίνους ΠΟΠ εξάγονται οι οίνοι με ΠΓΕ, με αυτή να αγγίζει τα 3,59 ευρώ το κιλό το 2018, όταν το 2017 ήταν 3,51 ευρώ το κιλό.

Σημαντική πτώση καταγράφεται το 2018 και στην αξία τους κατά 21,12% έναντι του 2017, με αύξηση όμως σε όγκο κατά 2,69%. Οι οίνοι χωρίς Γ.Ε. παρουσίασαν αύξηση στις εξαγωγές τους κατ' αξία ίση με 6,19%, οι οίνοι αυτοί απευθύνονται στη γερμανική αγορά. Η καταγραφή της εγχώριας παραγωγής πραγματοποιείται στο τέλος κάθε οινικής περιόδου, η οποία διαρκεί από την 1η Σεπτεμβρίου κάθε έτους μέχρι την 31η Αυγούστου του επόμενου έτους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για την οινική περίοδο 2006-2007 το διαμέρισμα Πελοποννήσου – Δυτικής Στερεάς αποτελεί την κυριότερη παραγωγική περιοχή κρασιού, καλύπτοντας το 34,52% της συνολικής ποσότητας. Η Αττική και τα νησιά αντιπροσώπευσαν μεταξύ 20,7% και 29,80. Η Κρήτη αντίστοιχα μερίδια που κυμαίνονται από 13,9% ως 25,6%. Η Θεσσαλία κάλυψε το 6% της εγχώριας παραγωγής κρασιού, ενώ μικρότερα μερίδια στο σύνολο της χώρας αντιπροσώπευσαν η Μακεδονία και η Θράκη.

Η συνολική παραγωγή το 2017 διαμορφώθηκε σε 2,46 εκ. εκατόλιτρα, έχοντας μειωθεί κατά 4,7% έναντι του 2016. Η παραγωγή των επιτραπέζιων κρασιών σχηματίστηκε στα 1,72 εκ. εκατόλιτρα, καταγράφοντας μείωση 1%. Επίσης, παρήχθησαν 440.000 εκατόλιτρα οίνων Π.Γ.Ε. (-8,7%) και 210.000 εκατόλιτρα οίνων Π.Ο.Π. (-14%).

Η πτώση της κατανάλωσης προέρχεται κυρίως από την κρύα (on-trade) αγορά, δηλαδή τους χώρους εστίασης, ψυχαγωγίας κ.λπ., καθώς οι δαπάνες για εκτός οικίας διασκέδαση και σίτιση έχουν περικοπεί σημαντικά. Το χύμα προϊόν εκτιμάται ότι καταλαμβάνει το 60% της ζήτησης σε όγκο.

Η επιβολή του Ε.Φ.Κ. στο κρασί από τον Ιανουάριο του 2016 έχει αρνητικές επιπτώσεις στα έσοδα των οινοποιείων, γεγονός που συνοδεύεται από προβλήματα ρευστότητας λόγω της υποχρέωσης για άμεση καταβολή του φόρου. Βάσει των στοιχείων αυτών, προκύπτει ότι τελικά φορολογήθηκε μόλις το 47,2% των δηλωθέντων ποσοτήτων, ενώ το υπόλοιπο 52,8% διέφυγε του φόρου. Ακολούθως, το επόμενο έτος οι εισπράξεις ανήλθαν σε €27,4 εκ.

Στη μελέτη της Infobank Hellastat A.E (IB.HS) αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις 77 οινοποιητικών επιχειρήσεων. Τα βασικά συμπεράσματα συνοψίζονται στα εξής:

Ο Κύκλος Εργασιών το 2016 ανήλθε σε €227,39 εκ., εμφανίζοντας άνοδο 2,8% από το προηγούμενο έτος. Τα EBITDA μειώθηκαν κατά 8,3%, στα €23,5 εκ., ενώ ο κλάδος παρέμεινε ζημιογόνος σε επίπεδο προ φόρων αποτελεσμάτων, με τις ζημιές να αυξάνονται στα €2,15 εκ., από €0,5 εκ. το 2015. Τα περιθώρια EBITDA και EBT μειώθηκαν σε 12,6% και 1,4% αντίστοιχα. Η κεφαλαιακή μόχλευση υποχώρησε στο χαμηλό 1 προς 1. Οι Απαιτήσεις εισπράχθηκαν σε περίοδο 6,5 μηνών, ενώ τα Αποθέματα διακρατήθηκαν για σχεδόν 9 μήνες.

Οι εξελίξεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα να επηρεάσουν την εγχώρια αγορά οίνου αλλά και τις μικρές παραγωγικές μονάδες και οινοποιία της χώρας. Το οινοποιείο Ρούβαλης ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για να μπορεί να μελετηθεί εις βάθος οποιαδήποτε αλλαγή στις τάσεις της αγοράς. Στο επόμενο

κεφάλαιο παρατίθεται η περιγραφή της εταιρείας ενώ γίνεται αξιολόγηση των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

#### 6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το οινοποιείο «Οινοφόρος» έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την παρούσα μελέτη. Πρόκειται για μια Ανώνυμη Εταιρεία παραγωγής ποιοτικών οίνων στο Αίγιο με υψηλή εγχώρια και διεθνή αναγνωρισιμότητα. Στο δυναμικό του διαθέτει τρεις ετικέτες τυποποιημένου οίνου (Ασπρολίθι, Μικρός Βοριάς, Ιανός) εκ των οποίων ο Μικρός Βοριάς διαθέτει τρεις σειρές κρασιών και ο Ιανός τέσσερις σειρές κρασιών. Εκτός αυτού προμηθεύει με χύμα κρασί ή σε ασκούς πελάτες χονδρικής. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε 14 σημεία στην Ελλάδα και απασχολεί περίπου 800 άτομα ως μόνιμο προσωπικό. Για το 2018 ο κύκλος εργασιών ανήλθε στα 365 εκατ. ευρώ. Η παραγωγή του αποφέρει το 60% του ετήσιου κύκλου εργασιών στον κλάδο του.

Πρωτοπόρος για την εποχή του καταφέρνει να συντονίσει όλη την αμπελουργική ανάπτυξη της Αιγιάλειας και παράγει το πρώτο του κρασί το ΑΣΠΡΟΛΙΘΙ, ένα κρασί, σύμβολο της αναγέννησης του ποιοτικού ελληνικού Κρασιού. Το Ασπρολίθι μέχρι σήμερα θεωρείται ως η καλύτερη έκφραση του ορεινού Ροδίτη.

Το 1994 φτιάχνεται το πρότυπο βαρυτικό οινοποιείο ένα οινοποιείο που εκμεταλλεύεται τη φυσική ροή της βαρύτητας σε κάθε στάδιο της παραγωγής, εξοπλισμένο με σύγχρονη τεχνολογία, στην πλαγιά πάνω από το Αίγιο. Καθώς είναι χτισμένο πάνω σε βράχο σε έξι διαφορετικά επίπεδα, αξιοποιεί τη φυσική ροή της βαρύτητας στην παραγωγή του κρασιού. Το οινοποιό « Ρούβαλης» αποτελεί πρότυπο μικρό οινοποιείο, ειδικά σχεδιασμένο για την παραγωγή ποιοτικών κρασιών terroir. Η ιστορία του οινοποιείου Ρούβαλης το καθιστά το πλέον κατάλληλο οινοποιείο για μελέτη. Μέσα από 26 χρόνια εμπειρίας και τεχνογνωσίας ο Ρούβαλης χρησιμοποιεί τις πιο προηγμένες επιστημονικές εξελίξεις για να βελτιώσει τα προϊόντα του με στόχο την ικανοποίηση και το όφελος των καταναλωτών.

Την παράδοση από το 2017 συνεχίζει η Θεοδώρα Ρούβαλη, κόρη του Άγγελου Ρούβαλη, οινολόγος με μεταπτυχιακό Αμπελουργίας και παγκόσμια επαγγελματική εμπειρία, αναλαμβάνει τα ηνία του οινοποιείου. Μαζί της και ο Ισπανός σύντροφός της, επίσης αναγνωρισμένος οινολόγος, Antonio Ruiz Pañego.

Η μελέτη ερευνά τους πόρους της εταιρείας μέσα από τους οποίους θα γίνει αξιολόγηση της στρατηγικής που ακολουθεί διαχρονικά. Ένας γόνιμος συνδυασμός μακρόχρονης παράδοσης, σύγχρονης τεχνολογίας κι εφαρμοσμένης γνώσης από αμπελώνες διεθνούς φήμης, έρχεται να γίνει μια ολοκληρωμένη στρατηγική ανάπτυξης για το μέλλον.

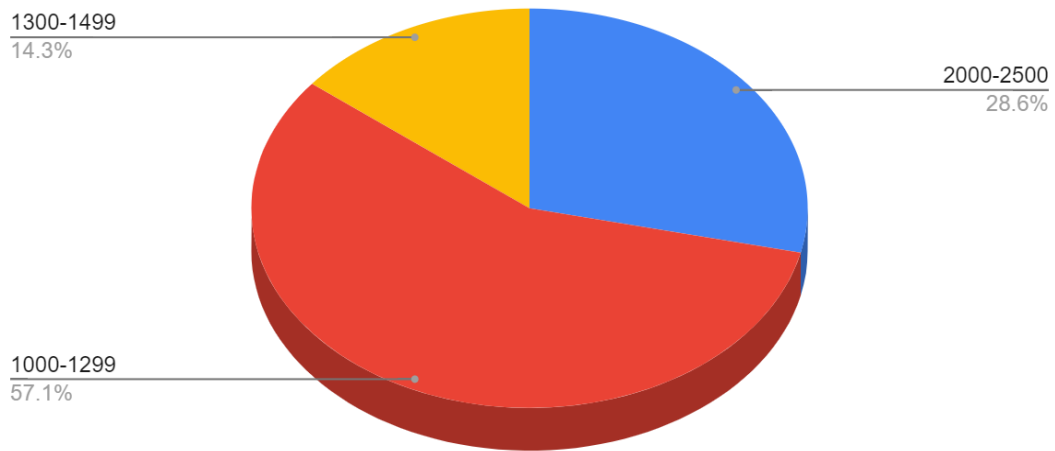
## 6.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η εταιρεία Ρούβαλης είναι μια μικρή οικογενειακή οινοποιητική εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι μεγάλο μέρος των εργαζομένων της είναι ιδιοκτήτες ή μέτοχοι στην εταιρεία. Συγκεκριμένα η εταιρεία απασχολεί επτά άτομα εκ των οποίων τα 3 έχουν οικογενειακές σχέσεις. Ο κ. Άγγελος Ρούβαλης είναι ο πατέρας και ιδρυτής του οινοποιείου και τα τελευταία τρία χρόνια έχει παραδώσει τα διοικητικά καθήκοντα στην νέα γενιά και ασκεί περισσότερο συμβουλευτική δράση.

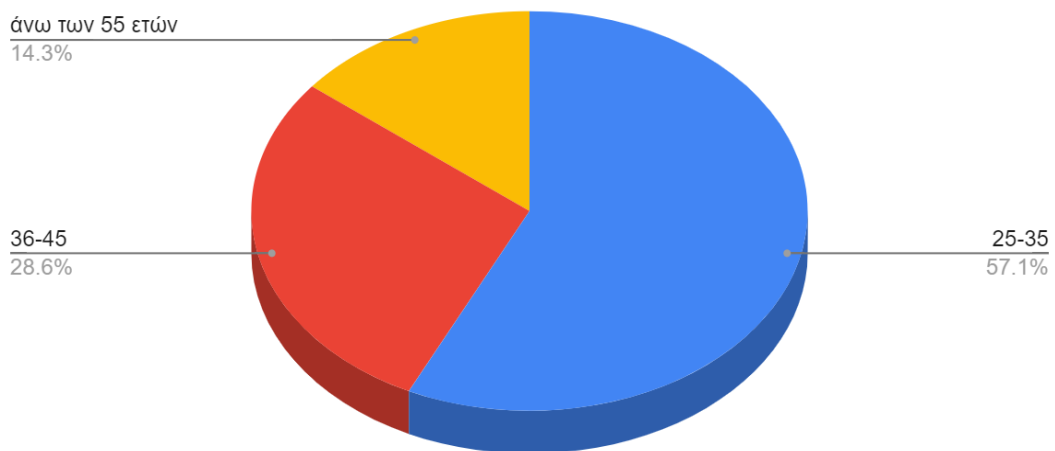
Η νέα γενιά του οινοποιείου αποτελείται από την κ. Θεοδώρα Ρούβαλη κόρη του κ. Ρούβαλη η οποία είναι γενική διευθύντρια και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Παράλληλα ο αρραβωνιαστικός της κ. Antonio Ruiz Pañego είναι υπεύθυνος παραγωγής. Το οινοποιείο λοιπόν το έχουν αναλάβει δύο υψηλής μόρφωσης και εξειδίκευσης νεαρής ηλικίας άτομα με πάθος για δουλειά και προσανατολισμό στις νέες καινοτόμες μεθόδους οινοποίησης και αμπελουργίας. Σύμφωνα με στοιχεία που δοθήκαν από τη διοίκηση της εταιρείας ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι τα 36 έτη. Το 43% των εργαζομένων έχουν μεταπτυχιακές σπουδές ενώ το 57% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Γράφημα 5.3).

Ο μέσος όρος αποδοχών είναι τα 1523 ευρώ ενώ οι θέσεις εργασίας στο οινοποιείο περιλαμβάνουν ένα υπεύθυνος λογιστηρίου, ένας χειριστής μηχανημάτων (μερικής απασχόλησης), δύο εργάτες και μια υπάλληλο η οποία ασχολείται με την προώθηση των κρασιών του οινοποιείου σε πελάτες HORECA (ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.λπ.).

Συμπερασματικά η εταιρεία Ρούβαλης φαίνεται ότι απασχολεί νεαρής ηλικίας άτομα, με εξαίρεση δύο εξειδικευμένα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που έχουν μακροχρόνια εμπειρία στον τομέα της οινοποίησης και στο οινοποιείο, με ακαδημαϊκές σπουδές στην πλειοψηφία τους, τα οποία επιβραβεύει με υψηλές μηνιαίες αποδοχές (Γραφήματα 5.1 και 5.2).

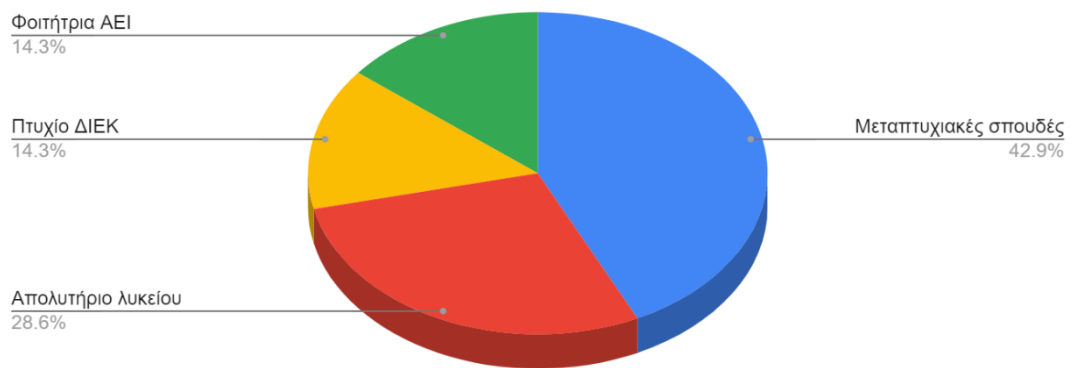


Γράφημα 5.1. Ποσοστιαία κατανομή μηνιαίων αποδοχών εργαζομένων οινοποιείου Ρούβαλης κατά την περίοδο 2018-2019



Γράφημα 5.2. Ποσοστιαία κατανομή ηλικίας εργαζομένων οινοποιείου Ρούβαλης. Κατά την περίοδο 2018-2019





Γράφημα 5.3. Ποσοστιαία κατανομή μορφωτικού επιπέδου εργαζόμενων οινοποιείου Ρούβαλης κατά την περίοδο 2018-2019

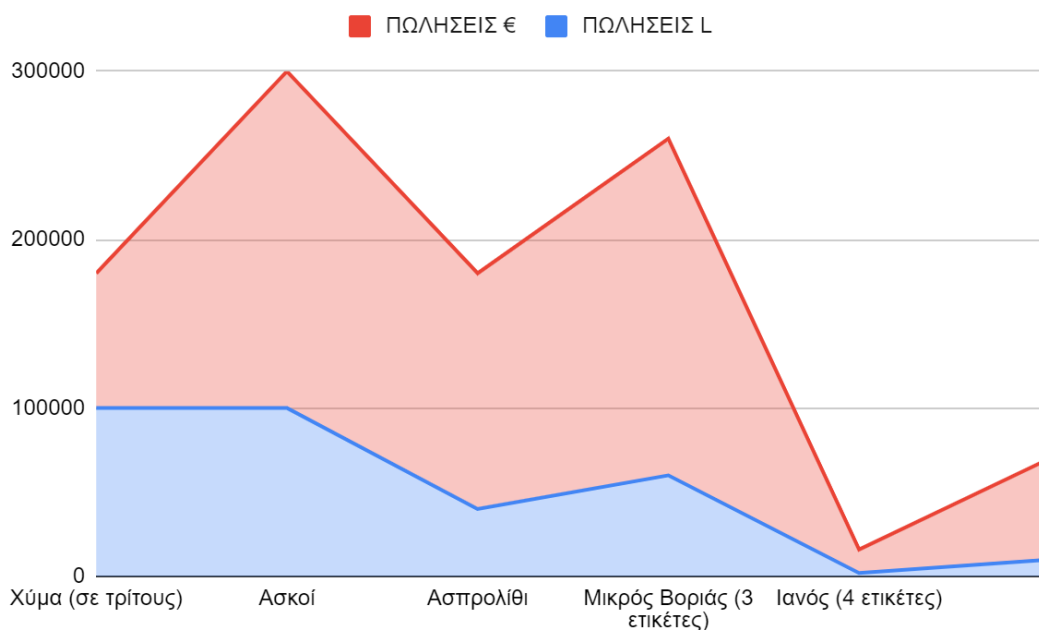
## 6.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΡΟΥΒΑΛΗΣ

Η εταιρεία Ρούβαλης έχει ως βασικό κανάλι διανομής τη χονδρική πώληση. Η αποτίμηση της εταιρείας και κατ' επέκταση του κλάδου έγινε μέσω της αγοράς που απευθύνεται επομένως μελετήθηκαν δύο βασικοί παράγοντες. Αρχικά οι ετήσιες πωλήσεις σε όγκο και αξία (διάγραμμα 5.4) και δεύτερον οι τελευταίοι δημοσιευμένοι ισολογισμοί της εταιρείας (βλ παράρτημα II). Από τα παραπάνω στοιχεία προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Το οινοποιείο «Οινοφόρος» δραστηριοποιείται στον κλάδο της Οινοποιίας από το 1990 με τη νομική μορφή της Ανωνύμου Εταιρείας. Απασχολεί επτά άτομα ως μόνιμο προσωπικό και εδρεύει σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην Αιγιαλεία.

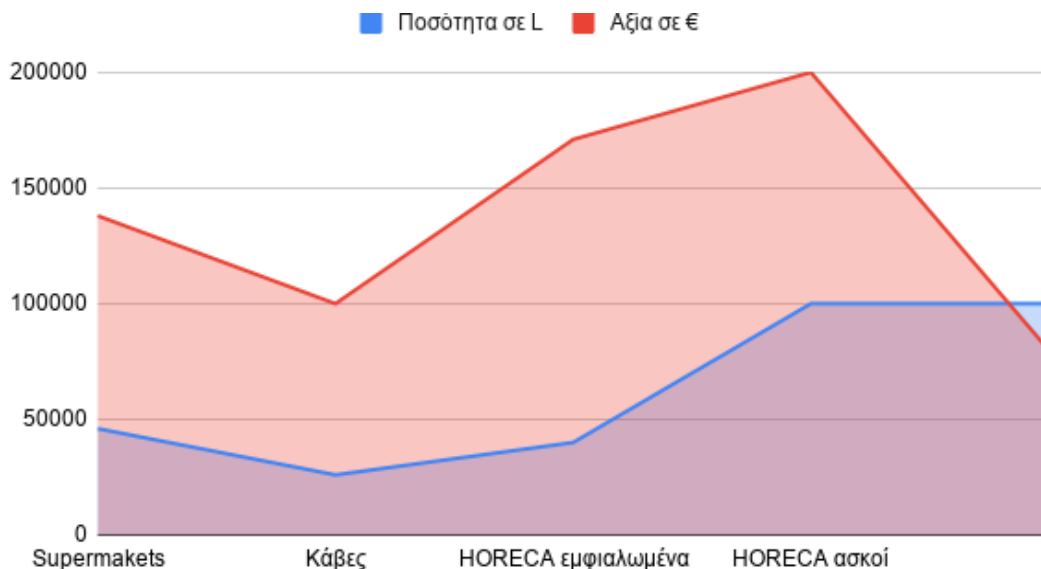
Το πελατολόγιό της απαρτίζεται από σούπερ μάρκετ, κάβες, εστιατόρια, ξενοδοχεία αλλά και μικρότερους εμπόρους κρασιών. Το εύρος των προϊόντων του αφορά το χύμα κρασί, ασκούς, μια ετικέτα υπό την ονομασία «Ασπρολίθι», τρεις ετικέτες υπό τη ονομασία «Μικρός Βοριάς», τέσσερις ετικέτες υπό την ονομασία «Ιανός» αλλά και χύμα κρασί ή σε ασκούς.

Οι πωλήσεις κρασιού για το 2019 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.4 σε όγκο και αξία για κάθε προϊόν κυμάνθηκαν όπως φαίνεται στο διάγραμμα με μεγαλύτερες πωλήσεις σε όγκο να σημειώνουν οι ασκοί και το χύμα κρασί ενώ σε αξία η ετικέτες «Μικρός Βοριάς» και οι ασκοί.



Διάγραμμα 5.4: Πωλήσεις κρασιών «Ρούβαλης» (για κάθε ετικέτα) σε όγκο (L) και αξία (€) ανά κατηγορία για το έτος 2019

Οι πωλήσεις κρασιού σε πελάτες χονδρικής για το 2019 όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.5 σε όγκο και αξία για κάθε προϊόν κυμάνθηκαν όπως φαίνεται στον πίνακα με μεγαλύτερες πωλήσεις σε όγκο να σημειώνονται σε πελάτες HORECA (ασκοί) και σε πελάτες που αγοράζουν χύμα κρασί ενώ σε αξία τα επίπεδα πωλήσεων ήταν τα ίδια.



Διάγραμμα 5.5: Πωλήσεις κρασιών «Ρούβαλη» (σε πελάτες χονδρικής) σε όγκο (L) και αξία(€) ανά κατηγορία για το έτος 2019

Από την εξέταση των οικονομικών στοιχείων (βλ. Παράρτημα II) κατά την τριετία 2016 – 2018 προκύπτουν τα ακόλουθα:

- Ο τζίρος της εταιρείας κυμαίνεται κοντά στα επίπεδα των 700.000 €.
- Το μεικτό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε 35% το 2016, σε 37% το 2017 και μόλις σε 25% το 2018. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία εμφανίζει λειτουργικές ζημιές ύψους 48.300 € το 2018. Τα δύο προηγούμενα έτη το καθαρό αποτέλεσμα είναι ζημιογόνο (-80.000 € το 2016 και -22.000 € το 2017). Η μείωση του μεικτού περιθωρίου κέρδους πιθανόν να αντανακλά μείωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.
- Η εταιρεία εμφανίζει αυξημένα, σε σχέση με τον τζίρο της, λειτουργικά έξοδα και τόκους.
- Οι συνολικές υποχρεώσεις της εταιρείας διαχρονικά αυξάνονται (1.118.000 € σε 1.260.000 € και σε 1.329.000 €) για τα διαμορφωθούν το 2018 στο 195% του τζίρου γεγονός που αξιολογείται αρνητικά και υποδηλώνει ότι ο συνολικός κίνδυνος χρεοκοπίας αυξάνεται.

- Οι συσσωρευμένες και αυξανόμενες διαχρονικά ζημιές της εταιρείας (-901.000€ αποτελέσματα εις νέο το 2018) είχαν ως αποτέλεσμα η καθαρή θέση της εταιρείας να μηδενιστεί με αποτέλεσμα οι μέτοχοι να αναγκαστούν να προβούν το 2018 σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ύψους 293.000€, εισφέροντας νέα κεφάλαια στην εταιρεία.
- Ο τραπεζικός δανεισμός της εταιρείας (750.000€ ο μακροπρόθεσμος και 223.000€ ο βραχυπρόθεσμος το 2018) θεωρείται αυξημένος σε σχέση με το μέγεθος της εταιρείας.

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι το οινοποιείο Ρούβαλης να έχει δυναμική πωλήσεων σε ασκούς, χύμα κρασί και την ετικέτα «Μικρός Βοριά» ενώ οι πελάτες του είναι κυρίως πελάτες HORECA και άλλοι έμποροι. Από τις χρηματοοικονομικές αναλύσεις φαίνεται ότι από άποψη κερδοφορίας και κεφαλαιακής διάρθρωσης η εταιρεία φαίνεται να παρουσιάζει κάποια προβλήματα. Επιβεβλημένη φαίνεται να είναι η ευρύτερη αναδιοργάνωση της εταιρείας και η περιστολή των εξόδων της.

### 6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Στην ενότητα αυτή αναλύουμε τα αποτελέσματα, μετά από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσε το ανθρώπινο δυναμικό.

Η μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης προσωπικού δε διαφέρει από αυτή της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, εκτός από τη διαδικασία και τον προσδιορισμό των δεικτών μέτρησης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι, ίσως, το πολυτιμότερο κεφάλαιο της εταιρείας λόγω του ότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, αφού η κάθε εταιρεία εξαρτάται από την παραγωγικότητα και τις πρωτοποριακές ιδέες των εργαζόμενων της, καθώς, και την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι πελάτες της.

Η ανάλυση αυτή είναι χρήσιμη για να μπορεί να μετρηθεί ο πόρος «ανθρώπινος παράγοντας» όπως έχει οριστεί στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

#### 6.3.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ T.

Ο έλεγχος T-test διενεργήθηκε ώστε να διερευνηθεί αν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των managers και των υπαλλήλων σε σχέση με τις τιμές της συνολικής ικανοποίησης που λαμβάνουν μέσω της εργασίας τους

Ο διαχωρισμός αυτός επέτρεψε την περαιτέρω ανάλυση των καίριων μεταβλητών.

**ΕΛΕΓΧΟΣ  
ΔΙΑΦΟΡΩΝ**

	ΘΕΣΗ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	MANAGE	2	4,5000	,70711	,50000
	RS				
	OTHERS	5	4,6000	,54772	,24495

L  
 e  
 t  
 v  
 e  
 r  
 e  
 s  
 't  
 s  
 t  
 i  
 t  
 u  
 t  
 i  
 o  
 n  
 s  
 t  
 a  
 b  
 l  
 e  
 c  
 o  
 n  
 f  
 i  
 d  
 e  
 n  
 c  
 e  
 i  
 n  
 t  
 e  
 r  
 n  
 a  
 t  
 i  
 o  
 n  
 a  
 l  
 s  
 t  
 a  
 t  
 i  
 s  
 t  
 i  
 c  
 i  
 a  
 n  
 a  
 n  
 d  
 e  
 c  
 o  
 n  
 o  
 m  
 i  
 c  
 s

Variable	Mean	Std. Deviation	N	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
P	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

Minimum

Maximum

Lower

ΣΥΝΟΛΙΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣ  
Η

E  
q  
u  
a  
l  
  
v  
a  
r  
i  
a  
n  
c  
e  
s  
  
a  
s  
s  
u  
m  
e  
d  
E

,060	,817	-,205	5	,846	-,10000	,48785	-	1,35406	1,15406
		-,180	1,51	,878	-,10000	,55678	-		3,20155

q  
u  
a  
l  
i  
t  
y  
v  
a  
r  
i  
a  
n  
c  
e  
s  
n  
o  
t  
a  
s  
s  
u  
m  
e  
d

6

3,40155

Η πρώτη ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των τιμών είναι ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων έχουν μικρή διαφορά μεταξύ τους. Ως επίπεδο σημαντικότητας έχει επιλεγεί το 5% (0.05). Μέσω του ελέγχου των διασπορών (Levene) θεωρείται αρχικά ότι οι διασπορές των δύο πληθυσμών είναι ίσες. Η σύγκριση του επιπέδου σημαντικότητας και του sig (significance level) δείχνει ότι οι διασπορές είναι στατιστικά ίσες ( $0.817 > 0.05$ ) και μέσω αυτού επιλέγεται η τιμή ελέγχου 0,846. Συμπερασματικά, δεν υπήρξε στατιστική διαφορά μεταξύ των δειγμάτων που σημαίνει ότι η ικανοποίηση μεταξύ των managers και των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.



### 5.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.

Για τον έλεγχο της διακύμανσης των τιμών των μεταβλητών σε σχέση με τις κατηγορικές μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακυμάνσεων oneway Anova.

Η ανάλυση αυτή μας επιτρέπει να ελέγξουμε ταυτόχρονα την υπόθεση των ίσων μέσων για περισσότερες από δύο μεταβλητές. Αναφέρεται στη συσχέτιση μιας κατηγορικής μεταβλητής με επιμέρους ποσοτικές μεταβλητές. Βασικές προϋποθέσεις του ελέγχου, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν κατά την ανάλυση, είναι ότι η ποσοτική μεταβλητή κατανέμεται κανονικά σε κάθε κατηγορία της ποιοτικής μεταβλητής και ότι οι διασπορές της ποσοτικής σε κάθε κατηγορία της ποιοτικής είναι ίσες. Το επίπεδο σημαντικότητας που ορίστηκε ήταν το 0.05.

Η ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να μελετηθούν οι υποθέσεις που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα της θέσης τους στην εταιρεία. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

#### 1. Συνθήκες εργασίας

Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με

Φόρτο εργασίας

Φυσικό περιβάλλον εργασίας

Ευκαιρία για πρόοδο

Ασφάλεια εργασίας

Ικανότητα να επηρεάζετε τις αποφάσεις που σας επηρεάζουν

Ικανότητα να επηρεάζετε την καθημερινή επιτυχία της εταιρείας

Ευκαιρία χρήσης νέων τεχνολογιών

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Φόρτο εργασίας	Between Groups	1,157	1	1,157	3,403	,124
	Within Groups	1,700	5	,340		
	Total	2,857	6			
Φυσικό περιβάλλον	Between Groups	,514	1	,514	2,143	,203

εργασίας	Within Groups	1,200	5	,240		
	Total	1,714	6			
Ευκαιρία πρόοδο	για Between Groups	6,914	1	6,914	43,214	,001
	Within Groups	,800	5	,160		
	Total	7,714	6			
Ασφάλεια εργασίας	Between Groups	5,714	1	5,714	3,571	,117
	Within Groups	8,000	5	1,600		
	Total	13,714	6			
Ικανότητα επηρεάζετε αποφάσεις που επηρεάζουν	να Between τις Groups	3,657	1	3,657	1,385	,292
	Within Groups	13,200	5	2,640		
	Total	16,857	6			
Ικανότητα επηρεάζετε καθημερινή επιτυχία εταιρείας	να Between την Groups	,514	1	,514	2,143	,203
	Within Groups	1,200	5	,240		
	της Total	1,714	6			
Ευκαιρία χρήσης νέων τεχνολογιών	Between Groups	7,557	1	7,557	5,176	,072
	Within Groups	7,300	5	1,460		
	Total	14,857	6			

Για τις παραπάνω μεταβλητές που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας φαίνεται ότι στατιστική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών υπάρχει στην προτίμηση για ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης (προοπτικές προόδου). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό να έχουν πρόοδο μέσα στην εταιρεία. Στατιστικά σημαντική διαφορά σημαίνει ότι για την παράμετρο «ευκαιρία για πρόοδο» το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ( $\text{sig}$ )  $0.001 <$  του επιπέδου σημαντικότητας  $0,05$ . Αυτό δείχνει ότι το δείγμα που επιλέχθηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων προτιμάει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει πρόοδος και προσωπική εξέλιξη μέσω της

εργασίας του και είναι πιο ευαίσθητο σε σχέση με τις υπόλοιπες παραμέτρους. Σύμφωνα με τα παραπάνω αν η παράμετρος ληφθεί υπόψιν από το οίνοποιείο τότε θα πρέπει να οργανωθούν περισσότερα σεμινάρια, περισσότερες εκπαιδεύσεις αλλά και να διαμορφωθούν εκείνες οι συνθήκες που θα ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτή του προσωπικού για να μπορέσει να κρατήσει μακροχρόνια το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε ένα πλήρως καταρτισμένο και ευχαριστημένο προσωπικό.

## 2. Αμοιβή

Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με

Μισθός/ μήνα

Γενικά Οφέλη από την εταιρεία (δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών / συνταξιοδοτικών προγραμμάτων)

Συχνότητα και ποσό μπόνους

Σύνδεση μεταξύ αμοιβής και εργασίας

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Μισθός/ μήνα	Between Groups 2,057	1	2,057	3,673	,113	
	Within Groups 2,800	5	,560			
	Total 4,857	6				
Γενικά Οφέλη από την εταιρεία (δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών / συνταξιοδοτικών προγραμμάτων)	Between Groups 8,229	1	8,229	3,117	,138	
	Within Groups 13,200	5	2,640			
	Total 21,429	6				
Συχνότητα και ποσό μπόνους	Between Groups 8,229	1	8,229	4,472	,088	
	Within Groups 9,200	5	1,840			
	Total 17,429	6				
Σύνδεση μεταξύ αμοιβής και εργασίας	Between Groups 1,157	1	1,157	3,403	,124	
	Within Groups 1,700	5	,340			
	Total 2,857	6				

Για τις παραπάνω μεταβλητές που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις μισθολογικές απολαβές τους φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των προτιμήσεων. Οι εργαζόμενοι μέσω των απαντήσεων τους εμφανίζονται «αδιάφοροι» μεταξύ των επιλογών που αντικατοπτρίζουν μισθολογικά κριτήρια και τη σύνδεση μεταξύ αμοιβής και εργασίας.

Στατιστικά μη σημαντική διαφορά και δείγμα «αδιάφορο» σημαίνει ότι κατά τις αναλύσεις δεν φάνηκε να υπάρχει κάποιος παράγοντας που οι εργαζόμενοι να είναι ευαίσθητοι ή μη ικανοποιημένοι από την μισθολογική τους εξέλιξη. Φαίνεται λοιπόν ότι η πολιτική που ακολουθεί το οινοποιείο σε σχέση με τους μισθούς, τα μπόνους, τα οφέλη που προσφέρει αλλά και η σύνδεση του φόρτου εργασίας με όλα τα παραπάνω είναι πλήρως ικανοποιητικά για τους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι μειώνεται η πιθανότητα ένα πλήρως καταρτισμένο προσωπικό που ξέρει τις πολύπλοκες διαδικασίες του οινοποιείου και έχει συνεργαστεί μακροχρόνια με την τοπική κοινωνία να ψάξει άλλο εργοδότη.

### 3. Ανάπτυξη ικανοτήτων-εκπαίδευση /Διαπροσωπικές σχέσεις

Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με

Πρόσβαση σε εκπαιδευτικά σεμινάρια

Επικοινωνία με τον προϊστάμενό σας

Η συνολική σχέση σας με τον προϊστάμενό σας

Η σχέση σας με τους συναδέλφους σας

Η σχέση σας με πελάτες λιανικής ή χονδρικής

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Πρόσβαση σε εκπαιδευτικά σεμινάρια	Between Groups 1,357	1	1,357	1,397	,556
	Within Groups 4,500	5	,900		
	Total 4,857	6			
Επικοινωνία με τον προϊστάμενό σας	Between Groups 1,429	1	1,429	1,786	,239
	Within Groups 4,000	5	,800		
	Total 5,429	6			
Η συνολική σχέση σας με τον προϊστάμενό σας	Between Groups 1,357	1	1,357	1,397	,556
	Within Groups 4,500	5	,900		
	Total 4,857	6			
Η σχέση σας με πελάτες λιανικής ή χονδρικής	Between Groups ,057	1	,057	,060	,817
	Within Groups 4,800	5	,960		

Total	4,857	6			
-------	-------	---	--	--	--

Για τις μεταβλητές που αναλύουν την ικανοποίηση σχετικά με την ανάπτυξη ικανοτήτων-εκπαίδευση και τις διαπροσωπικές σχέσεις φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των προτιμήσεων των εργαζομένων. Έτσι οι εργαζόμενοι του οινοποιείου είναι ευχαριστημένοι τόσο με τις προοπτικές εκπαίδευσης που τους δίνει ο εργασιακός χώρος αλλά εξίσου ευχαριστημένοι και από τις σχέσεις τους με τους ανωτέρους τους και τους πελάτες που έρχονται σε επαφή.

Στο σύνολο των αναλύσεων για τις παραπάνω μεταβλητές μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στο οινοποιείο Ρούβαλης ενδιαφέρονται για την πρόοδό τους σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον, είναι ευχαριστημένοι από τις συνολικές συνθήκες εργασίας, το μισθό τους και τις γνώσεις που αποκτούν στο χώρο του Οινοποιείου. Εκτός των άλλων έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊστάμενους τους αλλά και τους πελάτες. Το συμπέρασμα αυτό αν και φαίνεται απλό έχει μεγάλη σημασία για τη στρατηγική του οινοποιείου, τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος στον κλάδο αλλά και για τη ανάδειξη του πόρου «ανθρώπινο δυναμικό» ως στρατηγικό πόρο.

Το οινοποιείο του Ρούβαλη είναι μια μικρή οικογενειακή εταιρεία η οποία καινοτόμησε στην αγορά οίνου. Σε κάθε εταιρεία υπάρχουν οι κύριοι εκφραστές της φιλοσοφίας και του οράματος αλλά υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι έχουν επιλεγεί από τους ιδιοκτήτες για να συνεχίζουν την πορεία της εταιρείας. Οι άνθρωποι αυτοί είναι το προσωπικό της εταιρείας οι οποίοι ενστερνιζόμενοι το όραμα λειτουργούν με πάθος για να το συνεχίσουν. Μέσω των παραπάνω αναλύσεων φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι σημαίνει υγιής και παραγωγική εταιρεία. Γι' αυτό το λόγο δόθηκε μεγάλο βάρος στην εξέταση του προσωπικού ως ένα από τους στρατηγικούς πόρους του οινοποιείου.

## 6.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.

Η αξιολόγηση της τεχνολογίας έγινε με επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου. Κατά την περίοδο του Οκτωβρίου του 2019 σημειώθηκε η μετάβαση στις εγκαταστάσεις του οινοποιείου όπου και ο κ. Άγγελος Ρούβαλης ανέλαβε την ξενάγηση στις εγκαταστάσεις. Αρχικά έγινε μια πλήρης παρουσίαση του οινοποιείου σε σχέση με την ιστορία του και τη σημαντικότητα της τοποθεσίας στην οποία βρίσκεται. Οι διαδικασίες που ακολουθεί το οινοποιείο άλλες περιεγράφησαν από τον κ. Ρούβαλη ενώ άλλες παρακολούθηθηκαν στην πράξη. Παράλληλα έγιναν εκτεταμένες συζητήσεις με το διοικητικό προσωπικό και τους εργαζόμενους ενώ, χρησιμοποιήθηκαν και πολλά δεδομένα που δόθηκαν από τους ιδιοκτήτες. Μέσω των παραπάνω και χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πόρων που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια αξιολόγησης της τεχνολογίας του οινοποιείου ως ακόμη ένας στρατηγικός πόρος που συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα.

Αρχικά το οινοποιείο ακολουθεί μια πλήρως ανεπτυγμένη στρατηγική ποιότητας. Η εταιρεία κάνει δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων σε κάθε γραμμή και παρτίδα παραγωγής τόσο στα προϊόντα της όσο και για την ποιότητα των πρώτων υλών και προμηθειών

Η μέθοδος παρασκευής των τελικών προϊόντων της είναι το βαρύτικο οινοποιείο. Αυτό από μόνο του αποτελεί την μεγαλύτερη καινοτομία του οινοποιείου. Αποτελεί πρότυπο μικρό οινοποιείο, ειδικά σχεδιασμένο για την παραγωγή ποιοτικών κρασιών terroir. Είναι χτισμένο πάνω σε βράχο σε 6 διαφορετικά επίπεδα ενώ παράλληλα αξιοποιεί τη φυσική ροή της βαρύτητας σε κάθε στάδιο της παραγωγής.

Εκτός αυτού για πρώτη φορά στην Ελλάδα έχει εφαρμοστεί η αμπελουργία ακριβείας σε επίπεδο αμπελουργικής ζώνης (με τη μέθοδο Openview). Η μέθοδος αυτή επιβεβαίωσε διαφοροποιήσεις στους αμπελώνες, επιτρέποντάς να αντληθούν σημαντικές γνώσεις σχετικά με την ομαδοποίηση αμπελώνων με τα ίδια ποιοτικά χαρακτηριστικά ή την ετερογένεια τμημάτων στον ίδιο αμπελώνα. Ετερογένεια που οφειλόταν σε εδαφικές διαφοροποιήσεις σύστασης ή κλίσης ροής των υδάτων, φυτοπαθολογικούς παράγοντες κι άλλοτε σε καλλιεργητικές πρακτικές. Το οινοποιείο Ρούβαλης βασίστηκε σε αυτές τις γνώσεις ώστε να μπορέσει να προσαρμόσει τις πρακτικές του οινοποιείου του (άρδευση, ξεφύλλισμα, ξεχωριστός τρυγητός) έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά στον αμπελώνα και την ποιότητα των κρασιών του.

Επίσης στο οινοποιείο, έχουν τοποθετηθεί δυο μετεωρολογικοί σταθμοί στα ορεινά της αμπελουργικής ζώνης ενώ, το προσωπικό του οινοποιείου είναι σε διαρκή επικοινωνία με τους αμπελουργούς, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα που βελτιώνουν την καλλιέργεια των αμπελώνων.

Τέλος, έχει εισάγει ψηφιακές τεχνολογίες όπως χώρο αποθήκευσης των ημέτοιμων κρασιών και άλλων βοηθητικών υλών. Οι δυο υπόγειες κάβες, επικοινωνούν με το



εμφιαλωτήριο μέσω ειδικού ανελκυστήρα και η άνοδος του παλαιωμένου κρασιού πραγματοποιείται χωρίς τη χρήση αντλιών.

Στο κομμάτι του εμπορίου ο Ρούβαλης έχει εισαγάγει καινοτόμα προϊόντα τα οποία προσφέρουν σταθερά την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Ενδεικτικό παράδειγμα το Ασπρολίθι που έχει συγκεντρώσει επαίνους από γευσιγνώστες παγκοσμίου φήμης ενώ παράλληλα είναι δίπλα στον καταναλωτή και έχει κερδίσει την αγάπη του ελληνικού κοινού.

## 6.6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Για να εξεταστεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οινοποιού αναλύθηκαν εκτενώς παραπάνω οι στρατηγικοί πόροι του. Οι χρηματοοικονομικοί, οι ανθρώπινοι και οι τεχνολογικοί πόροι είναι οι στρατηγικοί πόροι μέσω των οποίων η εταιρεία θεωρεί ότι διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέσω αυτών των αναλύσεων φάνηκε ότι στο χρηματοοικονομικό κομμάτι το οινοποιείο έχει μεγάλη δυναμική στην πώληση χύμα κρασιού τόσο σε όγκο και αξία πράγμα που σημαίνει ότι έχει πελάτες που σταθερά προτιμούν το κρασί του δημιουργώντας έτσι σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης. Πάραυτα φαίνεται ότι υπάρχουν κάποια προβλήματα ρευστότητας και δανεισμού που ίσως μια μεγάλη βιομηχανία οίνου μπορεί να μην αντιμετώπιζε ή να μπορούσε να τα εξυπηρετήσει πιο ευκολά. Αυτό όμως είναι κάτι το οποίο λόγω της φύσης του οινοποιείου αλλά και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί μπορεί να δικαιολογηθεί και με συντονισμένη συμβουλευτική από ειδικούς να ξεπεραστεί.

Στο κομμάτι των ανθρώπινων πόρων φάνηκε ότι το προσωπικό του οινοποιείου είναι σημαντική παράμετρος ανταγωνιστικότητας. Η εμπειρία του προσωπικού, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού του προσδίδει σημαντική ανταγωνιστικότητα. Όπως αποδείχτηκε οι εργαζόμενοι του οινοποιείου είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους αλλά και με τις αποδοχές και το περιβάλλον εργασίας τους. Η ικανοποίηση του προσωπικού μιας εταιρείας δεν μπορεί να συγκριθεί ταυτόσημα με μιας άλλης καθώς οι παράμετροι και το περιβάλλον είναι διαφορετικό από οινοποιείο σε οινοποιείο. Όμως σε όρους πιστότητας μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο οινοποιείο Ρούβαλης είναι ικανοποιημένοι,

αντιλαμβάνονται και ενστερνίζονται το όραμα και τη φιλοσοφία της εταιρείας και δεν έχουν κίνητρο να εγκαταλείψουν τη θέση τους για κάποιο άλλο οίνοποιείο.

Η τεχνολογία ως στρατηγικός πόρος αναλύθηκε μέσω του μοντέλου αξιολόγησης των πόρων. Το μοντέλο ήταν εμπειρικό και προέκυψε μέσω της βιβλιογραφίας ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν κάποια μετρήσιμα αποτελέσματα. Από τις αναλύσεις προέκυψε ότι η τεχνολογική προσέγγιση του οίνοποιείου (βαρυτικό, αυτοματισμοί στην αποθήκευση, μετεωρολογικός σταθμός) είναι αυτή κάθε αυτή η ειδοποιός διαφορά του οίνοποιείου Ρούβαλης σε σχέση με τα άλλα οίνοποιεία.

Συγκεντρώνοντας στοιχεία για τις μεθόδους της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, από την άποψη των προγραμμάτων που χρησιμοποιεί η εταιρεία καταλήγουμε στο κατά πόσο οι προαναφερόμενοι παράγοντες θεωρείται ότι συμβάλλουν στη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Αρχικά αξιολογείται ως σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η συμπεριφορά της εταιρείας προς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, η οποία κρίνεται φιλική, ενώ ακολουθούν με μικρή διαφορά οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εταιρεία είναι ιδιαίτερα δυναμική ως προς το δίκτυο διανομής.

Η εικόνα της εταιρείας αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου αλλά φαίνεται ότι ο Ρούβαλης δεν δίνει τόση έμφαση που δίνουν οι άλλες στις νέες μεθόδους προώθησης (μάρκετινγκ και διαφήμιση). Το συμπέρασμα αυτό μπορεί να εξαχθεί από τη χαμηλή προβολή που έχει στα εταιρικά social media και στην χαμηλή απήχηση αλλά και στο γεγονός ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη για έξοδα μάρκετινγκ και προώθησης.

Τέλος, τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν σχετικά με την οικονομική βιωσιμότητα αντικατοπτρίζουν γενικότερα την βιωσιμότητα του κλάδου αλλά και της χώρας αντίστοιχα. Αρκετά σημαντικός παράγοντας για όλες τις επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός λόγω της δημοσιότητας του κλάδου, καθώς και οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις (αυξημένοι φορολογικοί συντελεστές) που έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις σε μετατροπή της λειτουργίας τους

και προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες, κυρίως κόστους τις οποίες υφίστανται. Επίσης μέχρι πρότινος υπήρξε έλλειψη επιχορηγήσεων ή άλλων προγραμμάτων που μπορεί να βοηθούσαν την επιχειρηματική δραστηριότητα παράγοντας που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ανταγωνιστικότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ, ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Παρακάτω θα παρατεθούν αναλυτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αλλά και κάποιοι περιορισμοί που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της μελέτης και την αξιολόγηση των δεδομένων. Τέλος, παρατίθενται προτάσεις στρατηγικής που μπορεί να υιοθετήσει το οινοποιείο.

#### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παραπάνω μελέτη είχε δύο βασικούς στόχους. Αρχικός στόχος ήταν ο σχεδιασμός μια έρευνας αξιολόγησης πόρων η οποία θα παρείχε άμεση πληροφόρηση σχετικά με τις παραγωγικές δυνατότητες και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας Ρούβαλης. Αυτού του είδους η έρευνα δεν αντικαθιστά την πληροφόρηση που προέρχεται από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά είναι υποστηρικτική και συμβάλλει στη δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τη στρατηγική της εταιρείας στην αγορά οίνου.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αγορά οίνου είναι ένας κλάδος στον οποίο η παρακολούθηση και αξιολόγηση των στρατηγικών ενός οινοποιείου είναι δύσκολη. Η μέτρηση εννοιών όπως οι πόροι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η στρατηγική εμφανίζει μεγάλη δυσκολία και απαιτεί συχνή επαφή με την εταιρεία και την διοίκηση. Σε μεγαλύτερα οινοποιεία η πληροφόρηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω του υψηλού βαθμού οργάνωσης ( πωλητών, συστημάτων πληροφόρησης) αλλά και μέσω συνεργατών που διαχειρίζονται Data).

Πυρήνας της μελέτης ήταν η διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στις έννοιες των πόρων, των δυνατοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και των συσχετίσεων επιμέρους μεταβλητών σε αυτές. Αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, είναι αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στους στόχους μιας εταιρείας και αυτό συνεπάγεται μακροπρόθεσμο κέρδος. Γι' αυτό το λόγο ο παράγοντας εργασία και οι υπόλοιποι παράγοντες που επιφέρουν την ικανοποίηση στην εργασία φάνηκε ότι δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την έρευνα στο προσωπικό χρησιμοποιήθηκε για να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες μέσω της αξιολόγησης της διοίκησης, του εργασιακού χώρου αλλά και για τον έλεγχο της αντίληψης σχετικά με τη στρατηγική της εταιρείας. Τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν δείχνουν ότι μια πρωτογενής έρευνα μέσω συνέντευξης παρέχει μια καλύτερη εικόνα για την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας.

Σχετικά με την αξιολόγηση των τεχνολογικών πόρων χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από την απόδοση των κρασιών στην αγορά. Όπως προαναφέρθηκε το οινοποιείο Ρούβαλης είναι ένα βαρυντικό οινοποιείο ενώ η παραγωγή του κρασιού γίνεται με εξεζητημένες μεθόδους (π.χ. χρήση αμφορέων). Μέσω αυτών των τρόπων παραγωγής τα κρασιά είναι εξαιρετης ποιότητας με αποτέλεσμα μεγάλοι και γνωστοί φορείς να τα έχουν βραβεύσει.

Για την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν οι ισολογισμοί του οινοποιείου και οι ετήσιες πωλήσεις σε όγκο και αξία . Από την μελέτη αυτή φάνηκε ότι το οινοποιείο Ρούβαλης να έχει μια μεγάλη δυναμική πωλήσεων συγκεκριμένα προϊόντα και συγκεκριμένους πελάτες πράγμα που θα μπορούσε να λειτουργήσει και ως σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Βέβαια από άποψη κερδοφορίας και κεφαλαιακής διάρθρωσης φάνηκε ότι αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα τα οποία όμως δεν είναι αντιμετωπίσιμα . Λαμβάνοντας υπόψιν το μέγεθος της εταιρείας, τον κλάδο αλλά και το προϊόν μπορεί να λεχθεί ότι τα παραπάνω αποτελέσματα ήταν αναμενόμενα.

Συνοπτικά, η απόδοση των πόρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αξιολόγηση της στρατηγικής. Η καλή απόδοση ενός πόρου επηρεάζει θετικά τόσο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας όσο και την κερδοφορία της. Ακόμα οδηγούν την εταιρεία σε νέους στόχους και νέα στρατηγική.

## 7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακάτω θα γίνει αναφορά στους περιορισμούς που χαρακτηρίζουν τη παρούσα μελέτη. Οι περιορισμοί μπορούν να αποτελέσουν αφορμή τόσο για περαιτέρω διερεύνηση όσο και για νέες ιδέες και προτάσεις.

Ο πρώτος περιορισμός εμφανίζεται στην επιλογή του δείγματος των οινοποιείων. Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι ευκολίας επομένως ο υπολογισμός του στατιστικού σφάλματος είναι δύσκολος. Η έρευνα πρωτογενών δεδομένων επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένο οινοποιείο και τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο του κλάδου πράγμα που καθιστά επιθυμητή την έρευνα σε τυχαίο δείγμα.

Δεύτερον, η έρευνα περιορίστηκε στη μελέτη των κρασιών του Οινοποιείου Ρούβαλης .Μια τόσο εξειδικευμένη επιλογή βοηθάει στη μελέτη των πόρων και της στρατηγικής αλλά υπάρχει η πιθανότητα τα αποτελέσματα αυτά να διαφέρουν από είδος σε είδος κρασιού και ετικέτας. Βέβαια ως περιορισμός δεν επηρεάζει την ποιότητα των ευρημάτων στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Θα είχε όμως ενδιαφέρον και η μελέτη διαφορετικών τρόπων οινοποίησης, διαφορετικών στρατηγικών και διαφορετικών συνθηκών εργασίας σε άλλα οινοποιεία. Ενδιαφέρον θα είχε μια παρόμοια έρευνα και σε μεγαλύτερες παραγωγικές ζώνες (Ισπανία, Γαλλία) και η σύγκριση των συμπερασμάτων .

Τέλος, οι έννοιες των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναπτύχθηκαν και μετρήθηκαν είναι πολυδιάστατες και χρειάζεται πλήθος συντελεστών για να εξαχθεί ένα σημαντικό αποτέλεσμα. Ο σκοπός της μελέτης ήταν αφενός μια πλήρης προσέγγιση των εννοιών σε εύλογο χρονικό διάστημα αφετέρου όμως απλοποιημένη και κατανοητή στον αναγνώστη . Όμως το πλήθος των συντελεστών καθιστά αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση άλλων συνδυασμών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη μέτρηση των παραπάνω εννοιών .

### 7. 3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στη σύγχρονη εποχή οι εταιρείες που αναπτύσσονται και διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα επενδύουν σε συγκεκριμένες ικανότητες. Οι εταιρείες αυτές έχουν την τάση να εξασφαλίζουν λεπτομερή δεδομένα από τους πελάτες τους είτε είναι χονδρέμποροι είτε λιανοπωλητές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το οινοποιείο θα μπορούσε να δημιουργήσει μια ομάδα ανάπτυξης της αγοράς που θα λειτουργεί ως «μεταφραστής της αγοράς» . Η ομάδα αυτή θα συγκεντρώνει πληροφορίες για την αγορά, θα τις αξιολογεί και θα προτείνει νέες στρατηγικές κατευθύνσεις.

Το οινοποιείο από την απαρχή της λειτουργίας του είχε επενδύσει στις συνεργασίες του με τους τοπικούς παραγωγούς ενώ, έχει πολύ καλές σχέσεις με αυτούς που προμηθεύει τα προϊόντα του. Έτσι, θα πρέπει να συνεχίσει να συμμετέχει σε κοινά επιχειρηματικά σχέδια και να δημιουργεί «δυνατές συνεργασίες».

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή αλλαγές θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν πιο «επιθετικές» προσεγγίσεις στο «ράφι» του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές ή τα νέα προϊόντα δεν θα εισάγονται μονόπλευρα από την εταιρεία αλλά θα υπάρχει μια συμβουλευτική τοποθέτηση στους πελάτες όπου θα αναφέρονται τα οικονομικά οφέλη και των δύο μερών.

Τέλος, σημαντική δύναμη αλλαγής είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και κυρίως μέσω πολυκάναλων ηλεκτρονικών καταστημάτων. Μέσω αυτού του τρόπου ενδυναμώνεται η εμπειρία του καταναλωτή και ενισχύεται η παρουσία της εταιρείας, του brand αλλά και η φήμη στο σύνολο του οινοποιείου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Ελληνόγλωσση

Αναγνωστάκης, Η., (2008), «Βυζαντινός Οινικός Πολιτισμός», Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Ινστιτούτο Βυζαντινών Ερευνών, Αθήνα

Γρηγορούδης Β. και Σίσκος Γ., (2000), «Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη» Αθήνα,

Κόπακα, Κ., (2002), «Οίνος παλαιός και άνθρωποι: Σκηνές από την καθημερινότητα της μινωικής οينو-παραγωγής» στο: Οίνος παλαιός ηδύποτος, Αθήνα

Κουράκου-Δραγώνα, Σ., (2006), «Ο πολιτισμός του οίνου στις αρχαιοελληνικές κοινωνίες» στο: Ε. Γραμματικοπούλου (επιμ.), Οίνος: πολιτισμός και κοινωνία, Αθήνα

Μάλφας, Μ., (2005), «Η αμπελοκαλλιέργεια στον κόσμο, στην Ευρώπη και στα Ιόνια Νησιά», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων, Λευκάδα

Μαραγκού, Α., (1992), «Το εμπόριο του κρασιού στην αρχαιότητα» στο: «Ιστορία του ελληνικού κρασιού», Αθήνα

Μπαλτά, Ε., (2006), «Το κρασί στους Οθωμανικούς χρόνους» στο Οίνος: Πολιτισμός και Κοινωνία, Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Αθήνα

Πίκουλας, Γ., Α., (2004), «Οίνον ιστορώ ΙΙΙ. Τ' αμπελανθίσματα», Αθήνα

### B. Ξενόγλωσση

Barney, J. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), January, 41–56.

Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665.

Coulter, M., 2012. *Management*. 9th ed. US: Prentice Hall.

Fink, A. (2013). *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*. 5th Edition. Sage Publications.

Grand, M., 1996. Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2):109-122, 109

J. David Hunger, T., 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 10th ed. US: Pearson.

Janz, N. K., & Becker, M. H. 1984. The health belief model: A decade later. *Health Education & Behavior*, 11(1), 1-47.

Lambert – Gocs, M., 1993, «Τα Ελληνικά Κρασιά», Αθήνα, Εκδόσεις Τρίαινα

Lounsbrough, C., 2018. *The Eighth Page: A Christmas Journey*. 1st ed. London: Beacon Publishing Group.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387–401.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–192

Porter, M., (1998), “Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors”, Εκδόσεις Free Press

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2001). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*

R. Andrews and W. Guth (1969). *Business Policy*, Revised edition, Irwin Home- wood, Ill. Original edition 1965. E.

Schwab, K., 2018. Next The Global Competitiveness Report 2018. World economic Forum, [Online]. 109-122, 671. Available at: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/> [Accessed 9 December 2018].

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΑΡΧΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ###

1. Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία; \*

2. Φύλλο \*

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΑΝΔΡΑΣ

3. Πόσο καιρό δουλεύετε στην εταιρεία; \*

Λιγότερο από 3 μήνες

3 μήνες – 1 χρόνο

1 - 3+ χρόνια

4 - 6+ χρόνια

7 - 10+ χρόνια

10+ χρόνια

4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με \*

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με \*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	N/A
Φόρτο εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φυσικό περιβάλλον εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευκαιρία για πρόοδο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ασφάλεια εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητα να επηρεάζετε τις αποφάσεις που σας επηρεάζουν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητα να επηρεάζετε την καθημερινή επιτυχία της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευκαιρία χρήσης νέων τεχνολογιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σχετικά με \*

7. Συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά σας \*

1      2      3      4      5

### ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ###

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

## Ισολογισμός (Β.1.1)

	Ενεργητικό			Παθητικό		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
<b>Μη εκκαθαρωμένο περιουσιακό στοιχείο</b>						
<b>Επιχορηγήσεις</b>						
Αδελφοί	819.051,02	587.086,29	231.015,63	819.051,02	589.299,00	239.622,02
Μετακινούμενοι εξοπλισμοί	545.232,00	544.873,50	7.893,40	545.232,13	545.782,74	496,39
Ακίνητα εμπόρευμα	379.031,07	372.066,82	20.223,05	385.889,87	382.066,38	32.066,49
Προμήθειες σε τρίτους						
Ποσειδίσιμα περιουσιακά στοιχεία						
Ασκήσιμα στοιχεία						
Επιδόματα τόκου	1.545.056,69	1.265.949,61	259.756,08	1.561.283,02	1.269.143,02	253.119,00
<b>Άλλα επίσημα στοιχεία</b>						
Ακίνητοι επίσημοι						
Υπερτίμη						
Ασκήσιμα			3.223,00			
Άλλα επίσημα στοιχεία	0,00	0,00	3.223,00	0,00	0,00	0,00
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>						
Δάνεια και αποθεματικά			745,42			745,42
Χρηματιστηριακά τίτλοι						
Συναλλάγματα σε ξένες monedas						
Ασκήσιμα διαπραγματευτικά τίτλοι	1.473,22		1.473,22	1.473,22		1.473,22
Ασκήσιμα						
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	1.473,22	0,00	2.218,64	1.473,22	0,00	2.218,64
<b>Αντιβιβλίου φέρμα</b>						
<b>Μη εκκαθαρωμένο περιουσιακό στοιχείο</b>	1.548.326,91	1.265.949,61	268.191,72	1.562.726,14	1.269.143,02	255.338,54
<b>Εκκαθαρωμένο περιουσιακό στοιχείο</b>						
<b>Ασκήσιμα</b>						
Επιμίσθια και ημερήσια προνόμια			589.178,69			548.183,69
Επιμίσθια						
Πρόσθετος εξοπλισμός και άλλα στοιχεία			46.473,71			46.465,60
Ποσειδίσιμα περιουσιακά στοιχεία						
Χρηματιστηριακά στοιχεία			28.025,03			9.596,02
Ασκήσιμα στοιχεία						
Ασκήσιμα	0,00	0,00	579.687,03	0,00	0,00	601.512,31
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και περιουσιακά στοιχεία</b>						
Χρηματιστηριακά στοιχεία			347.166,08			338.016,45
Ασκήσιμα στοιχεία						
Ασκήσιμα στοιχεία			36.178,69			74.838,51
Ποσειδίσιμα στοιχεία						
Ποσειδίσιμα στοιχεία			99.488,11			83.058,06
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και περιουσιακά στοιχεία	0,00	0,00	473.752,88	0,00	0,00	475.668,02
Εκκαθαρωμένο περιουσιακό στοιχείο	0,00	0,00	1.844.428,51	0,00	0,00	1.877.121,53
<b>Σύνολο</b>	1.548.326,91	1.265.949,61	1.269.612,23	1.562.726,14	1.269.143,02	1.232.459,87

ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 2018

	Ενεργητικό		Ποθηκό	
	2017	2016	2017	2016
	Αναπόβλητη Αξία	Αναπόβλητη Αξία	2017-Στήλη 3	2016-Στήλη 3
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>				
<b>Επιτάγματα πόνων</b>				
Αειγίνα	236.622,02	247.308,41		
Μηχανολογικός εξοπλισμός	498,39	844,39	782.310,00	782.310,00
Λοιπός εξοπλισμός	12.999,49	8.952,05		
Επιδόσεις σε αιώνητα				
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία				
Λοιπά επιτάγματα στοιχεία				
Επιτάγματα πόνων	253.119,90	257.104,85	782.310,00	782.310,00
<b>Διαθεσίμα περιουσιακά στοιχεία</b>				
Δαπάνες ανάκτησης				
Υπερτίμηση				
Λοιπά διαθεσίμα				
Διαθεσίμα στοιχεία	0,00	0,00		
Προσπεφιλιάς και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπο κατασκευή				
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>				
Δάνεια και απαιτήσεις	745,42	745,42		
Χρηματιστικά τίτλοι				
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες				
Λοιπά συμμετοχικά τίτλοι	1.473,22	1.473,22		
Λοιπά				
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	2.218,64	2.218,64		
Αναβαλλόμενα φόροι				
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	255.338,54	259.323,49		
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>				
<b>Αποθέματα</b>				
Έτοιμα και ημιτέλη προϊόντα	548.101,89	575.286,06		
Επιπρόσθετα				
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	46.455,60	64.245,44		
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία				
Προσπεφιλιάς για αποθέματα	6.956,02			
Λοιπά αποθέματα				
Αποθέματα	601.513,51	639.531,50		
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προσπεφιλιάς</b>				
Επιταγές εισπράξεως	338.616,45	299.717,87		
Διαθεσίματα έσοδα περσίου				
Λοιπές απαιτήσεις	74.535,51	52.769,30		
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία				
Προληπτικά έσοδα				
Τραπεζικά διαθέσιμα και ομόλογα	63.056,06	35.901,24		
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προσπεφιλιάς	475.608,02	388.388,41		
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	1.077.121,53	1.027.919,91		
<b>Σύνολο</b>	<b>1.332.459,87</b>	<b>1.287.243,40</b>		
<b>Καθαρή θέση</b>				
<b>Καταθέσιμα κεφάλαια</b>				
Κεφάλαιο			782.310,00	782.310,00
Υπό το όριο				
Καταθέσεις διακετηρίων				
Άλλα τίτλοι				
Καταθέσιμα κεφάλαια			782.310,00	782.310,00
<b>Διαθεσίμα ελλείψεις αξίας</b>				
Διαφορές αξίας εκτιμήσεων πωλών				
Διαφορές αξίας διαθέσιμων για πώληση				
Διαφορές αξίας στοιχείων αντιστάθμισης τομιακών ροών				
Διαφορές αλλαγής αξίας	0,00	0,00		
<b>Αποθεματικά και αποπληρώματα εις νόμιμο</b>				
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικών			2.434,16	2.434,16
Απορρολογητά αποθεματικά			20.536,00	20.536,00
Αποπληρώματα εις νόμιμο			-801.886,41	-779.750,71
Αποθεματικά και αποπληρώματα εις νόμιμο			-778.916,25	-756.780,55
Συναπολογισματικές διαφορές				
Καθαρή θέση			3.393,75	25.529,45
<b>Προβλέψεις</b>				
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζόμενους				
Λοιπές προβλέψεις				
Προβλέψεις			0,00	0,00
<b>Υποχρεώσεις</b>				
<b>Μεσοπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>				
Δάνεια			753.144,33	770.502,41
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Κρατικές επιχορηγήσεις				
Αναβαλλόμενα φόροι				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			753.144,33	770.502,41
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>				
Τραπεζικά δάνεια			223.658,08	190.342,45
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων				
Επιταγές υποχρεώσεως			315.132,56	242.603,92
Φόρος εισοδήματος				
Λοιπά φόροι και τέλη			410,11	181,85
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης			14.809,39	3.549,43
Λοιπές υποχρεώσεις			22.110,75	54.533,89
Έσοδα χρήσεων διατελεμένων				
Έσοδα επόμενων χρήσεων				
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			575.921,79	491.211,54
Υποχρεώσεις			1.329.066,12	1.261.713,95
<b>Σύνολο</b>	<b>1.332.459,87</b>	<b>1.287.243,40</b>		

ΟΙΝΟΦΟΡΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΟΙΝΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ 2017