



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Διπλωματική Εργασία**

**«Στρατηγική Διοίκηση και Ανάλυση Χρηματοοικονομικών  
Καταστάσεων στα Ελληνικά Σούπερ Μάρκετ»**

**του**

**Γεώργιου Παγανά του Αναστασίου**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων**

**Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2023**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ABSTRACT

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την στρατηγική διοίκηση και την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων στις τρεις μεγαλύτερες αμιγώς ελληνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ (Σκλαβενίτης, Μασούτης και ΜΕΤΡΟ). Παρουσιάζεται διαχρονικά η σημαντικότητα του κλάδου για την ελληνική οικονομία, η ιστορικότητα του ελληνικού λιανεμπορίου τροφίμων, με αναφορά στην επίδραση της πανδημίας στις καταναλωτικές συνήθειες, αλλά και παρουσιάζονται οι τρεις εξεταζόμενες εταιρίες. Έπειτα διεξάγεται μια εις βάθος βιβλιογραφική επισκόπηση γύρω από ζητήματα στρατηγικής διοίκησης (strategic management), σε επίπεδο υποδειγμάτων (π.χ. 5 δυνάμεις Porter, μήτρα BCG, μήτρα Ansoff) αλλά και εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Σκοπός μια ολιστική προσέγγιση που θα μπορέσει να προσφέρει μια χαρτογράφηση για χάραξη της στρατηγικής στα ελληνικά σούπερ μάρκετ. Ο συνδυασμός της βιβλιογραφικής επισκόπησης στο κλάδο της στρατηγικής διοίκησης ισχυροποιείται με την ανάλυση καίριων αριθμοδεικτών των τριών εξεταζόμενων εταιριών σε επίπεδο ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Για την καλύτερη κατανόηση των αριθμοδεικτών γίνεται χρήση συγκριτικών διαγραμμάτων σε βάθος πενταετίας. Με βάση την ποσοτική ανάλυση αυτών και σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο, αναδεικνύονται νέες τάσεις σχετικά με την υψηλή διεισδυτικότητα των ηλεκτρονικών αγορών στην μεταπανδημική εποχή ως νέα ευκαιρία για διευρυμένες επενδύσεις αλλά και πιθανότητα νέων εξαγορών και συγχωνεύσεων στο κλάδο ώστε τα σούπερ μάρκετ στο κλάδο να παραμείνουν ανταγωνιστικά και βιώσιμα. Τέλος, η διατύπωση συμπερασμάτων άπτεται στην κριτική ανάλυση ολόκληρου του περιεχομένου της παρούσας εργασίας και αποτελούν πηγή ανατροφοδότησης σε θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	7
2.1 ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ .....	8
2.2 Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ.....	12
3. ΟΙ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.....	14
3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε .....	14
3.2 ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε. ....	15
3.3 ΜΕΤΡΟ Α.Ε.Β.Ε.....	16
4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	17
4.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	17
4.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	22
4.2.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ SUPER MARKET.....	23
4.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	26
4.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ – RESOURCE BASED VIEW (RVB) .....	28
4.3.2 ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (DYNAMIC CAPABILITIES – DC) .....	29
4.3.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	33
4.3.3.1 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	33
4.4 ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	36
4.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER .....	38
4.4.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	40
4.5 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER.....	45
4.6 Η ΜΗΤΡΑ BCG .....	47
4.7 Η ΜΗΤΡΑ ΤΟΥ ANSOFF .....	52
5. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ .....	58
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ.....	60
5.1.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	60
5.1.1.1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	60
5.1.1.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	61

5.1.1.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ .....	63
5.1.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ .....	64
5.1.2.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ & ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	64
5.1.2.2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ & ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ .....	66
5.1.3. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ .....	68
5.1.3.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ .....	68
5.1.3.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ.....	69
5.1.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ.....	70
5.1.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ .....	71
5.1.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ .....	73
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	74
7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	89

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διάρθρωση του κλάδου των σούπερ μάρκετ και των υπεραγορών έχει αλλάξει ριζικά την τελευταία πενταετία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου έχει γίνει οξύτατος με σκοπό τη διατήρηση ή ακόμα και την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά λόγω της συρρίκνωσης που επήλθε τα τελευταία χρόνια, αντίκτυπο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξέσπασε τα προηγούμενα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα η παγκόσμια χρηματοοικονομική ύφεση οδήγησε σε πληθώρα συγχωνεύσεων και εξαγορών, πράγμα που μείωσε δραστικά τις αλυσίδες των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα αλλά και την ευρύτερη συνολική δομή του κλάδου των λιανεμπορίου τροφίμων. Ταυτόχρονα, η δραστική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών έφερε προ των ευθυνών τους τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων λόγω της μεταβολής που επήλθε στην καταναλωτική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, στις μέρες μας οι καταναλωτές έχουν μειώσει σημαντικά τις δαπάνες τους για τρόφιμα και προτιμούν περισσότερο αγορές που αφορούν προϊόντα με προσφορές και εκπτώσεις, αλλά και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Για το έτος 2008 το πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ κατέγραψε 96 αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, ο αριθμός των οποίων μειώθηκε σε 55 το 2016. Μελέτη της Nielsen, κατέγραψε για το οικονομικό έτος 2009 κύκλο εργασιών της τάξης των 13,15 δισεκατομμυρίων ευρώ για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων με τις 10 μεγαλύτερες αλυσίδες ήταν εμπόριο τροφίμων να καταγραφούν συνολικά περισσότερα από δύο τρίτα του συνολικού τζίρου το κλάδου. Για το οικονομικό έτος 2016 ο συνολικός τζίρος της αγοράς στο λιανεμπορίου τροφίμων ανήλθε σε 10,82 δισεκατομμύρια ευρώ, σαφώς μειούμενος, με το μερίδιο της αγοράς των 10 μεγαλύτερων παικτών του κλάδου να διαμορφώνεται στο 78%. Το οικονομικό έτος 2017 ο συγκεντρωτισμός των 5 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου διαμορφώνεται στο 71% με τον ανταγωνισμό να παρουσιάζει ιδιαίτερα έντονες πιέσεις και να ακολουθεί πληθώρα διαφορετικών στρατηγικών για να ανταπεξέλθει στις πιέσεις αυτές. Η αγορά σταδιακά παρουσιάζει συρρίκνωση, δεδομένου ότι το 2008 οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν 2.544 καταστήματα, ο αριθμός αυτός μειώνεται σε 2.307 το 2015 και το 2016 μειώνεται περαιτέρω σε 1.995 καταστήματα (Μανιφάβα, 2018).

Δεν χωράει αμφισβήτηση ότι ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων αποτελεί κλάδο υψηλής δυναμικότητας για την ελληνική οικονομία, όπου ο αντίκτυπος της υγειονομικής κρίσης της COVID-19 άφησε πίσω του ριζικές διαρθρωτικές αλλαγές. Προτού αυτές οι αλλαγές λάβουν χώρα

σημαντικές εξαγορές μικρότερων παικτών του κλάδου από μεγαλύτερους άλλαξαν διαρκώς την εικόνα του κλάδου στην πάροδο των προηγούμενων ετών. Η αγορά παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης σε λίγες μεγάλες αλυσίδες που έχουν εξαγοράσει μικρότερες για να αυξήσουν τον βαθμό διεύθυνσης στην αγορά. Ταυτόχρονα, η τάση αυτή αναμένεται να ενταθεί τα επόμενα χρόνια, λόγω των έντονων πληθωριστικών πιέσεων που υπάρχουν στην οικονομία και της εντεινόμενης ενεργειακής κρίσης, που πιέζει για διαρκείς διαρθρωτικές αλλαγές στο κλάδο. Κατά συνέπεια, ο όγκος των ανακατανομών δημιούργησαν έντονο ανταγωνισμό, με τις αντίστοιχες κουλτούρες επιθετικών τιμολογιακών πολιτικών που υιοθετούνται σε τέτοιες περιπτώσεις, με άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργική κερδοφορία των παικτών του κλάδου.

Σύμφωνα με την ICAP, οι μεγάλοι παίκτες στο λιανεμπόριο τροφίμων διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων με ευρεία γεωγραφική κάλυψη, ενώ οι μικρότερες αλυσίδες δραστηριοποιούνται συνήθως σε τοπικό επίπεδο, ενώ υπάρχουν και επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται μεμονωμένα καταστήματα. Οι δύο τελευταίες κατηγορίες σούπερ μάρκετ συχνά εντάσσονται είτε σε ομίλους κοινών αγορών (ώστε να επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές αγοράς των ειδών τους), είτε σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ με τη μέθοδο franchising. Σε ομαδοποιημένο επίπεδο προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των καταστημάτων των μεγαλύτερων αλυσίδων βρίσκεται στην Αττική (41%), ακολουθεί η περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας με 17% και την τρίτη θέση καταλαμβάνει η Θεσσαλία με 6,3%.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η κριτική παρουσίαση του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, μέσα από μια ολιστική προσέγγιση του κλάδου του λιανικού εμπορίου, την εξέλιξη των σούπερ μάρκετ στη διάρκεια του χρόνου, αλλά και το πως η συμπεριφορά των καταναλωτών στην διάρκεια της πανδημίας επηρέασε το κλάδο. Αφού παρουσιαστούν οι τρεις μεγαλύτερες ελληνικές κατεξοχήν εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο, δηλαδή οι Σκλαβενίτης, Μασούτης και ΜΕΤΡΟ, μέσα από την παρουσίαση του ιστορικού της καθεμιάς, διενεργείται εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση στο τομέα της στρατηγική διοίκησης, με την κριτική ανάλυση βασικών θεωριών και θεωρημάτων. Αυτά αναφέρονται από τις απαρχές της στρατηγικής διοίκησης και τη σημαντικότητα της, μέχρι υποδείγματα όπως η ανάλυση SWOT, 5 δυνάμεων του Porter, οι θεμελιώδεις ικανότητες (dynamic capabilities), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η διατήρησή του, η θεωρία των πόρων, η μήτρα BCG και Ansoff και οι στρατηγικές ανταγωνιστικές του Porter.

Τέλος, επιχειρείται βασική χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων αυτών των εταιριών και πιο συγκεκριμένα της γενικής ρευστότητας, άμεσης ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, μέσης διάρκειας παραμονής αποθεμάτων, κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων, μέσης διάρκειας είσπραξης απαιτήσεων, δανειακής επιβάρυνσης, μόχλευσης, μεικτού περιθωρίου κέρδους, λειτουργικού κέρδους, και κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού. Άλλωστε υπάρχει στενή σύνδεση της λήψης στρατηγικών αποφάσεων με βάση τα ευρήματα αριθμοδεικτών που θέτουν τις βάσεις της στρατηγική διοίκησης. Τέλος, διατυπώνονται χρήσιμα συμπεράσματα που μπορούν να αποτελέσουν τον οδικό χάρτη για το μέλλον του κλάδου στην Ελλάδα.

## **2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Οι συνολικές συναλλαγές σε λιανικές πωλήσεις που αφορούν τρόφιμα σε τελικούς πελάτες ορίζουν την έννοια του λιανικού εμπορίου τροφίμων. Σε ευρύτερο πλαίσιο το λιανικό εμπόριο τροφίμων εκτός από τα σούπερ μάρκετ περιλαμβάνει και τον κλάδο των παντοπωλείων, μόνο μάρκετ, αρτοποιείων, οπωροπωλείων, κρεοπωλείων, ιχθυοπωλείων, καβόν, περιπτέρων, καθώς και λαϊκών αγορών, και των πωλήσεων από παραγωγούς σε καταναλωτές (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Τα καταστήματα που πωλούν τρόφιμα ορίζονται ως αυτά που πραγματοποιούν ένα σύνολο λιανικών πωλήσεων από τρόφιμα σε χώρους που δεν ταυτίζονται με αυτούς που διεξάγεται η παραγωγή αυτών. Οι ιδιοκτήτες των καταστημάτων αποθηκεύουν πληθώρα διαφορετικών τροφίμων (καταστήματα μη ειδίκευσης) και τα μεταπωλούν σε τελικούς καταναλωτές. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται εκτός από τα σούπερ μάρκετ κάθε είδους παντοπωλείο και μίνι μάρκετ (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Τα σουπερμάρκετ αποτελούν συγκεκριμένη κατηγορία καταστήματος που πωλεί τρόφιμα και ορίζονται ως μορφές καταστημάτων λιανεμπορίου τα οποία (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018):

- Λειτουργούν ως καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης
- Παρέχουν πληθώρα από προϊόντα σε τρόφιμα αλλά και ειδών οικιακής χρήσης (σε ποσοστό άνω του 70% από τα καταναλωτικά αγαθά)
- Είναι οργανωμένα σε τμήματα και κατηγορίες (για παράδειγμα διάδρομοι)

- Έχουν επιφάνειες πωλήσεων κατ' ελάχιστο 200 τετραγωνικά μέτρα
- Διαθέτουν αριθμό δύο ή περισσότερων ταμειακών μηχανών.

Άλλες κατηγορίες θα μπορούσαν να ήταν:

- Τα υπερμάρκετ στα οποία η συνολική επιφάνεια πωλήσεων των καταστημάτων υπερβαίνουν τα 2.500 τ.μ.
- Τα εκπτωτικά καταστήματα όπου η ποικιλία από προϊόντα, στηριζόμενα σε ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα είναι σαφώς μικρότερη, αλλά σε πολύ καλύτερες τιμές.
- Τα Cash & Carry, στα οποία οι πελάτες αγοράζουν χονδρική, η μεταφορά των προϊόντων γίνεται με ίδια μέσα και το καταναλωτικό κοινό είναι οι επαγγελματίες.

Μια άλλη διάκριση θα μπορούσαν να ήταν με τον τρόπο που οργανώνονται:

- Μεγάλη αλυσίδα με δίκτυο από καταστήματα σε όλη την Ελλάδα
- Μικρότερη αλυσίδα με τοπική δραστηριοποίηση όπως σε συγκεκριμένους νομούς ή περιφέρειες
- Μεμονωμένο κατάστημα super market

## **2.1 ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ**

Η ιστορικότητα της δημιουργίας των σημερινών σούπερ μάρκετ έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση των διαχρονικών αναγκών των καταναλωτών (Σκάντζου, 2022).

Το παντοπωλείο που δραστηριοποιείται στις γειτονίες γνωρίζει άνθιση στην ελληνική επικράτεια στο κλάδο του λιανικού εμπορίου μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις καταστημάτων (ΓΠΑΣ) τα οποία είχαν κάποια χαρακτηριστικά με τα σημερινά super market, αλλά υπήρχε πληθώρα χαρακτηριστικών στο τομέα του επιπέδου εξυπηρέτησης και των σχέσεων πελάτων και παντοπωλών που αποτελούσαν χαρακτηριστικό πεδίο διαφοροποίησης. Αυτό που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το πρώτο σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, θα μπορούσε να ήταν αυτό του Μαρινόπουλου στο Κολωνάκι το 1962, στο οποίο ο πελάτης πλέον αυτοεξυπηρετείται και δεν υπάρχει αυτή η έντονη διαπροσωπική σχέση μεταξύ παντοπώλη και πελάτη. Ταυτόχρονα, στο κέντρο της Αθήνας, στην Κυψέλη, ο Θανόπουλος ανοίγει στα πλαίσια πειραματισμού ένα πρότυπο κατάστημα αυτοεξυπηρέτησης, που οδηγεί με τη σειρά του σε δέκα νέα καταστήματα στη διάρκεια των ετών μεταξύ 1962 και 1972.



Τη δεκαετία 1960-1970 τα πρώτα μεγάλα σούπερ μάρκετ κάνουν την εμφάνιση τους και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Με σταθμούς τις πόλεις της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, και άλλες περιοχές του λεκανοπεδίου της Αττικής κάνουν την εμφάνιση τους νέα σούπερ μάρκετ. Τέτοια παραδείγματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν τα Καταναλωτής ΚΟΝΣΟΥΜ COOP, Καράογλου Αφοί Βασιλόπουλοι, το πρώτο ΑΒ Βασιλόπουλος και το πρώτο Σκλαβενίτης.

Για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των super market είναι επτά. Βέβαια, τότε είναι και το διάστημα το οποίο ξεκινά η δραστηριότητα από παντοπωλιακούς συνεταιρισμούς (Αθηνά Μάρκετ, Μέριμνα, Πρόοδος, Άλφα Δέλτα, Φοίνιξ, Μάρκετ Ελλάς, Γκρόσελ Μάρκετ κ.α.)

Από άποψη χρονολογικής σειράς, το 1971, η Αθηνά Μάρκετ, ενώ κυρίως ασχολείται με την εκπροσώπηση μικρομεσαίων παντοπωλών προχωρά στην ίδρυση του πρώτου σούπερ μάρκετ όπως και οι Αφοί Βερόπουλοι.

Το 1976 διενεργούνται εγκαίνια για το πρώτο σούπερ μάρκετ της ΜΕΤΡΟ στην Αττική (Κορυδαλλός). Χρονιά ορόσημο ήταν και για τον Μασούτη καθώς το πρώτο σούπερ μάρκετ της εταιρίας παίρνει σάρκα και οστά. Ακολουθούν η Γαληνός Λαουτάρης το 1977 στη Χαλκίδα και η Extra Πρώτα & Φθηνά το 1978 στο Παγκράτι. Ήδη από το 1970 έως το 1975 υπάρχει εντατική επέκταση των super market και σε επαρχιακές πόλεις, λόγω της σημαντικής επιτυχίας σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, που η πληθώρα των καταστημάτων κάνει την εμφάνιση της.

Πιο συγκεκριμένα, από το 1970 έως το 1980 υπάρχουν ανά την ελληνική επικράτεια 800 σημεία αυτοεξυπηρέτησης των καταναλωτών, που υποδεικνύει μια ραγδαία ανάπτυξη ενώ για την εποχή εκείνη δεδομένου των κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών. Επιπλέον, τα κριτήρια ένταξης στην κατηγορία των super market είχαν 280 από αυτά.

Τα επόμενα χρόνια μεταξύ 1980-1990 είναι ιδιαίτερα ελπιδοφόρα για την ανάπτυξη των super market σε όλη την ελληνική επικράτεια με τα δίκτυα τους. Το 1982 ο αριθμός των σουπερμάρκετ ήταν 527 και υπήρχαν 312 αλυσίδες, ενώ το 1988 τα σουπερμάρκετ ήταν 910 και οι αλυσίδες είχαν φτάσει τις 60. Την ίδια στιγμή τα καταστήματα λιανεμπορίου τροφίμων μειώνονται από 29.503 το 1982 σε 24.500 το 1988.

Ταυτόχρονα, οι ανάγκες φέρνουν στο προσκήνιο τη δημιουργία υπεραγορών (hyper market) με εξαιρετικά μεγάλες επιφάνειες όπως τα ΥΠΕΡ του Μαρινόπουλου, τα ΜΕΓΑ του Βασιλόπουλου,

τα EUROSPAR του Βερόπουλου, τα BIG του Ατλάντικ, με τα εγκαίνια από το πρώτο Ατλάντικ να τοποθετούνται το 1980. Αυτό που αποτελεί κοινή παραδοχή είναι πως όλος σχεδόν ο ανταγωνισμός μπαίνει στο παιχνίδι με υπεραγορές και πολύ μεγάλα καταστήματα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, με ταυτόχρονη εξάπλωση σε πολλές επαρχιακές πόλεις, στις οποίες υπάρχουν ήδη και τοπικοί παίκτες.

Είναι σαφές πως ξένοι επενδυτές θα κατανοούσαν τη δυναμική του κλάδου στην ελληνική επικράτεια και θα προσπαθούσαν και την περαιτέρω επέκτασή τους στην Ελλάδα.. Τέτοια παραδείγματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν τα Praktiker (1991), τα Continent (1991), τα Makro (1992) και τα Dia (1995).

Το 1993 οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ ανήλθαν στον μεγάλο αριθμό των 85 επιχειρήσεων, 1.137 καταστήματα σουπερμάρκετ τα οποία και πληρούσαν τα κριτήρια των πάνω από 200 τετραγωνικά μέτρα σε χώρους πωλήσεων σε κάθε κατάστημα ή δύο τουλάχιστον μηχανές ταμειακής πώλησης. Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι τα 876 από αυτά ανήκαν σε κάποια αλυσίδα, με τα υπόλοιπα σε επιχειρηματικές μονάδες με ένα ή δύο σούπερ μάρκετ.

Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι ισχυρότατες μεταξύ 1991 και 1996, με την πραγματοποίηση 259 εξαγορών super market, αντιπροσώπευση περίπου του 19% του συνολικού αριθμού σούπερ μάρκετ το 1996. Ταυτόχρονα, την ίδια περίοδο οι μεγάλοι παίκτες που διαθέτουν 16 και περισσότερα καταστήματα-αλυσίδες φτάνουν σε τριπλασιασμό σε σύγκριση με το παρελθόν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πραγματοποιείται συγκεντρωτισμός σε λίγες επιχειρήσεις με μεγάλη δύναμη, οι οποίοι πλέον αναδεικνύονται κολοσσοί στο κλάδο και αυξάνουν ραγδαία τις πωλήσεις τους και αποδυναμώνονται οι μεσαίες και μικρές αλυσίδες. Παράλληλοι, οι ξένοι παίκτες ανεβάζουν ακόμα περισσότερο τον πήχη αντιπροσωπεύοντας το 23,5% του μεριδίου στην κατηγορία με τα μεγάλα σούπερ μάρκετ το 1995.

Το ίδιο έτος το πλήθος των καταστημάτων super market φτάνει τον εξαιρετικά μεγάλο αριθμό των 2.255, από τα οποία 1.131 ανήκουν σε αλυσίδες και 1.124 είναι μεμονωμένα.

Είναι άξιο σημείωσης πως τα καταστήματα που ανήκαν στους δώδεκα μεγαλύτερους ομίλους και αλυσίδες λιανεμπορίου, με κατοχή 565 καταστημάτων το 1995, έκαναν τζίρο που ξεπερνούσε τα 800 δισεκατομμύρια δραχμές, κάτι που σε αδρές γραμμές αντιπροσώπευε το μισό τζίρο από όλα τα καταγεγραμμένα σούπερ μάρκετ της Ελλάδας.

Το καλοκαίρι του 1999, ήταν η στιγμή να αλλάξει το καθεστώς των ισορροπιών στο κλάδο, όταν ένας μεγάλος παίκτης από Γερμανία κάνει την είσοδο του στην ελληνική επικράτεια με δέκα καταστήματα. Πρόκειται για τα Lidl που έμελλαν να σημαδέψουν το μέλλον του κλάδου, με τις εξαιρετικά εκπτωτικές τιμές και την εντελώς διαφορετική μορφή των καταστημάτων. Αυτό θα ήταν καίριο για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων σε επίπεδο ανταγωνιστών αλλά και στις τιμολογιακές πολιτικές που θα έπρεπε να χαρακτηρίζονται έκτοτε από έντονο δυναμισμό για να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνιστικές πιέσεις.

Με την αλλαγή της χιλιετίας παρατηρούνται νέες τάσεις συγκεντρωτισμού στο κλάδο με την ίδρυση της Carrefour Μαρινόπουλος, αναζητώντας επιπλέον κεφαλοποίηση από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών με ένα πιο ενδυναμωμένο επενδυτικό σχήμα, νέες επενδυτικές πρωτοβουλίες σε επίπεδο, και ανοίγματα σε επίπεδο νέων τεχνολογιών (δεδομένου ότι η διαδικτυακή ύπαρξη δημιουργούσε νέες ευκαιρίες). Επιπλέον, παρασκηνιακά τίθεται και το ζήτημα των πωλήσεων κάτω του κόστους ως ζήτημα ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Η κρίση του 2008 δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη την πορεία του κλάδου, εφόσον μιλάμε για ένα κλάδο που διαθέτει κατεξοχήν είδη πρώτης ανάγκης. Σύμφωνα με το Πανόραμα των ελληνικών σουπερμάρκετ, σε επίπεδο πωλήσεων στις 78 αλυσίδες super market από το δείγμα που πάρθηκε υπήρξε ποσοστιαία αύξηση το 2009 κατά μόλις 1,14% (στα 10,46 δισ. ευρώ), από 8,04% το 2008. Την ίδια περίοδο υπήρξε αύξηση του δείκτη που αντικατοπτρίζει τα συνολικά έξοδα σε ποσοστό 20,83% του όγκου συναλλαγών που τζιράρουν. Σε επίπεδο κερδών, ενώ βίωναν ήδη μια ασθενική μείωση της τάξης του 0,97%, υποχώρησαν περαιτέρω σε βαθμό κατά 26,58%. Σε επίπεδο δικτύου τα συνολικά καταστήματα ήταν σε αριθμό περί τα 2614. Το δίκτυο καταστημάτων αλυσίδων σουπερμάρκετ απαριθμούσε 2.614 καταστήματα. Η χώρα βίωνε έντονα τις συνέπειες της ύφεσης σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, και μοιραία επηρεάστηκε και αυτός ο κλάδος, παρά το μικρότερο βαθμό συγκριτικά με άλλους κλάδους της εθνικής οικονομίας.

Σχεδόν στο σύνολο του κλάδου ο συνδυασμός της ύφεσης αλλά και το γεγονός ότι μειώθηκαν οι τιμές σε επίπεδο στρατηγικής, είχε ως άμεσο αρνητικό αντίκτυπο την κερδοφορία των σουπερ μάρκετ.

Τα επόμενα χρόνια ήταν αρκετά δύσκολα για το κλάδο με πτωχεύσεις (Ατλάντικ), εξαγορές (Dia Hellas από τον Μαρινόπουλο), ενώ αρκετές αλυσίδες αποχώρησαν από το ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Για να ενισχυθεί η θέση των μεγάλων αλυσίδων και ως μέτρο

αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης κάποιες άλλες αλυσίδες εξαγοράστηκαν και πραγματοποιήθηκαν επεκτάσεις σε εύρος νέων περιοχών. Μια από τις πιο σημαντικές αποχωρήσεις ήταν αυτή της ALDI το 2010 και μια ακόμη της Carrefour το 2012. Η πρώτη δεν άντεξε το σκληρό ανταγωνισμό από τα Lidl και οπισθοχώρησε ενώ η δεύτερη παραχώρησε τη χρήση του ονόματος στον Μαρινόπουλο.

Μια νέα σημαντική χρονιά με καίριες εξελίξεις ήταν το 2016 όπου η METRO εξαγόρασε τον Βερόπουλο και ο ΑΒ Βασιλόπουλος τον ΚΑΝΑΚΗ. Βέβαια το μεγαλύτερο deal ήταν το 2017 όπου ο Σκλαβενίτης ταράζει τα νερά του κλάδου στην Ελλάδα και αποκτά την αλυσίδα Μαρινόπουλος.

Το 2016 δραστηριοποιούνταν 55 αλυσίδες σούπερ μάρκετ με 4.117 καταστήματα συνολικά. Σε επίπεδο κύκλου εργασιών ο κλάδος διαμορφώνει πτωτικές τάσεις με τον όγκο να κυμαίνεται στα 7,79 δισ. €.

Βέβαια η σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας βελτιώνει τις αποδόσεις του κλάδου, και ιδιαίτερα την εποχή της πανδημίας 2020-2021, η ανάπτυξη του ήταν ραγδαία. Τώρα μεταπανδημικά τα ελληνικά σούπερ μάρκετ βρίσκονται αντιμέτωπα με ένα σφοδρό κύμα πληθωριστικών πιέσεων και ενεργειακής κρίσης και βρίσκονται αντιμέτωπα με ένα ακόμα τροχοπέδη στη περαιτέρω ανάπτυξης της. Για αυτό το λόγο επιχειρείται η χαρτογράφηση της επίδρασης της πανδημίας στη συμπεριφορά των καταναλωτών στα πλαίσια των αγορών τους στα σούπερ μάρκετ (Σκάντζου, 2022).

## **2.2 Η ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

Η πανδημία της COVID-19 δημιούργησε νέες καταναλωτικές συνήθειες σε Ευρώπη και Ελλάδα, και ο εξεταζόμενος κλάδος μόνο θετικό αντίκτυπο είχε από αυτή διότι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών ξοδεύονταν κατά κόρον σε είδη πρώτης ανάγκης. Πιο συγκεκριμένα, τα περιοριστικά μέτρα ανάγκασαν τους καταναλωτές να πάψουν να αγοράζουν σε μεγάλο ρούχα και παπούτσια, αλλά και οδήγησαν στο δραστικό περιορισμό των δαπανών για διασκέδαση, προσπαθώντας να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες (Σκάντζου, 2022).

Οι συνθήκες της πανδημίας διαμόρφωσαν νέες καταναλωτικές συμπεριφορές, που εξανάγκασαν τις επιχειρήσεις του κλάδου στην προσαρμογή των επιχειρηματικών τους μοντέλων και να προσαρμοστούν στις νέες ανάγκες των πελατών τους και του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού.

Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να γίνει εστίαση σε δύο πυλώνες που σκιαγραφούν την καταναλωτική συμπεριφορά, σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες από σούπερ μάρκετ κατά τη διάρκεια της πανδημίας (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018):

- Η χώρα βρισκόταν σε συνθήκες lockdown, με πληθώρα κυβερνητικών περιορισμών που αφορούσαν τις μετακινήσεις. Κατά συνέπεια, οι καταναλωτές αγοράζουν είτε μέσω διαδικτύου είτε σε μαγαζιά της, κοντά στο τόπο κατοικίας τους. Ταυτόχρονα, η εστίαση ήταν κλειστή και η τηλεργασία άνθιζε, οπότε οι αγορές μετατοπίστηκαν από αυτά είδη αναψυχής και εστίασης, σε είδη πρώτης ανάγκης και λιανικού εμπορίου τροφίμων.
- Για λόγους υγείας και ασφάλειας οι καταναλωτές απέφευγαν τα πολυσύχναστα μαγαζιά τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνδυνο για την υγεία τους αλλά και τη δημόσια υγεία, καθώς και τα μέσα μαζικής μεταφοράς

Κατά συνέπεια, ο κλάδος βίωσε μεγάλη άνθιση κατά το 2020 και 2021. Βέβαια η εστίαση άνοιξε πάλι και οι ρυθμοί με τους οποίους οι καταναλωτές ξόδευαν στα σούπερ μάρκετ μειώθηκαν σε σημαντικό ρυθμό. Βέβαια η τηλεργασία φαίνεται να παραμένει σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και σήμερα και νέοι τρόποι υγιεινού μαγειρέματος στο σπίτι φαίνεται να αποτελούν ένα από τα θετικά πρόσχημα της πανδημίας στις συνθήκες των καταναλωτών, στην μεταπανδημική εποχή (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Ταυτόχρονα, ο όγκος των διαδικτυακών αγορών εκτινάχθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας και τα ελληνικά super market επέδειξαν γρήγορα αντανάκλαστικά στις νέες καταναλωτικές ανάγκες κατακτώντας σημαντικά μερίδια αγοράς. Η συνήθεια με τις αγορές μέσω διαδικτύου ήρθε για να μείνει. Κάτι που στις χώρες του εξωτερικού ήταν σύνηθες για αρκετά χρόνια, όπως οι αγορές τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης διαδικτυακά, στην Ελλάδα της πανδημίας γνώρισε εκρηκτική αύξηση, και διαφαίνεται να παραμένει σε αυτή τη πρώιμη μεταπανδημική εποχή ως σύγχρονη τάση (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Το Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) σε συνεργασία με την εταιρεία Convert Group διεξήγαγε έρευνα την άνοιξη του 2021 (Μάιος 2021) που κατέδειξε την εξαιρετικά μεγάλη άνοδο των αγορών μέσω διαδικτύων στα ελληνικά super market αλλά και ότι υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα αυτή να συνεχιστεί τα επόμενα έτη.

Πιο αναλυτικά οι αγορές μέσω διαδικτύου υπερέβησαν τα 163 εκ. ευρώ για το 2020, νούμερο 2.62 φορές μεγαλύτερο συγκριτικά με το 2019. Ταυτόχρονα οι καταναλωτές οι οποίοι προβαίνουν σε αγορές τροφίμων μέσω διαδικτύου έχουν ανέλθει στο 12% το 2021 ενώ το 2019 δεν ξεπερνούσαν το 2% (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους οι περισσότεροι καταναλωτές ξεκινούσαν αγορές διαδικτυακά ήταν τα περιοριστικά μέτρα των κυβερνήσεων σε ποσοστό 41%, οι φόβοι να επισκεφθούν φυσικά καταστήματα σε ποσοστό 28%, και το γεγονός ότι έμεναν στο σπίτι επί μακρόν σε ποσοστό 10% (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα των αγορών μέσω διαδικτύου, αναγνωρίζεται πληθώρα αυτών από την πλευρά των καταναλωτών όπως η πιο εύκολη μεταφορά (59%), η μεγαλύτερη ασφάλεια από τον COVID-19 (51%), η αποφυγή κόστους μεταφορικών (30%), η ευκολία που διενεργείται η αγορά (28%), η ταχύτητα που διενεργείται η αγορά (28%) και η ευκολότερη εύρεση προϊόντων σε προσφορά (25%). Τα παραπάνω αποτέλεσαν εφελκυστήρια για να ξεκινήσουν οι καταναλωτές να αγοράζουν διαδικτυακά προϊόντα από τα σούπερ μάρκετ, αλλά πλέον που έχουν αποκτήσει εξοικείωση θα κρατήσουν αυτή την επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά και μελλοντικά στα πλαίσια των νέων τους συνήθειων. Αυτή την ανατροφοδότηση θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τα σούπερ μάρκετ για να αναδιαμορφώσουν τη στρατηγική τους, σε νέες βάσεις και πυλώνες (Αποστόλου, 2021; Μανιφάβα, 2017; Μαντζιώρη, 2020; Σκάντζου, 2022; Newsbest, 2018).

### **3. ΟΙ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

#### **3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε**

Η ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε. αποτελεί μέρος του ομίλου Σκλαβενίτη και ιδρύεται το 2016. Είναι μία κατεξοχήν ελληνική επιχείρηση στο χώρο της λιανικής πώλησης τροφίμων, ειδών ευρείας κατανάλωσης και διαρκών αγαθών.

Διαθέτει 431 Καταστήματα και 6 Κέντρα Διανομής στην Ελλάδα, εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 470.000 πελάτες καθημερινά, απασχολεί περισσότερους από 29.000 εργαζομένους και συνεργάζεται με περισσότερους από 3.000 προμηθευτές από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Η ιστορία του ομίλου Σκλαβενίτη ξεκινάει το 1954 από τα Πετράλωνα, όταν τα αδέρφια Σπύρος και Γιάννης Σκλαβενίτης και ο φίλος τους Μιλτιάδης Παπαδόπουλος ιδρύουν μία εταιρεία, η

οποία έχει ως δραστηριότητα τη χονδρική πώληση τροφίμων σε παντοπωλεία, τη συσκευασία και τη διάθεση μπαχαρικών σε καρτέλες.

Το 1967, βασιζόμενοι σε ένα νέο μέσο επικοινωνίας για την εποχή, το τηλέφωνο, δημιούργησαν την ΤΗΛΕΞΥΠ, την πρώτη εταιρεία τηλεφωνικών παραγγελιών στην Ελλάδα και το 1971 ίδρυσαν το πρώτο σουπερμάρκετ της επιχείρησης, στη Λεωφόρο Κηφισού 80 στο Περιστερί.

Τα χρόνια που ακολούθησαν, η επιχείρηση αναπτύχθηκε με σταθερά βήματα. Σημαντικός σταθμός στην ιστορία της εταιρείας είναι η εξαγορά 18 Καταστημάτων της αλυσίδας ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, το 2007, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται στα νότια προάστια της Αττικής.

Το 2014, η επιχείρηση εξαγοράζει το 100% των μετοχών της Makro Cash & Carry Ελλάδος, η οποία λειτουργεί 9 καταστήματα χονδρικής. Ένα χρόνο αργότερα η ΜΑΚΡΟ θα μετονομαστεί σε “The Mart”.

Την 1η Μαρτίου του 2017, μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις και την υπογραφή συμφωνίας για την εξυγίανση του Ομίλου Μαρινόπουλος, προστίθενται στο Δίκτυο της Επιχείρησης τα 400 Καταστήματα του Ομίλου.

Το 2020, η Επιχείρηση εισέρχεται στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου με τη δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος (Σκλαβενίτης, 2023).

### **3.2 ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.**

Η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε., διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στη Βόρεια Ελλάδα και σημαντική θέση στο χώρο του λιανικού εμπορίου, ενώ σε πανελλαδικό επίπεδο βρίσκεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες αλυσίδες.

Με 333 καταστήματα, εκ των οποίων τα 311 είναι καταστήματα λιανικής, τα 22 καταστήματα χονδρικής Cash & Carry και ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής, καλύπτει γεωγραφικά όλες τις περιφέρειες της Μακεδονίας, της Θράκης, της Θεσσαλίας, της Ηπείρου, τη Φθιώτιδα, την Εύβοια, την Αιτωλοακαρνανία, την Αττική και τα νησιά Θάσο, Λήμνο, Λέσβο, Χίο και Άνδρο. Απασχολεί περισσότερους από 8.150 εργαζόμενους.

Η ιστορία της ξεκινάει το 1976, όταν ο ιδρυτής της εταιρείας κ. Διαμαντής Μασούτης εγκαινίασε το πρώτο κατάστημα της αλυσίδας στην οδό Κ. Κρυστάλλη, στην καρδιά της Θεσσαλονίκης.

Η εταιρεία τα επόμενα χρόνια προχώρησε σε σημαντικές εξαγορές και αύξησε το δυναμικό της.

Το 1999 εξαγόρασε δύο μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ, τη «Δύο Άλφα» και την «Αφοί Μπίσκα» και πρόσθεσε 53 καταστήματα στο δυναμικό της. Το 2001, προχώρησε σε νέα εξαγορά προσθέτοντας στην εταιρεία 49 νέα καταστήματα των αλυσίδων σούπερ μάρκετ «Άλφα Δέλτα», «Γεώργιος Μπίσκας» και «Mercato».

Το 2009, η εταιρεία πρόσθεσε στο δυναμικό της 7 νέα καταστήματα στην πόλη της Κατερίνης, με την εξαγορά των καταστημάτων της εταιρείας «Πασχαλίδης Α.Ε.Ε.» και 3 νέα καταστήματα στο Βόλο, με την εξαγορά των καταστημάτων της εταιρείας «Γ. Γεωργάκος & Σια Ε.Ε.». Το 2011 η εταιρεία άνοιξε 24 νέα καταστήματα λιανικής. Τα 16 καταστήματα λιανικής είναι πρώην σουπερμάρκετ «Ατλάντικ» στα οποία διατηρήθηκε όλο το προσωπικό, αναγνωρίστηκε η προϋπηρεσία του και βασικός όρος της συμφωνίας για την αγορά των καταστημάτων ήταν η εξόφληση των οφειλόμενων στους 280 εργαζόμενους. Το 2018 η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. εξαγόρασε την αλυσίδα καταστημάτων Προμηθευτική Τροφίμων Α.Ε. που βρίσκεται στο νομό Αττικής, με 56 εταιρικά καταστήματα στην Αθήνα και την Άνδρο και απασχολεί 1.100 εργαζόμενους. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία στα 42 χρόνια της αναπτυξιακής της πορείας.

Τέλος το 2020 λανσάρεται το νέο ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας (Μασούτης, 2023).

### **3.3 METRO Α.Ε.Β.Ε.**

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1976 με την επωνυμία METRO Ανώνυμη Εμπορική και Βιομηχανική Εταιρεία Ειδών Διατροφής και Οικιακής Χρήσεως και το διακριτικό τίτλο METRO. Προήλθε από το συνεταιρισμό οκτώ παντοπωλών, ενώ ήταν από την αρχή και παραμένει πάντα απόλυτα Ελληνικών συμφερόντων. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας προέρχεται από δύο βασικές κατηγορίες καταστημάτων: τις πωλήσεις Λιανικής μέσα από τα My market και τις πωλήσεις χονδρικής μέσα από τα METRO Cash & Carry.

Η ιστορία της εταιρείας ξεκινάει το 1976 με την ίδρυση του πρώτου καταστήματος Cash & Carry στην Πέτρου Ράλλη ενώ το 1977 εγκαινιάζεται το πρώτο σουπερμάρκετ METRO στον Κορυδαλλό.



Το 1990 εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα της METRO εκτός Αθηνών, στη Ρόδο και το 2004 τα καταστήματα λιανικής της εταιρείας μετονομάστηκαν σε My market και διαχωρίστηκαν και τυπικά από τα Cash & Carry.

Το 2008 εγκαινιάστηκε το υπερσύγχρονο κέντρο διανομών Οινοφύτων.

Το 2015 έκλεισε με την εταιρεία να αριθμεί συνολικά 112 καταστήματα 66 My market και 46 METRO Cash & Carry.

Το Φεβρουάριο του 2016, σε μία σημαντική στιγμή για την ιστορία της, η METRO ΑΕΒΕ αποκτά την αλυσίδα Βερόπουλος, που ιδρύθηκε το 1973 και οι δύο ιστορικές, ελληνικές εταιρείες ενώνονται δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανεμπορίου στην ελληνική αγορά. Η απόκτηση του δικτύου καταστημάτων Βερόπουλος αυξάνει τα σημεία πώλησης My market σε 225, καλύπτοντας στρατηγικά σημεία σε κάθε γωνιά της ελληνικής επικράτειας.

Παράλληλα, η εταιρεία απέκτησε και δύο ακόμη Κέντρα Διανομής, σε Μάνδρα Αττικής και Γέφυρα Θεσσαλονίκης. Το 2018 αποτέλεσε χρονιά - ορόσημο για τη METRO, καθώς ολοκληρώθηκε η ένταξη του δικτύου της Βερόπουλος στην οικογένεια των My market. Παράλληλα, ξεκίνησε τη λειτουργία του και το eshop της αλυσίδας.

Τα METRO Cash & Carry απαριθμεί 49 σημεία και χώρους πώλησης 2.500 – 3.500 τ.μ.

Στη νέα εποχή της, η METRO απασχολεί πάνω από 10.600 εργαζόμενους, γεγονός που την καθιστά ως έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ελλάδα (METRO, 2023)

## **4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **4.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Η «στρατηγική» είναι η κύρια έννοια της σύγχρονης εποχής (Carter, 2013) που έχει έρθει να αντικαταστήσει προηγούμενες δραστηριότητες μανάτζμεντ όπως η «διοίκηση» ή ο «σχεδιασμός». Σύμφωνα με τους Tzu (2012) και Mackay & Zundel (2016) η έννοια της λέξης στρατηγική προέρχεται από τον στρατιωτικό τομέα και πιο συγκεκριμένα από την ελληνική λέξη «στρατηγός». Με την πάροδο του χρόνου, το νόημά της στρατηγικής εξελίσσεται και εφαρμόζεται και σε άλλες ανθρώπινες δραστηριότητες και, ειδικότερα, σε επιχειρηματικές στρατηγικές. Ένα από τα κύρια προβλήματα για αυτούς που ασχολούνται με την επιχειρηματική στρατηγική είναι η

κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η ερμηνεία των επιπτώσεων του ανταγωνισμού σε μια επιχείρηση (Cattani et al., 2017).

Η έννοια της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου έχει απασχολήσει αρκετούς συγγραφείς. Ένας από αυτούς είναι ο Chandler (1962), ο οποίος προτείνει ότι η στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας εταιρείας, η υιοθέτηση ενεργειών και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων. Για τον Andrews (1971), η στρατηγική είναι το μοντέλο των στόχων, των πολιτικών, των σκοπών, και των σχεδίων για την επίτευξή τους που αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζουν σε ποιο επιχειρηματικό τομέα δραστηριοποιείται ή θα δραστηριοποιηθεί μια εταιρία. Σύμφωνα με τον Porter (2008), η στρατηγική είναι η επιλογή του συνόλου των δραστηριοτήτων στις οποίες μια εταιρεία ξεχωρίζει για να δημιουργήσει μια βιώσιμη διαφορά στην αγορά. Η διαφοροποίηση προκύπτει από τις δραστηριότητες που επιλέγονται και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται.

Αντίθετα, ο Farjoun (2002) θεωρεί ότι η μηχανιστική προοπτική είναι περιορισμένη και συνεισφέρει από μια δυναμική και οργανική άποψη. Οι νέες ιδέες των φυσικών και κοινωνικών επιστημών δηλώνουν ότι οι στρατηγικές διαδικασίες δεν είναι μόνο ορθολογιστικά μοντέλα ενιαίων παραγόντων, αλλά δίνουν επίσης σημασία στην πολυπλοκότητα των «μαλακών» μεταβλητών (soft variables) και λαμβάνουν υπόψη την ακατάστατη πλευρά της πραγματικότητας. Υποστηρίζει ότι ενώ η μηχανιστική προοπτική για τη διαμόρφωση των στρατηγικών είναι διακριτή, κατευθυντική και διαφοροποιημένη, η οργανική προοπτική είναι δυναμική, αβέβαιη, διαδραστική και ολοκληρωμένη.

Σύμφωνα με τον Chiavenato (2009), υπάρχουν τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία στη στρατηγική που μαζί αποτελούν ένα σύνολο. Η αποστολή είναι η απάντηση στο ερώτημα τι είναι η οργάνωση. Καθορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων στις οποίες είναι αφιερωμένος ο οργανισμός, οι ανάγκες που καλύπτονται με τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του, η αγορά στην οποία αναπτύσσεται η εταιρεία, καθώς και η δημόσια εικόνα της εταιρείας ή του οργανισμού. Το όραμα είναι η απάντηση στο ερώτημα τι θέλουμε να είναι ο οργανισμός τα επόμενα χρόνια. Καθορίζεται και περιγράφεται η μελλοντική κατάσταση που θέλει να έχει η εταιρεία.

Ο σκοπός του οράματος είναι να καθοδηγήσει, να ελέγξει και να ενθαρρύνει τον οργανισμό στο σύνολό του προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση στην οποία θέλουμε να βρισκείται ο οργανισμός. Οι αξίες ορίζουν το σύνολο των αρχών, των πεποιθήσεων και των κανόνων που

ρυθμίζουν τη διοίκηση του οργανισμού. Οι οικουμενικοί στόχοι του οργανισμού υποδεικνύουν τα αποτελέσματα που επιθυμούμε να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τη φιλοσοφία ενός οργανισμού και την υποστήριξη της οργανωσιακής κουλτούρας (Mao et al., 2017). Ο βασικός στόχος του ορισμού των εταιρικών αξιών είναι να υπάρχει ένα πλαίσιο αναφοράς που να εμπνέει και να ρυθμίζει τη καθημερινή ρουτίνα εντός ενός οργανισμού.

### **Η γενική στρατηγική**

Σε αυτή τη περίπτωση είναι υπεύθυνη για να συλλάβει με ολιστικό τρόπο την κατεύθυνση του οργανισμού. Η κλασική προσέγγιση στο πως διαμορφώνεται μια στρατηγική βασίζεται στις ορθολογικές μεθόδους του σχεδιασμού, της κατανομής των πόρων και της κερδοφορίας. Για τον Chandler (1962), η διάρθρωση των οργανωτικών δομών ακολουθούν τη στρατηγική. Εάν καθοριστεί το στρατηγικό σχέδιο, οι κατάλληλες διαρθρωτικές δομές προκύπτουν εύκολα. Σύμφωνα με τον Ansoff (1965), αυτή η προσέγγιση δίνει μεγάλη εμπιστοσύνη στην ιεραρχία μέσα στον οργανισμό και εμπιστεύεται τη νοημοσύνη και την ικανότητα των ηγετών να υιοθετήσουν στρατηγικές που μεγιστοποιούν τα μακροπρόθεσμα οφέλη, όπου ο έλεγχος και η γνώση αυτών αποτελούν αρμοδιότητα του εκτελεστικού διευθυντή. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί μια μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία θεωρείται ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ηγεσίας σε όλα τα μοντέλα. Αυτό περιλαμβάνει τέσσερις τύπους συμπεριφορών: πνευματική διέγερση, κίνητρο, δέσμευση και προσπάθεια, που καταλήγουν σε καλύτερη απόδοση (Kollenscher, 2017). Ο Porter (2008) υπογραμμίζει ότι η διαδικασία μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μιας ευρείας φόρμουλας για το πώς μια εταιρεία πρόκειται να ανταγωνιστεί, ποιοι πρέπει να είναι οι στόχοι της και ποιες πολιτικές θα χρειαστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σύμφωνα με τον Sloan (1990), για την κλασική προσέγγιση, η πρόοδος και η σταθερότητα της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη ή τη δημιουργία στρατηγικών. Η σημασία κάθε εξειδίκευσης της στρατηγικής αναγνωρίζεται, δηλώνοντας ότι θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις πολιτικές εκτέλεσης.

Η εξελικτική προσέγγιση εγείρει την αδυναμία δημιουργίας στρατηγικών από μέσα. Σύμφωνα με τους Hannan και Freeman (1984;1993), αυτή η προσέγγιση προτείνει ότι οι οργανισμοί παρασύρονται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και εξαρτώνται από τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή η αγορά είναι αυτή που καθορίζει τη στρατηγική, καθώς

αυτή είναι υπεύθυνη για την εγγύηση του ελάχιστου ή του μέγιστου οφέλους για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Freeman και Hannan (1989), οι οργανωτικές διαδικασίες επιλογής ευνοούν αυτούς τους οργανισμούς που μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική και τη δομή μας καθώς μεταβάλλεται το περιβάλλον τους. Σε αυτή την προσέγγιση, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι μηδενικός παρόλα αυτά είναι θεμελιώδης στον εντοπισμό των απειλών.

Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση, οι Peters και Waterman (1982) δηλώνουν ότι σημαντικοί παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη της αριστείας έχουν να κάνουν με την εστίαση στους ανθρώπους, τους πελάτες και τη δράση, λαμβάνοντας υπόψιν τις ομάδες αυτές συμφερόντων. Οι οκτώ αρχές για την αριστεία, που προτείνονται από αυτούς τους μελετητές, επιτρέπουν σε κάθε διοικητικό στέλεχος να κάνει μια διάγνωση και να αξιολογήσει την απόδοσή του. Αυτά δηλώνουν ότι η εφαρμογή αυτών των αρχών δίνει τις απαραίτητες ανατροφοδοτήσεις στα διοικητικά στελέχη για να μετατρέψουν τις εταιρείες τους σε οργανισμούς αριστείας τόσο σε επίπεδο λειτουργίας όσο και σε επίπεδο αποτελεσμάτων. Με τον ίδιο τρόπο, υποστηρίζοντας την εξελικτική προσέγγιση, ο Williamson (1991) δηλώνει ότι η στρατηγική με την κλασική έννοια του ορθολογικού σχεδιασμού προσανατολισμένου στο μέλλον είναι συχνά μη συμβατός όρος. Αυτός ο ισχυρισμός υποστηρίζεται από τους Gotcheva et al. (2013) ο οποίος δηλώνει ότι οι οργανισμοί που προσαρμόζονται καλύτερα στο περιβάλλον είναι αυτοί που επιβιώνουν, παρόλο που στην πραγματικότητα φαίνεται ότι αυτό το περιβάλλον έχει προσαρμοστεί σε αυτούς

## **Η εταιρική στρατηγική**

Αποτελεί το συμπλήρωμα της γενικής στρατηγικής. Η εφαρμογή της αντιστοιχεί στον ηγέτη ή τον διευθυντή. Οι ρόλοι της ανώτατης διοίκησης και η διαχείριση οργανωτικών έργων αποτελούν ουσιαστικό μέρος στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας (Hyvari, 2016). Σε επίπεδο καθοδήγησης, αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται ως μέσο για την εκτέλεση διαφόρων λειτουργιών, έχοντας υποστηρικτικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεση διαδικασιών συντονισμού και επικοινωνίας των επιθυμητών στόχων ή του στρατηγικού σκοπού. Σύμφωνα με τον Galbreath (2009), κάθε επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να ενσωματώνει με αποτελεσματικό τρόπο την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Σύμφωνα με τους Bento et al. (2017), η ΕΚΕ είναι απαραίτητη εάν είναι επιθυμητή η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο τρέχον περιβάλλον. Οι Lee et al., οι Lindgreen & Swaen και οι Maon et al., (2008; 2010) ορίζουν την ΕΚΕ ως έναν τρόπο καθοδήγησης των οργανισμών με βάση τη

διαχείριση των επιπτώσεων που προκαλεί η δραστηριότητά τους στους πελάτες, τους εργαζομένους, τους μετόχους, τις τοπικές κοινότητες, το περιβάλλον και τη κοινωνία γενικότερα.

Η στρατηγική διοίκηση συνεπάγεται τη διαμόρφωση και εφαρμογή των κύριων στόχων και πρωτοβουλιών που υιοθετούνται από τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρείας, σε σχέση με τους πυλώνες που θέτουν οι ιδιοκτήτες, με βάση την εξέταση των πόρων και την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ανταγωνίζεται ο οργανισμός (Nag et al. , 2007). Επομένως, θα πρέπει να έχει τουλάχιστον πέντε χαρακτηριστικά για να είναι μια ουσιαστική επιχειρηματική στρατηγική (Hajli et al. , 2017): (1) να είναι μετρήσιμη, (2) να έχει σαφήνεια στους στόχους, (3) να δίνει έμφαση στην ορθή κατανάλωση των πόρων, (4) την ανάθεση υπεύθυνων και (5) ότι είναι απαραίτητο το κριτήριο της ελεγχιμότητας. Οι εταιρείες εστιάζουν πλέον περισσότερο στην εκμετάλλευση εξωτερικών πόρων, όπως οι πελάτες, παρά στην εσωτερική αποτελεσματικότητα, για να αποκτήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι ιδέες των ανθρώπων τροφοδοτούνται από τα εμπορικά σήματα και αυτή η άσκηση παρέχει την ευκαιρία να συν-δημιουργηθούν προϊόντα σε συνεργασία με τους πελάτες (Taghizadeh et al., 2016; Zhang & Chen, 2008) .

Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσονται με τέτοιο τρόπο ώστε στον πυρήνα των δραστηριοτήτων τους να υπάρχει η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος που θα θέσει τα θεμέλια σε μια επιχείρηση, στο να είναι πιο παραγωγική, βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι μέρος της στρατηγικής διοίκησης. Στην πραγματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα κλειδί για επιτυχημένη στρατηγική διοίκηση. Η στρατηγική διαχείριση είναι η συνεχής διαδικασία δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους που θεμελιώνουν το τρόπο λειτουργίας της.

Η στρατηγική διοίκηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διαδραματίσει περισσότερο ενεργητικό ρόλο στο να προνοεί (proactiveness) παρά να αντιδρά (reactiveness) στη διαμόρφωση του μέλλοντος της. Με άλλα λόγια, επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ξεκινήσει και να επηρεάσει - αντί να ανταποκρίνεται απλώς σε δραστηριότητες -και έτσι να ασκεί καλύτερο έλεγχο πάνω στην περαιτέρω ανάπτυξή της και το «πεπρωμένο της» (David, 2003). Η στρατηγική διοίκηση αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις ενέργειες τις οποίες αναλαμβάνει μια

επιχείρηση για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα μια επιχείρηση να επιλέξει μια «προσοδοφόρα στρατηγική», δηλαδή αυτή που δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σε αυτό το σημείο καταλυτικός είναι ο ρόλος το οράματος. Το όραμα είναι μια εικόνα του μέλλοντος. Περιγράφει την επιθυμητή μελλοντική θέση της επιχείρησης. Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η αποστολή. Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο σκοπός της σε ένα πιο μακροπρόθεσμο πλάνο. Οι αποστολές καθορίζουν τόσο στο τι φιλοδοξεί να είναι μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα όσο και το τι θέλει να αποφύγει στο διάστημα αυτό. Οι στόχοι είναι το τρίτο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης και αποτελούν τα συγκεκριμένα ορόσημα που επιδιώκει να επιτύχει ένας οργανισμός σε ένα πεπερασμένο χρονικό διάστημα.

#### **4.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Οι επόμενες φάσεις της διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης είναι η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, που ονομάζεται επίσης και ως «Ανάλυση SWOT». Διεξάγοντας μια εξωτερική ανάλυση, μια επιχείρηση εντοπίζει τις κρίσιμες απειλές και ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Εξετάζει επίσης πόσο έντονες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις σε αυτό το περιβάλλον και πως μπορούν να εξελιχθούν μελλοντικά, δημιουργώντας παράλληλα ευκαιρίες και απειλές με τις οποίες ο οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος. Ενώ η εξωτερική ανάλυση εστιάζει στις περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η εσωτερική ανάλυση βοηθά έναν οργανισμό να αναγνωρίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Καταλυτική είναι και η σημασία στο να αντιληφθεί ποιοι πόροι και εσωτερικές δεξιότητες μπορούν να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πόροι και οι πηγές αυτές μπορεί να διαφοροποιούν έναν οργανισμό από τον ανταγωνισμό και να είναι μοναδικοί και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, λόγω της σπανιότητας τους (Σιώμοκος, 2013).

Με βάση την ανάλυση SWOT, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική που θα τους φέρει όλο και πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων τους. Με άλλα λόγια, οι στρατηγικές επιλογές συνδέονται με το όραμα, την αποστολή, τους επιδιωκόμενους στόχους αλλά και την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος από μέρους των οργανισμών.

Οι οργανισμοί εκδηλώνουν προθυμία για να κάνουν στρατηγικές επιλογές έτσι ώστε να μετουσιώσουν σε πράξη όλο το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την επίτευξη βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σιώμοκος, 2013).

Το επόμενο βήμα της στρατηγικής διοίκησης αφορά τη συνολική διαδικασία που αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής. Η χάραξη μιας στρατηγικής επί χάρτου δεν σημαίνει τίποτα αν αυτή η στρατηγική δεν υλοποιηθεί στη πράξη. Η εφαρμογή στρατηγικής συμβαίνει όταν ένας οργανισμός υιοθετεί οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που ολιστικά συνδέονται με τη χαρακτηρισμένη στρατηγική του (Barney & Hesterly, 2006). Και το τελευταίο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση ισχυρών σημείων - αδυναμιών και ευκαιριών - απειλών δηλαδή ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / SWOT Analysis) ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ισχυρά σημεία, αδυναμίες) όπως και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής (ευκαιρίες, απειλές). Τα αποτελέσματα ανάλυσης, τοποθετούμενα σε μια μήτρα δημιουργούν συνδυασμούς στοιχείων τα οποία δίνουν κατευθύνσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η μήτρα SWOT αποτελείται από 4 συνδυασμούς (Σιώμοκος, 2013):

- maxi – maxi: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων – ευκαιριών
- maxi – mini: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων – απειλών
- mini – maxi: Ο συνδυασμός αδυναμιών – ευκαιριών
- mini – mini: Ο συνδυασμός ισχυρών σημείων – απειλών.

Με άλλα λόγια, μια καλή στρατηγική στο κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων διασφαλίζει την καλή εναρμόνιση μεταξύ των εξωτερικών καταστάσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση του κλάδου του λιανεμπορίου τροφίμων, που αποτελούν την πληθώρα ευκαιριών και απειλών, αλλά και τις εσωτερικές ικανότητες και χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις (ισχυρά σημεία και αδυναμίες).

#### **4.2.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ SUPER MARKET**

Για το κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα αλλά και για πρακτικούς λόγους παρουσιάζεται η ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT ανάλυση) παρακάτω, χρήσιμο εργαλείο για τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής των εξεταζόμενων επιχειρήσεων

που δραστηριοποιούνται στο κλάδο. Στρατηγικά επιλέχθηκε η ανάλυση όλου του κλάδου και όχι κάθε εξεταζόμενη επιχείρησης ξεχωριστά, δεδομένου ότι μπορεί να παραθέσει μια ολιστική προσέγγιση και όχι μυωπικές προσεγγίσεις που συχνά είναι υποκειμενικές για κάθε εξεταζόμενη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο κλάδο των σούπερ μάρκετ (Georgilea, 2019):

#### Δυνάμεις:

- Η συγκριτική πλειοψηφία των προσφερόμενων προϊόντων από τα σούπερ μάρκετ είναι είδη πρώτης ανάγκης και απαραίτητα για κάθε νοικοκυριό.
- Τα σούπερ μάρκετ προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων που ανταποκρίνονται σε κάθε ανάγκη των καταναλωτών.
- Τα σούπερ προσφέρουν επίσης προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές που επιτυγχάνονται λόγω των οικονομιών κλίμακας και της υιοθέτησης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.
- Τα μεγάλα σούπερ μάρκετ που ανήκουν σε αλυσίδες και ομίλους αυξάνουν εύκολα το μερίδιο αγοράς τους σε σχέση με τα μεμονωμένα μικρά καταστήματα.
- Η καταναλωτική συμπεριφορά υπόκεινται σε διακυμάνσεις με συνέπεια να αλλάζει τακτικά και τα σούπερ μάρκετ παρουσιάζουν υψηλή προσαρμοστικότητα που επιτυγχάνεται με διάφορες στρατηγικές.
- Στην εποχή οι επισκέψεις στα σούπερ μάρκετ και τις υπεραγορές αποτελεί καθημερινή συνήθεια για τους καταναλωτές.

#### Αδυναμίες:

- Η βαριά φορολόγηση που επιβάλλεται στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο διατηρεί τις τιμές σε υψηλά επίπεδα και πιέζει τη λειτουργική κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Η παράλληλη εισαγωγή (parallel importing) που πραγματοποιείται σε επώνυμα προϊόντα από τρίτες χώρες παρακάμπτοντας τον επίσημο εισαγωγέα σε ιδιαίτερα χαμηλότερες τιμές.
- Η γεωγραφική ποικιλομορφία της Ελλάδας που περιλαμβάνει πολλά νησιά και επαρχιακά μέρη (απομακρυσμένα χωριά που είναι διασκορπισμένα) δεν το κάνει ευνοεί την ανάπτυξη των υπεραγορών σε αυτές τις περιοχές. Για παράδειγμα, υπάρχουν εκατοντάδες χωριά στην Ελλάδα που οι κάτοικοι έχουν πρόσβαση μόνο σε τοπικά παντοπωλεία (μπακάλικα).



### Ευκαιρίες:

- Ενίσχυση της γκάμας των προϊόντων με νέα προϊόντα που έχουν δημιουργηθεί προκειμένου να ανταποκριθούν στη μεταβαλλόμενη συμπεριφορά και τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και τις νέες τάσεις που αναδεικνύονται.
- Η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν τα σούπερ μάρκετ με σκοπό τη προσέλκυση, διατήρηση του πελατολογίου τους και βελτίωση της συνολικής εμπιστοσύνης των καταναλωτών, μέσω της πιστότητας στη μάρκα.
- Η περαιτέρω ανάπτυξη εξειδικευμένων τμημάτων εντός καταστημάτων και νέων καταστημάτων μέσα στο κατάστημα (shop-in-a-shop).
- Περαιτέρω επέκταση του δικτύου μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ μέσω του franchising και των εξαγορών.
- Η διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου, ιδιαίτερα μετά τις νέες συνθήκες που δημιούργησε η πανδημία της COVID-19 .
- Η συνεχής αύξηση του τουρισμού, παρά την πανδημική κρίση, δημιουργεί όλα εκείνα τα εχέγγυα της αυξανόμενης ζήτησης κατά την καλοκαιρινή περίοδο, ιδιαίτερα σε τουριστικές περιοχές και νησιά ανά την ελληνική επικράτεια.

### Απειλές:

- Οι συνθήκες στην ελληνική βιομηχανία που πιέζεται από τις έντονες πληθωριστικές τάσεις, η πτώση των αγορών των καταναλωτών λόγω της μείωσης της αγοραστικής τους δύναμη, και το υψηλό ποσοστό ανεργίας έχουν μειώσει τη μέση αξία της δαπάνης των νοικοκυριών για ψώνια, ακόμα και για είδη πρώτης ανάγκης.
- Η μείωση της ρευστότητας και η αβεβαιότητα που επικρατεί στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, παρά την επάνοδο λόγω COVID-19, λαμβάνοντας υπόψιν την ενεργειακή κρίση που έχει ξεσπάσει.
- Η δυνατότητα διαφοροποίησης της πιστωτικής πολιτικής από μεγάλα σούπερ μάρκετ και υπεραγορές του κλάδου.
- Η άνοδος των επιτοκίων στα δάνεια που δίνονται από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την υποστήριξη των εταιριών του κλάδου.
- Η αντικατάσταση των προϊόντων επωνυμίας με φθηνότερα προϊόντα ωθεί τις εταιρείες να χαμηλώσουν τις τιμές τους και αυτό οδηγεί σε περαιτέρω μείωση της κερδοφορίας τους.

- Πιθανές αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων λόγω αύξησης των φορολογικών συντελεστών.

#### **4.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Οι περιβαλλοντικές αναταράξεις, μια πρόκληση για τους ασκούντες στρατηγική διοίκηση, είναι αποτέλεσμα των αλλαγών στο σύνολο των απαιτήσεων και των αναγκών των καταναλωτών, της διαρκούς τεχνολογικής προόδου με τις εξελίξεις να επηρεάζουν δυναμικά τα όσα συμβαίνουν καθώς και των νέων κανονισμών στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι (Helfat et al., 2007). Η οργανωτική απόδοση μπορεί να επηρεαστεί εξαιτίας αυτών των εξελίξεων και μπορεί να προκαλέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να χάσει την ουσιαστικότητά του για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και να το κάνει ακόμη και μη απαραίτητο για αυτούς. Επομένως, το βάρος της ευθύνης καταλογίζεται σε όλους αυτούς τους επαγγελματίες της στρατηγικής διοίκησης και του μάρκετινγκ ώστε να θεωρείται απαραίτητη όλη εκείνη η επανεξέταση των δυνατοτήτων ανάπτυξης νέων προϊόντων και της ευρύτερης στρατηγικής μάρκετινγκ και τοποθέτησης στην αγορά (Dreyer & Gronhaug, 2004; Silverblatt & Korgaonkar, 1987) .

Ο Zott υποστηρίζει ότι ορισμένες εταιρείες αντιμετωπίζουν καλύτερα τους κραδασμούς του περιβάλλοντος σε σύγκριση με άλλες εταιρείες και είναι ενδιαφέρον να κατανοηθούν και να εντοπιστούν τέτοιοι παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα τις διαφορές στους δείκτες απόδοσης (Zott, 2003). Κυρίως η διαφορά απόδοσης έχει συσχετιστεί είτε με τον κλάδο στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρία (Schmalensee, 1985; McGahan, 1999; McGahan & Porter, 1997) είτε με τον ίδιο τον οργανισμό. Όπως και για άλλους κλάδους, αυτό ισχύει και για το κλάδο των σούπερ μάρκετ.

Με βάση τη θεωρία των πόρων της επιχείρησης (Resource Based View – RVB), οι επιχειρήσεις βασίζονται σε πόρους και δεξιότητες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιοι πόροι θα μπορούσαν να ήταν εισροές και υποδομές για την κατασκευή προϊόντων, οι εγκαταστάσεις για τη παροχή υπηρεσιών και άλλες οργανωτικές ικανότητες που μπορεί να περιγραφούν ως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία που εξαρτώνται κυρίως από τις δεξιότητες, τη μάθηση και τη γνώση για την ανάπτυξη πόρων οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει αυτό, τόσο οι πόροι όσο και οι δυνατότητες πρέπει να είναι πολύτιμοι (valuable), σπάνιοι (rare), δύσκολο να μιμηθούν (inimitable) και μη

υποκαταστάσιμοι (non-substitutable) (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Combe & Greenley, 2004) .

Έχει δημιουργηθεί μεγάλο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης σχετικά με το πώς μια επιχείρηση επιτυγχάνει και διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η θεωρία των πόρων (RBV) υπογραμμίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας προέρχεται από τα μοναδικά περιουσιακά (assets) στοιχεία και τις δυνατότητες (capabilities) που διαθέτει η επιχείρηση (Barney, 1991; Zhou et al., 2009)

Μια ξεχωριστή προσέγγιση για την προσπάθεια και την οικοδόμηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στους εσωτερικούς πόρους, οι οποίοι μπορούν να γίνουν μέσω της εξασφάλισης των επιχειρηματικών εχεγγύων που προκύπτουν από το πλεονέκτημα αποδοτικότητας σε επίπεδο επιχείρησης. Αυτές οι προσεγγίσεις είναι η θεωρία των πόρων (RBV) και οι δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) που σχετίζονται. Αυτές οι προσεγγίσεις ήρθαν στο προσκήνιο μεταξύ της δεκαετίας του 1990 και του 2000 και αποτελούν θεμελιώδεις τάσεις στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης, η οποία έχει προκαλέσει αναταραχές στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε μια εταιρία (Enriquez de la O, 2015).

Υπάρχει ένα σημαντικό ερώτημα που τίθεται, ως προς το γιατί η θεωρία των πόρων και οι δυναμικές ικανότητες έχουν μεγάλη επίδραση στη χάραξη της στρατηγικής; Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, αν δούμε, τα μοντέλα Στρατηγικής Διοίκησης έχουν γενικά περιγράψει διαφορετικές στρατηγικές με βάση τα προϊόντα και τη θέση στην αγορά, βρίσκοντας μια «στρατηγική του μπλε ωκεανού» (Mauborgne & Kim, 2005), με στόχο τη δημιουργία μοναδικής αξίας μέσω της διαφοροποίησης. Ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με την παραδοσιακή προσέγγιση της αγοράς προϊόντων μπορεί να δημιουργηθεί με έμφαση στους μοναδικούς εσωτερικούς πόρους και τις θεμελιώδεις ικανότητες με τη βοήθεια των στρατηγικών τις οποίες περιγράψαμε προηγουμένως. Θα δούμε παρακάτω ότι η θεωρία των πόρων μιας εταιρείας κατέχει μια σημαντική θέση στη στρατηγική διοίκηση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και λειτουργεί ως προάγγελος νέων και σημαντικών πεδίων όπως οι δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) και θεωρίες που βασίζονται στη γνώση (knowledge based view) (Enriquez de la O, 2015).

Αν δούμε τις προαναφερθείσες θεωρίες, σχετίζονται με τη δημιουργία στρατηγικού και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επικεντρώνεται στους εσωτερικούς πόρους και συνεργούν

με την εστίαση στη δομή του κλάδου, όπως έχει τονιστεί από τον Porter όλα αυτά τα χρόνια (Brahma & Chakraborty, 2015)

#### **4.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ – RESOURCE BASED VIEW (RBV)**

Η RBV υπογραμμίζει ότι η επιχείρηση κατέχει πόρους, ένα υποσύνολο που τη βοηθά να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα περαιτέρω υποσύνολο που στοχεύει στην επίτευξη μιας ανώτερης μακροπρόθεσμης απόδοσης (Grant, 1991; Penrose; 1959; Wernerfelt, 1984) . Διαφορές μεταξύ των εταιρειών του ίδιου κλάδου έχουν παρατηρηθεί σε εμπειρικές μελέτες που χρησιμοποίησαν τη RBV (Hansen & Wernerfelt, 1989), καθώς και εντός των περιορισμένων ορίων διαφορετικών ομάδων εντός των βιομηχανιών (Cool & Schendel, 1988) . Αυτό αποδεικνύει ότι μπορεί να υπάρξει σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης λόγω των μεμονωμένων, συγκεκριμένων πόρων της εταιρείας (Mahoney & Pandian, 1992) .

Ήταν ένα δύσκολο έργο για τους θεωρητικούς επιστήμονες του κλάδου της διοίκησης επιχειρήσεων που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της RBV να ορίσουν τους πόρους. Έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί όροι για τον ορισμό των πόρων τόσο από ερευνητές όσο και από επαγγελματίες του κλάδου που περιλαμβάνουν τις ικανότητες (Prahalad & Hamel, 1990) , τις δεξιότητες (Grant, 1991) τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία (Amit & Schoemaker, 1993) , τα στοιχεία του ενεργητικού (Ross et al., 1996) και τις μετοχές (Capron & Hullan, 1999; Wade & Hullan, 2004)

Ήταν ο Penrose (1959) που αρχικά έστρεψε την προσοχή σε μια προοπτική μελέτης των πόρων μιας εταιρείας, αλλά η RBV τονίστηκε κυρίως από τον Warnerfelt (1984) και στη συνέχεια έγινε δημοφιλής από τις μελέτες του Barney (1991). Ήταν λόγω της συμβολής πολλών συγγραφέων που οδήγησε σε μια σημαντική εννοιολογική ανάπτυξη στην έκταση της βιβλιογραφίας που ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο ζήτημα (Nelson & Winter, 1982; Day & Wensley 1988; Dierickx & Cool, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Barney, 2001; Priem & Butler, 2001; Barney et al., 2001; Zollo & Winter, 2002; Zahra & George, 2002; Winter, 2003).

Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και γρήγορα λόγω των δυναμικών προτιμήσεων των πελατών, ο προσανατολισμός προϊόντος/αγοράς δεν είναι ιδιαίτερα δόκιμος επί του παρόντος. Αυτό οδήγησε την RBV να έχει μεγάλη επιρροή στη στρατηγική. Θα ήμασταν σε καλύτερη θέση αν το κατανοούσαμε αυτό και κάναμε όλες τις στοχευμένες παρεμβάσεις στο εσωτερικό μας περιβάλλον με γνώμονα τους πόρους και τις δυνατότητες μας αντί να προσπαθούμε

να αλλάξουμε το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο έχουμε περιορισμένο έλεγχο (Enriquez de la O, 2015). Με άλλα λόγια η κουλτούρα αλλαγής των επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα από μέσα προς τα έξω, αφού η οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό περιβάλλον πραγματοποιείται πολύ πιο εύκολα. Άλλωστε, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον πάντα αποτελούν πεδίο προσαρμογής, αντίδρασης και πρόληψης, για τις επιχειρήσεις χωρίς ουσιαστικά να αλλάζουν όλες αυτές οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σε αυτό το θεματικό πλαίσιο ο Barney όρισε τη προσέγγιση V.R.I.N. (Barney, 1991) με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: 1) V – ο πόρος πρέπει να είναι αρκετά πολύτιμος για να αξιοποιείται στο μέγιστο βαθμό ώστε και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές 2) R – θα πρέπει να είναι αρκετά σπάνιος ώστε ο πόρος να είναι δύσκολος να εντοπισθεί/εφαρμοστεί σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. 3) I – θα πρέπει να είναι δύσκολο να αντιγραφεί/ μιμηθεί 4) N – πρέπει να είναι μην υποκαθίσταται από άλλους πόρους, πράγμα που σημαίνει ότι το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με σπάνιους και πολύτιμους πόρους. Αυτά τα χαρακτηριστικά παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, (Enriquez de la O, 2015).

Η RBV αμφισβητήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ως στατική και την παραμέληση που προκάλεσε στον δυναμισμό της αγοράς λόγω του ταχέως μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Barney, 2001; Priem & Butler, 2001; Barney et al., 2001; Zollo & Winter, 2002). Οι θεμελιώδεις ικανότητες (dynamic capabilities) που περιλάμβαναν αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη πόρων και δεξιοτήτων, ενίσχυσαν την σχετική σημασία και σπουδαιότητα της RBV (Barney et al., 2001; Zollo & Winter, 2002; Zahra & George, 2002; Winter, 2003) .

#### **4.3.2 ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (DYNAMIC CAPABILITIES – DC)**

Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν μέρος της συνολικής βάσης των πόρων του οργανισμού. Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων έχει υποστηριχθεί έντονα από την έρευνα για την ανάλυση των οργανωτικών δυνατοτήτων. Οι θεμελιώδεις ικανότητες όπως ορίζονται από τους Teece et al. (1997) είναι «η ικανότητα της εταιρείας να ενσωματώνει, να δημιουργεί και να αναδιαμορφώνει εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων» (Helfat Peteraf, 2003). Οι δυναμικές δυνατότητες συνδέονται με την «αλλαγή», η οποία έρχεται σε αντίθεση με τις συνηθισμένες δυνατότητες/ ικανότητες , (Winter, 2003) και έχει εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς όπως το μάρκετινγκ (Bruni & Verona, 2009) , οι πωλήσεις

(Guenzi et al., 2016), η επιχειρηματικότητα, η καινοτομία υπηρεσιών, το επιχειρηματικό δίκτυο και οι διάφορες σχέσεις και η αλυσίδα εφοδιασμού (Adegbite et al., 2018).

Ο ορισμός των Θεμελιωδών Ικανοτήτων έχει διατυπωθεί από πολλούς ερευνητές από τους οποίους έχουμε έναν που ορίστηκε από τους Eisenhardt & Martin (2000) ως: «Ένα σύνολο συγκεκριμένων και αναγνωρίσιμων διαδικασιών που είναι ενσωματωμένες στις επιχειρήσεις». Ένας άλλος ορισμός είναι «οι διαδικασίες της επιχείρησης που χρησιμοποιούν πόρους - συγκεκριμένα οι διαδικασίες για την ενοποίηση, την αναδιαμόρφωση, την απόκτηση και την απελευθέρωση πόρων - για να ταιριάζουν ή ακόμη και να δημιουργούν αλλαγές στην αγορά», που έχει επίσης επισημανθεί από αυτούς. Η συνέπεια αυτών των ορισμών είναι ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες στοχεύουν στην ανάπτυξη μοναδικών αξιών για την αντιμετώπιση των μεταβολών του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αν και υπάρχουν αρκετοί ορισμοί, οι Ludwig & Pemberton (2011) είχαν αναφέρει ότι είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια διαδικασία οικοδόμησης πραγματικών θεμελιωδών ικανοτήτων, αντί να δημιουργηθούν περαιτέρω αφηρημένοι ορισμοί βασισμένοι σε εμπειρικές μελέτες.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι βαθιά ριζωμένες στους πόρους της επιχείρησης, οι οποίοι εξαρτώνται από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν και πρέπει να διαθέτουν διαφορετικές ικανότητες για να τα διαφοροποιήσουν. Είναι δεδομένο ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι καταλύτης για μια επιχείρηση που θα επιτύχει τις επιδόσεις της, τα ανταγωνιστικά και προσωρινά της πλεονεκτήματα. Οι οργανωτικές και στρατηγικές ρουτίνες καθοδηγούνται από τις θεμελιώδεις ικανότητες, όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αποκτούν, απορρίπτουν ή αντικαθιστούν πόρους, ενσωματώνουν ή ανασυντάσσουν τους πόρους για να προσαρμόσουν τη βάση των πόρων για να δημιουργήσουν και να προσθέσουν αξία στις στρατηγικές. Οι θεμελιώδεις ικανότητες του μάρκετινγκ, η ανώτερη ανάπτυξη προϊόντων, η λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο και οι διαδικασίες συμμαχιών είναι μερικά παραδείγματα Θεμελιωδών Ικανοτήτων (Adegbite et al., 2018). Οι Θεμελιώδεις Ικανότητες είναι αποτελεσματικές ρουτίνες που προσαρμόζονται στη μεταβαλλόμενη κατάσταση της αγοράς σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα υψηλής δυναμικότητας. Είναι απαραίτητο για τις εταιρείες να αναπτύξουν ή να απορρίψουν πρακτικές σε αγορές υψηλής δυναμικότητας, γρήγορα χωρίς καν να σκέφτονται να ακολουθήσουν το υπάρχον πρότυπο πρακτικών. Κατά συνέπεια, γίνεται ακόμη πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να προσαρμόζονται για να επιβιώσουν (Adegbite et al., 2018).

Υπάρχει ένα κοινό στοιχείο στις θεμελιώδεις ικανότητες εντός των εταιρειών που έχουν τη φήμη ότι επιδεικνύουν ανώτερη απόδοση, ειδικά στο παρατηρούμενο χαρακτηριστικό τους που ονομάζεται επίσης «βέλτιστες πρακτικές» (Eisenhardt & Martin, 2000). Αντιπροσωπεύουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά και γρήγορα στη δυναμική της εξωτερικής αγοράς (Fang & Zou, 2009). Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να αισθανθούν και να δράσουν για να αρπάξουν τις ευκαιρίες, ή επιπλέον αναδιαμορφώνοντας γρήγορα τους πόρους και τις δυνατότητές τους με το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, να είναι εξοπλισμένες για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Teese, 2012; Breznik & Lahovnik, 2016)

Με βάση τα εμπειρικά ευρήματα, οι Wang & Ahmed (2007) προσδιόρισαν τρεις κύριους παράγοντες των θεμελιωδών ικανοτήτων που είναι η προσαρμοστική ικανότητα, η απορροφητική ικανότητα και η ικανότητα καινοτομίας. Ακολουθούν οι ορισμοί αυτών των κατηγοριών ικανοτήτων:

#### *Προσαρμοστική ικανότητα*

Ο ορισμός της προσαρμοστικής ικανότητας σύμφωνα με τους (Miles & Snow, 1978; Chakravarthy 1982 ; Hooley et al., 1992) είναι η «ικανότητα μιας επιχείρησης να εντοπίζει και να κεφαλαιοποιεί τις ευκαιρίες σε αναδυόμενες αγορές». Ο Chakravarthy (1982) βοήθησε στη διάκριση μεταξύ των Προσαρμοστικών ικανοτήτων και της προσαρμογής, όπου οι πρώτες στοχεύουν κυρίως σε μια αποτελεσματική αναζήτηση και εξισορρόπηση της εξερεύνησης των στρατηγικών επιλογών και την επένδυση σε στρατηγικές ανάπτυξης (Staber & Sydow, 2002), ενώ η δεύτερη εξηγεί μια βέλτιστη τελική κατάσταση εχέγγυο της επιβίωσης της επιχείρησης. Η πρόοδος της προσαρμοστικής ικανότητας ακολουθείται γενικά από την εξέλιξη των οργανωτικών μορφών των επιχειρήσεων.

#### *Απορροφητική ικανότητα*

Οι Cohen και Levinthal (1990) όρισαν την απορροφητική ικανότητα ως «την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει την αξία των νέων, εξωτερικών πληροφοριών, να τις αφομοιώνει και να τις εφαρμόζει σε εμπορικούς σκοπούς... η ικανότητα να αξιολογεί και να χρησιμοποιεί εξωτερική γνώση είναι η ικανότητα αξιολόγησης και χρήσης εξωτερικής γνώσης είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση του επιπέδου της προηγούμενης γνώσης.» Οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν

υψηλότερη απορροφητική ικανότητα έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να μαθαίνουν από τους εταίρους, τα καταφέρνουν καλά στην ενσωμάτωση εξωτερικών πληροφοριών που μετατρέπονται σε ενσωματωμένη γνώση εντός των επιχειρήσεων. Η απορροφητική ικανότητα είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα και αποτελείται από παράγοντες απόκτησης γνώσης, αφομοίωσης, μετασχηματισμού και εκμετάλλευσης, όπως υπογραμμίστηκε από τους Zahra και George (2002).

### *Ικανότητα καινοτομίας*

Οι Wang και Ahmed (2004) όρισαν την ικανότητα καινοτομίας ως «την ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων ή/και αγορών, μέσω της ευθυγράμμισης του στρατηγικού καινοτόμου προσανατολισμού με καινοτόμες συμπεριφορές και διαδικασίες». Σύμφωνα με τον ορισμό υπάρχουν πολλαπλές διαστάσεις που περικλείονται σε καινοτόμες ικανότητες, οι οποίες έχουν επισημανθεί σε προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, π.χ. επένδυση σε νέες μεθόδους παραγωγής, χαρτογράφηση νέων αγορών, εξερεύνηση νέων προμηθευτών και πρόοδος σε νέες οργανωτικές μορφές.

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες, όπως επισημαίνονται από τους Wang & Ahmed (2004) , είναι οι πιο σημαντικοί συνιστώσες των Θεμελιωδών Ικανοτήτων ως έννοια και ότι βοηθούν στην οικοδόμηση της ικανότητας μιας επιχείρησης να ενσωματώνει, να αναδιαμορφώνει, να ανανεώνει και να αναδημιουργεί τους πόρους και τις δυνατότητές της, για την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτοί οι συστατικοί παράγοντες συσχετίζονται μεταξύ τους αλλά διακρίνονται. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία έχει ορισμένες συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως προσαρμοστικές δυνατότητες, αν και η ευελιξία και η ευθυγράμμιση των πόρων του, εστιάζει στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται έγκαιρα για να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Αυτό φέρνει μια ευθυγράμμιση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η απορροφητική ικανότητα επικεντρώνεται στην εισαγωγή εξωτερικής γνώσης και στη συγχώνευση με τη γνώση της υπάρχουσας επιχείρησης και στη χρήση της εσωτερικά απορροφώντας την. Οι καινοτόμες ικανότητες επικεντρώνονται στη σύνδεση μεταξύ των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης, όπως το εγγενές πλεονέκτημα καινοτομίας και το πλεονέκτημα που βασίζεται στην αγορά σε σχέση με την αγορά νέων προϊόντων (Wang & Ahmed, 2007) . Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μαζί οδηγούν στη σύνδεση του εσωτερικού πόρου του οργανισμού με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς. Σε αυτό το



σημείο είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη σημασία της διατήρησής του.

#### **4.3.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Η έννοια του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει κερδίσει την προσοχή τόσο των ερευνητών όσο και των ακαδημαϊκών, καθώς ο μέσος χρόνος των επιχειρήσεων να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μειώνεται. Σε μια από τις μελέτες των Li και Liu (2014), παρατηρήθηκε ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες είχαν σημαντική θετική επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και αυτό οδηγήθηκε από τον περιβαλλοντικό δυναμισμό (Breznik & Lahovnik, 2016)

Οι ορισμοί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν εξηγηθεί από διάφορους ερευνητές. Ο Fahey (1989) όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «ως οτιδήποτε διαφοροποιεί έναν οργανισμό ή αυτό που παράγει ή εμπορεύεται από τους ανταγωνιστές του». Μετά από αυτό, ο Barney (1991) διαφοροποίησε τις θεμελιώδεις ικανότητες ως «την εφαρμογή μιας στρατηγικής δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από κανέναν τρέχοντα ή δυνητικό ανταγωνιστή». Αυτές οι στρατηγικές που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να εφαρμόσουν είναι το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

Ένας άλλος ορισμός από τον Kay (1993) που είναι ευρύτερα αποδεκτός που αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι «ένα πλεονέκτημα, που μια επιχείρηση έχει έναντι ενός ανταγωνιστή ή μιας ομάδας ανταγωνιστών σε μια δεδομένη αγορά, στρατηγική ομάδα ή κλάδο». Η θεμελιώδης ικανότητα της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που βοηθά στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές. Ο Porter (1998) τόνισε ορισμένα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι η εστίαση στον πελάτη, η αξία της επωνυμίας, η ποιότητα του προϊόντος, η έρευνα και η εστίαση στην ανάπτυξη (Chukwuemeka & Onuoha, 2018). Για τους σκοπούς καλύτερης κατανόησης της σχέσης μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θεμελιωδών ικανοτήτων αξίζει να γίνει μια μεγαλύτερη εμβάθυνση στη συγκεκριμένη σχέση παρακάτω.

##### **4.3.3.1 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Η βιβλιογραφία στον τομέα της Στρατηγικής Διοίκησης έχει συζητήσει σε μεγάλο βαθμό τρεις συμπληρωματικές θεωρίες που είναι α) η θεωρία των πόρων (Resource Based View – RVB) β) η

εξελικτική θεωρία της εταιρείας και γ) η άποψη των θεμελιωδών ικανοτήτων. Αυτές οι θεωρίες έχουν επισημάνει τον τρόπο με τον οποίο υιοθετούνται και αναπτύσσονται οι ικανότητες από τις επιχειρήσεις για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού (Aguirre, 2011). Η βιβλιογραφία έχει επίσης τονίσει ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης είναι η θεμελιώδης πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hou & Chien, 2010) και ότι είναι καθοριστικές για τον προσδιορισμό της ικανότητας της επιχείρησης να εφαρμόσει με επιτυχία ενέργειες που θα οδηγήσουν σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Leonard-Barton, 1992). Διάφορες μελέτες έχουν συζητήσει την άμεση επίδραση των Θεμελιωδών Ικανοτήτων στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (π.χ., Wu, 2011; Hou & Chien, 2010; Ogunkoya et al., 2014)

Σύμφωνα με μια μελέτη του Aguirre (2011), φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι «οι θεμελιώδεις ικανότητες και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιθανό να είναι απαραίτητα για την επιβίωση επιχειρήσεων σε αγορές που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες και με ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές. Υποστηρίζεται ότι οι τοπικές επιχειρήσεις πρέπει να τονώσουν τις θεμελιώδεις τους ικανότητες για να ανταγωνιστούν με επιτυχία στις αγορές». Ως εκ τούτου, θα ήταν ουσιώδες να αναφέρουμε ότι οι Θεμελιώδεις Ικανότητες και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα πάνε χέρι-χέρι, καθώς οι εταιρείες χτίζουν τις ικανότητές τους για να αντιμετωπίσουν τις νέες περιβαλλοντικές μεταβλητές. Ωστόσο, ακόμη και μετά από πολλή ερευνητική προσπάθεια που έχει μείνει πίσω στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ των δύο εννοιών, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη σε επίπεδο εμπάθυνσης εμπειρικών μελετών, που καθιερώνει μια σαφή σχέση μεταξύ των δύο (Chukwuemeka & Onuoha, 2018).

Κάθε οργανισμός σε όλο τον κόσμο επανεξετάζει συνεχώς την απόδοσή του με την ταχέως μεταβαλλόμενη κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας. Καθώς ο ανταγωνισμός είναι έντονος, πολλές εταιρείες αναζητούν τρόπους επιβίωσης για τους οποίους προσπαθούν να επεκταθούν σε νέες γεωγραφικές περιοχές και να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές, να αναπτύξουν και να εμπορευτούν νέα προϊόντα, να προσφέρουν ελκυστικές τιμές μέσω της δυναμικής τιμολόγησης, να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την ευρύτερη καταναλωτική εμπειρία και να αναπτύξουν νεότερες και πιο αποδοτικές στρατηγικές. Για να γίνει αυτό, οι μάνατζερ και τα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολογούν το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, συλλέγουν πληροφορίες που αφορούν το σύνολο της αγοράς, διεξάγουν έρευνα αγοράς για

να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, εργάζονται για το κόστος παραγωγής τους, προβλέπουν και αξιολογούν την οργανωτική απόδοση και επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Afonina; 2015). Κάτι παρόμοιο συνέβη και μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19 όπου το παγκόσμιο ενδιαφέρον στράφηκε στις ηλεκτρονικές αγορές, δεδομένου το γεγονός ότι τα περιοριστικά μέτρα ανάγκαζαν τους καταναλωτές να πραγματοποιούν τις αγορές τους με ηλεκτρονικά μέσα και εκτίναξαν τους δείκτες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έτσι και τα ελληνικά σούπερ μάρκετ διεύρυναν και ανέπτυξαν περισσότερο τα e-shop τους με παράδοση στο σπίτι.

Οι Ofoegbu και Akanbi (2012) όρισαν την Οργανωτική απόδοση ως «τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μετόχων του και επίσης εκπληρώνει τις δικές του ανάγκες για επιβίωση», κάτι που παρουσιάζει τεράστιο ενδιαφέρον στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής έρευνας (Richard et al., 2009). Αυτό μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη των εταιρικών στρατηγικών στόχων και της αποστολής και των αξιών του επιχειρείν (Cho et al., 2012) μέσω δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην επίτευξη, την αξιολόγηση και την τελειοποίηση των τρόπων επίτευξης των οργανωτικών στόχων (Yap & Tan, 2012).

Συμπερασματικά, όλες οι μελέτες από διάφορους ερευνητές υπογραμμίζουν ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ένας τομέας μελέτης που βασίζεται στους εσωτερικούς πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης και είναι απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Η δημιουργία αυτών των πόρων και ικανοτήτων είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργεί η επιχείρηση για τον εαυτό της αποτελεί θεμέλιο για την οργανωτική απόδοση και έχει σημαντική σχέση με αυτό.

Αν και πολλοί ερευνητές έχουν συζητήσει τη σημαντική θετική σχέση μεταξύ των μεμονωμένων παραγόντων επιτυχίας στις επιχειρήσεις και των θεμελιωδών ικανοτήτων, ή των θεμελιωδών ικανοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της οργανωτικής απόδοσης, αλλά η σχέση στο σύνολό της είναι ένας τομέας που χρειάζεται περαιτέρω μελέτη για να κατανοηθεί η επίδρασή τους και οι σχέσεις μεταξύ τους σε ολιστικό επίπεδο.

#### **4.4 ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER**

Το μοντέλο των Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter στο βιβλίο του «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» το 1980. Από τότε έχει γίνει ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση της δομής μιας βιομηχανίας ενός οργανισμού μέσα από επιμέρους στρατηγικές διαδικασίες. Το μοντέλο του Porter έχει ως πυλώνα του το γεγονός ότι μια εταιρική στρατηγική θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες και τις απειλές που ανακύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Goyal, 2021).

Ειδικά, η ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στις βιομηχανικές αρχές και στην κατανόηση των επιμέρους δομών τους, καθώς και στο τρόπο που αυτές μεταβάλλονται. Η ανάλυση του Porter έχει εντοπίσει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Αυτές οι δυνάμεις καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και ως εκ τούτου την κερδοφορία και την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Ο στόχος της στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο θα πρέπει να είναι η τροποποίηση αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων με τρόπο που βελτιώνει τη θέση του οργανισμού στον ευρύτερο κλάδο στον οποίον ανταγωνίζεται. Το μοντέλο του Porter με άλλα λόγια, υποστηρίζει την διεξοδικότερη ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων που επιδρούν σε έναν κλάδο. Με βάση τις πληροφορίες που αντλούνται από την κριτική ανάλυση των πέντε αυτών δυνάμεων, τα κέντρα λήψης αποφάσεων σε διοικητικό επίπεδο οργανισμών μπορούν να αποφασίσουν πώς μπορούν να προσαρμοστούν ή να εκμεταλλευτούν συγκεκριμένες δυναμικές του εκάστοτε κλάδου που δραστηριοποιούνται (Goyal, 2021).

Συνοψίζοντας οι πέντε δυνάμεις του Porter αποτελούνται ως εξής:

1. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
3. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο
4. Η απειλή των υποκατάστατων
5. Ανταγωνιστικό επίπεδο μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου

Η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις εξής πτυχές του εταιρικού σχεδιασμού:

Σε επίπεδο στατικής ανάλυσης το υπόδειγμα αυτό επιτρέπει τον προσδιορισμό της ελκυστικότητας μιας βιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα, δύναται να παρέχει πληροφορίες για την

κερδοφορία. Αυτό κατά συνέπεια, υποστηρίζει αποφάσεις σχετικά με την είσοδο ή την έξοδο από τον κλάδο ή ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Επιπλέον, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση του αντίκτυπου των ανταγωνιστικών δυνάμεων στον ίδιο τον οργανισμό με τον αντίκτυπο που έχουν οι ίδιες δυνάμεις στους ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν διαφορετικές επιλογές για να αντιδράσουν στις αλλαγές στις ανταγωνιστικές δυνάμεις από τους διαφορετικούς πόρους τους και αρμοδιότητες. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη δομή ολόκληρου του κλάδου (Anton, 2015).

Σε επίπεδο δυναμικής ανάλυσης, συνδυαστικά με την ανάλυση PESTEL, η οποία είναι σε θέση να αποκαλύψει ποιες θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνάμεις αλλαγής σε έναν κλάδο, η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων θα μπορούσε να αποφέρει ευρήματα πιθανώς σχετικά με πως ένας κλάδος θα μπορούσε να είναι πιο ελκυστικός σε μελλοντικό χρόνο. Οι αναμενόμενες πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, δημογραφικές και τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και συνεπώς να επηρεάσουν τη διάρθρωση ενός κλάδου. Χρήσιμα εργαλεία για τον προσδιορισμό πιθανών αλλαγών των ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι τα σενάρια για το πως θα προσαρμοστεί ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στο κλάδο, κατά περίπτωση (Anton, 2015).

Τέλος σε επίπεδο ανάλυσης επιλογών, οι οργανισμοί έχοντας γνώση της έντασης και της δύναμης των ανταγωνιστικών δυνάμεων, μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές επιλογές και σχέδια εργασίας (working plans) διαμορφώνοντας τα εχέγγυα που είναι σε θέση να βελτιώσουν τη δική τους ανταγωνιστική θέση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παίκτες του κλάδου. Το αποτέλεσμα θα μπορούσε να είναι μια νέα στρατηγική κατεύθυνση για τον οργανισμό, π.χ. μια νέα τοποθέτηση, διαφοροποίηση για ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά και στρατηγικές συνεργασίες (Goyal, 2021).

Κατά συνέπεια, το μοντέλο των Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter επιτρέπει μια συστηματική και δομημένη ανάλυση της διάρθρωσης της αγοράς και των δυνάμεων ανταγωνισμού που επικρατούν σε αυτή. Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένους οργανισμούς, τμήματα αγοράς και κλάδου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να είναι απαραίτητο να καθοριστεί το εύρος της αγοράς που θα αναλυθεί σε ένα πρωταρχικό στάδιο. Έπειτα, θα πρέπει να εντοπισθούν και να αναλυθούν όλες εκείνες οι σχετικές δυνάμεις που επιδρούν σε αυτή την

αγορά. Ως εκ τούτου, δεν είναι απαραίτητο να αναλυθούν όλα τα στοιχεία όλων αυτών των ανταγωνιστικών δυνάμεων που επικρατούν σε έναν κλάδο με το ίδιο βάθος (Anton, 2015).

Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter βασίζεται κυρίως σε μικροοικονομικά μεγέθη. Λαμβάνει υπόψη την προσφορά και τη ζήτηση, τα συμπληρωματικά προϊόντα και τα υποκατάστατα, τις σχέσεις μεταξύ όγκου παραγωγής και κόστους παραγωγής και τις διάφορες μορφές αγοράς όπως διαμορφώνονται συστημικά όπως το μονοπώλιο, το ολιγοπώλιο ή ο τέλειος ανταγωνισμός (Goyal, 2021).

#### **4.4.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

Το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλης κριτικής στην κείμενη βιβλιογραφία. Η κύρια αδυναμία ανακύπτει μέσα από την ιστορικότητα του πλαισίου στο οποίο βασίζεται η ανάπτυξη του. Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό αυτό πλαίσιο αναπτύχθηκε μέσα στη δεκαετία του 1980, όταν οι απαρχές της παγκόσμιας οικονομίας εκείνης της εποχής βασιζόνταν στην κυκλική ανάπτυξη. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί τότε έθεταν ως κυρίαρχους εταιρικούς στόχους πρωταρχικά την επιβίωση τους, που θα τους επέτρεπε να παραμείνουν στο προσκήνιο και στην συνέχεια τη κερδοφορία τους (Mekic & Mekic, 2014).

Ως θεμέλιος λίθος για την ανταγωνιστική τους στρατηγική, υπήρξε η βελτιστοποίηση της συνολικής στρατηγικής που καθοδηγούσε το όραμα και την αποστολή με όλους εκείνους τους παράγοντες που συνέθεταν το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή μονοδιάστατη θεώρηση που στη σημερινή εποχή φαντάζει ανεπαρκής δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι περισσότεροι κλάδοι τότε χαρακτηρίζονταν από προβλεψιμότητα και σταθερότητα, αδύνατο να συγκριθούν με τη δυναμικότητα της σημερινής εποχής (Mekic & Mekic, 2014).

Σε γενικές γραμμές η αξία αυτού του μοντέλου επηρεάζεται από τις ακόλουθες μεταβλητές (Mekic & Mekic, 2014):

- Σε οικονομικό επίπεδο, το μοντέλο απαιτεί μια κλασική τέλεια αγορά. Όσοι περισσότεροι παρεμβατισμός υπάρχει σε ένα κλάδο, τόσο περισσότερο επηρεάζεται και η συνολική αξιοπιστία του μοντέλου.
- Το υπόδειγμα βρίσκει καλύτερες εφαρμογές στην ανάλυση απλών δομών αγοράς. Για να περιγραφεί ένας κλάδος περιεκτικά και να αναλυθούν διεξοδικά οι πέντε δυνάμεις που επιδρούν σε αυτό, υπάρχει σχετική δυσχέρεια σε σύνθετους κλάδους με πολλαπλές

αλληλεπιδράσεις, ομάδες προϊόντων, υποπροϊόντα και τμήματα. Παρόλα αυτά, η υπερβολικά επιλεκτική και μυωπική εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα τέτοιων κλάδων εγείρει ζητήματα σχετικά με τους κινδύνους να εκλείψουν σημαντικά δεδομένα και στοιχεία στην προσπάθεια ανάλυσης.

- Το υπόδειγμα αναφέρεται σε δομές αγορών που χαρακτηρίζονται από σχετική στατικότητα. Κάτι που σε καμία περίπτωση δεν συμβαίνει στις μέρες μας, όπου οι αγορές χαρακτηρίζονται από έντονη δυναμικότητα και ευμεταβλητότητα. Οι πληθώρα των τεχνολογικών ανακαλύψεων και οι φρενήρεις ρυθμοί που αναπτύσσονται οι start ups, οι οποίες εισέρχονται δυναμικά στην αγορά, ελλοχεύουν τον κίνδυνο συνεχόμενων αλλαγών σε σύντομο χρονικό διάστημα, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται τα επιχειρηματικά μοντέλα και ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων.

Κατά συνέπεια, ραγδαίες και ριζικές αλλαγές πραγματοποιούνται τόσο στις σχέσεις μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) αλλά και να δημιουργήσει νέα εμπόδια εισόδου τα οποία στο παρελθόν δεν υπήρχαν. Αυτό δεν συμβαίνει σχεδόν καθόλου στις σημερινές δυναμικές αγορές. Το εξεταζόμενο υπόδειγμα μπορεί να προσφέρει μια πρωταρχική ανάλυση σε ουσιαστικό επίπεδο για ευρύτερες τάσεις που επικρατούν σε μια βιομηχανία ή ένα κλάδο της οικονομίας, αλλά είναι εξαιρετικά απίθανο στο να προσφέρει στα κέντρα λήψεως αποφάσεων των οργανισμούς, την ανάλογη ανατροφοδότηση ώστε να μπορέσουν να δράσουν προληπτικά μέσα από ένα συνολικό εύρος και φάσμα ενεργειών. Τέτοια παραδείγματα μπορούν να αναζητηθούν από την επίδραση της πανδημίας της COVID-19, την στρατιωτική προέλαση της Ρωσίας στην Ουκρανία και το αντίκτυπο το οποίο θα είχε στην πλειονότητα των κλάδων η ενεργειακή κρίση. Άλλωστε σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει η ανάδειξη νέων τάσεων που αμβλύνουν τις συνέπειες τέτοιων γεγονότων, π.χ. η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών αγορών από σούπερ μάρκετ κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων (Mekic & Mekic, 2014).

- Τέλος, το υπόδειγμα έχει ως βάση τη λογική του ανταγωνισμού. Υποθέσεις σχετικά με τις προσπάθειες των οργανισμών να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τόσο έναντι άλλων οργανισμών που κυρίως δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και λειτουργούν πως παράγοντες της αγοράς, άλλα και έναντι των προμηθευτών ή πελατών. Με αυτή την εστιασμένη θεώρηση, δεν λαμβάνονται πραγματικά υπόψη στρατηγικές που ακολουθούν οι οργανισμοί όπως: οι στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances) , η ηλεκτρονική

διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων όλων των οργανισμών κατά μήκος μιας αλυσίδας αξίας, τα εικονικά δίκτυα των οργανισμών και άλλα (Goyal, 2021).

Συνοψίζοντας, το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter εμφανίζει σημαντικούς περιορισμούς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των παγκόσμιων αγορών. Πιο συγκεκριμένα εμφανίζονται ανεπάρκειες στο να αφογκραστεί τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα και την έντονη δυναμική των αγορών οι οποίες μεταβάλλονται με φρενήρεις ρυθμούς. Η υψηλή αξία του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter βρίσκεται στο γεγονός ότι με απλό και ουσιαστικό τρόπο επιτρέπει τα κέντρα λήψεως αποφάσεων να εξετάζουν τις τρέχουσες εξελίξεις σε ένα κλάδο με απλό, δομημένο και εύκολα κατανοητό τρόπο, ως σημείο εκκίνησης για περαιτέρω ανάλυση.

#### **4.4.2 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Παρατίθεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (Georgilea, 2019):

##### **➤ Ανταγωνιστικό επίπεδο μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου**

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών εταιριών του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονο. Υπάρχουν πολλά σούπερ μάρκετ στον κλάδο με πληθώρα από καταστήματα ανά την ελληνική επικράτεια, με άμεση συνέπεια τα περισσότερα από αυτά να είναι κοντά το ένα στο άλλο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι κολοσσοί του κλάδου να επιδίδονται σε ένα εξαιρετικά έντονο ανταγωνισμό τιμών ή αλλιώς πόλεμο τιμών. Σύμφωνα με έρευνα την οποία διενέργησε η ICAP (2018) υπάρχει έντονο το φαινόμενο ότι ορισμένες ημέρες της εβδομάδας όπως το Σάββατο όπου υπάρχει περισσότερος χρόνος για αγορές δεδομένου ότι μεγάλη μερίδα του πληθυσμού δεν εργάζεται, η ελαστικότητα ζήτησης τιμών των ίδιων κατηγοριών προϊόντων αυξάνεται σημαντικά. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες του κλάδου των σούπερ μάρκετ επιδίδονται σε γενναίες εκπωτικές προσφορές σε σχέση με άλλες ημέρες της εβδομάδας, με στόχο είτε να διατηρήσουν είτε να κερδίσουν περισσότερους δυνητικούς πελάτες.

Επιπλέον, η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή αυξάνεται και επειδή τα σούπερ μάρκετ ανοίγουν ορισμένες Κυριακές του χρόνου και αυτό οδηγεί σε υψηλότερες ανταγωνιστικές πιέσεις κυρίως στις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου. Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο δίνει τη



δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου να ανοίγουν συγκεκριμένες Κυριακές του χρόνου, παρόλα αυτά για λόγους βιωσιμότητας αυτό δεν μπορεί να υποστηριχθεί από τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και στρατηγικών από μεγάλες εταιρείες προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους είναι αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού. Με εξαγορές και συγχωνεύσεις καθώς και με το franchising, οι μεγάλες εταιρείες επεκτείνονται γεωγραφικά αυξάνοντας τα καταστήματά τους και ενισχύοντας τη θέση τους στην αγορά. Αυτό είναι σημαντικό και λόγω της γεωγραφικής ποικιλομορφίας της ελληνικής επικράτειας με πληθώρα απομακρυσμένων χωριών και νήσων.

Ορισμένες αλυσίδες, επίσης, προσφέρουν περισσότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για να ενισχύσουν το branding της αλυσίδας που εκπροσωπούν και να ανταποκριθούν στην αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Η εξειδίκευση επιτυγχάνεται ακόμα περισσότερο όταν υπάρχουν δύο ή τρεις ιδιωτικές ετικέτες για το ίδιο προϊόν ως αποτέλεσμα της τιμολογιακής διαφοροποίησης. Με άλλα λόγια υπάρχουν οικονομικά και πιο ακριβά προϊόντα στην ίδια προιοντική κατηγορία.

Επιπλέον, όσο μικρότερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει ένα σούπερ μάρκετ ή μια υπεραγορά, τόσο μικρότερο είναι το κόστος εναλλαγής για τους καταναλωτές μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Για παράδειγμα, πολλά σούπερ μάρκετ προσφέρουν κάρτες πιστότητας (loyalty cards) και αυτή παραμένει μια από τις βασικές στρατηγικές των σούπερ μάρκετ για τη διατήρηση ή ακόμα και την αύξηση της καταναλωτικής βάσης τους.

#### ➤ **Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο**

Δεν υπάρχουν ουσιαστικά εμπόδια για να εισέλθει μια εταιρεία στον κλάδο των σούπερ μάρκετ και των υπεραγορών. Παρόλα αυτά, υφίστανται δύο ανασταλτικοί παράγοντες, οι οποίοι και λειτουργούν περιοριστικά για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο. Αυτοί είναι ο έντονος ανταγωνισμός σε ένα κλάδο ο οποίος και παρουσιάζει μεγάλο κορεσμό, λόγω των πολλών διαφορετικών αλυσίδων που δραστηριοποιούνται καθώς και ο μεγάλος αριθμός καταστημάτων σούπερ μάρκετ που συχνά λειτουργούν το ένα κοντά στο άλλο, προσπαθώντας να μοιραστούν κομμάτι της πίτας των καταναλωτών. Επιπλέον, οι μεγάλες αλυσίδες προσφέρουν προϊόντα σε

ανταγωνιστικές τιμές λόγω των οικονομικών κλίμακας που επιτυγχάνουν, γεγονός που τους δίνει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό έρχονται να προστεθούν και η πληθώρα κωδικών από προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που ανταγωνίζονται επάξια την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των επώνυμων προϊόντων.

Συν τοις άλλους, η ισχυρή φήμη των μεγάλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο έχοντας μέγεθος κολοσσού, το δίκτυο των καταστημάτων τους που εκτείνεται σε τεράστια έκταση ανά την ελληνική επικράτεια, η εμπειρία και η τεχνογνωσία τους λόγω της μακροχρόνιας δραστηριοποίησης στο κλάδο και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές παγκοσμίως, και η διαφοροποίηση των προϊόντων τους μέσω της δημιουργίας περισσότερων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας δυσκολεύουν την επιτυχή είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο και ακόμη περισσότερο τη δυνατότητα στο να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Ταυτόχρονα, η στασιμότητα του κλάδου αυτού λόγω της οικονομικής ύφεσης των προηγούμενων ετών καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την είσοδο μιας νέας αλυσίδας. Αυτό είναι προφανές αν αναλογιστούμε τη μείωση του συνολικού αριθμού των αλυσίδων τα τελευταία χρόνια και τη συγκέντρωση του κλάδου σε μεγάλες αλυσίδες. Το κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση και επέκταση του δικτύου καταστημάτων είναι υψηλό, ενώ η χρηματοδότηση από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξακολουθεί να είναι δύσκολη.

Επιπλέον, οι συνέπειες του κορονοϊού και της ενεργειακής κρίσης έχουν αφήσει άμεσο αποτύπωμα στην γενικευμένη βιωσιμότητα του κλάδου. Η στροφή πλέον έχει επέλθει σε ηλεκτρονικές αγορές και στην άμεση σύγκριση των προσφερόμενων προϊόντων και των αντίστοιχων τιμών τους. Οι νέοι παίκτες πρέπει να γνωρίζουν πέρα από τη παραδοσιακή μορφή της αγοράς με τις τυπικές επισκέψεις των πελατών και των καταναλωτών προς τα φυσικά καταστήματα, και την τεχνογνωσία που απαιτείται για τη δραστηριοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) με την υποστήριξη πλήρως λειτουργικών και εύχρηστων ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-shops) που μπορούν να ανταγωνιστούν αυτά των μεγάλων αλυσίδων. Επιπλέον, το κόστος της ενεργειακής κρίσης, του πολέμου στην Ουκρανία και των πληθωριστικών πιέσεων έχει απομειώσει τα περιθώρια κέρδους (profit margins), με στόχο να επιτευχθούν οι συνθήκες ανταγωνιστικότητας στο κλάδο.

Γενικά, η είσοδος μιας νέας αλυσίδας σούπερ μάρκετ στην ελληνική αγορά με τις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούν απαιτεί υψηλή επένδυση και αυτό θα μπορούσε να συμβεί μόνο με έναν

νέο μεγάλο πολυεθνικό όμιλο που διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και την τεχνογνωσία (know how) για να πετύχει.

#### ➤ **Η απειλή των υποκατάστατων**

Σύμφωνα με την μελέτη που έχει πραγματοποιηθεί από την ICAP για τον ευρύτερο τομέα των σούπερ μάρκετ (2008), οπωροπωλεία, κρεοπωλεία, ιχθυοπωλεία που λειτουργούν εντός των καταστημάτων σούπερ μάρκετ, με τη μορφή καταστήματος μέσα σε κατάστημα (shop in a shop) προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να θεωρηθούν υποκατάστατα των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρει ο κλάδος των σούπερ μάρκετ.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα των σούπερ μάρκετ σε σύγκριση με τα παντοπωλεία ή τα κρεοπωλεία της γειτονιάς είναι η μεγάλη ποικιλία προϊόντων, σε άκρως ανταγωνιστικές τιμές και το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας τους. Επιπλέον, στις μέρες μας οι καταναλωτές έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο και επισκέπτονται όσο το δυνατόν λιγότερα μέρη για να κάνουν τις απαραίτητες αγορές τους. Δεν είναι τυχαίο πως μετά την πανδημία οι ηλεκτρονικές αγορές εκτινάχθηκαν και τα σούπερ μάρκετ και οι υπεραγορές προσαρμόστηκαν στην καινούργια πραγματικότητα. Οι δυνητικοί πελάτες και οι καταναλωτές έχουν πλέον την δυνατότητα να αγοράζουν από διαφορετικά καταστήματα στον κυβερνοχώρο διαφορετικά προϊόντα με άμεση παράδοση στο σπίτι τους σε διευρυμένα ωράρια, ακόμα σε μερικές περιπτώσεις και καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου.

Η υποκατάσταση μπορεί επίσης να δημιουργήσει μείωση της ζήτησης για συγκεκριμένα είδη, καθώς οι δυνητικοί καταναλωτές μπορούν εύκολα να εναλλάσσουν μεταξύ παρόμοιων προϊόντων και να στρέφονται σε αυτά τα προϊόντα τα οποία και διαθέτουν χαμηλότερης τιμή. Είναι σημαντικό να επισημαίνεται διαρκώς το γεγονός πως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν καταφέρει τα τελευταία χρόνια να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς και να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες επωνυμίες ειδικά σε ορισμένες κατηγορίες. Αυτό διότι συνήθως δεν υστερούν σε ποιότητα συγκριτικά με τα επώνυμα προϊόντα, ενώ το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών βαίνει μειούμενο από τις συνέπειες διαφορετικών παραγόντων.

#### ➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Τα σούπερ μάρκετ και οι υπεραγορές που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων προμηθεύονται τα προϊόντα τους είτε από χονδρεμπόρους είτε απευθείας από τις

εγχώριες βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια αλλά ακόμα και στο εξωτερικό. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις προμηθεύονται μεγάλο αριθμό των προϊόντων τους από ομίλους κοινοπραξιών που συνάπτουν συμφέρουσες συμφωνίες με προμηθευτές. Αυτό είναι σημαντικό για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τους μεγαλύτερους παίκτες του κλάδου σε επίπεδο τιμολογιακής πολιτικής και προσφορών.

Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι αλυσίδες Cash & Carry και οι κοινοπραξίες έχουν πλεονέκτημα έναντι πολλών προμηθευτών τους όσον αφορά τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, η τιμολογιακή πολιτική και οι όροι πωλήσεων και πίστωσης εξαρτώνται από το μέγεθος των αγορών που πραγματοποιεί μια αλυσίδα ή ένας όμιλος. Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου των σούπερ μάρκετ έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των μικρότερων σε μέγεθος ανταγωνιστών τους και εξασφαλίζουν σαφώς ευνοϊκότερους όρους.

Με άλλα λόγια, η ικανότητα των σούπερ μάρκετ να συγκεντρώνουν μεγάλους όγκους πωλήσεων στα καταστήματά τους, η εκτεταμένη γεωγραφική τους κάλυψη και ο αυξανόμενος βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο είναι βασικοί παράγοντες που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων έναντι των προμηθευτών τους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εταιριών που δραστηριοποιούνται στο τομέα του χονδρεμπορίου όπως η MAKRO Cash & Carry να έχει ιδρύσει θυγατρικές, στην περίπτωση μας την αλυσίδα My Market για να τις προμηθεύει με τα προϊόντα της.

Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως εντάσσονται σε ομάδες κοινών αγορών μέσω των οποίων επιδιώκουν να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη σε σύγκριση με τους προμηθευτές και να εξασφαλίσουν καλύτερες τιμές και ευνοϊκότερες συνθήκες διαπραγμάτευσης.

#### ➤ **Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Τα προϊόντα που διατίθενται μέσω των σούπερ μάρκετ και Cash & Carry απευθύνονται κυρίως σε τελικούς καταναλωτές των οποίων η διαπραγματευτική δύναμη δεν υπάρχει. Αν και οι καταναλωτές των οποίων η αγοραστική δύναμη και οι ανάγκες είναι διαφορετικές, αγοράζουν τα προϊόντα που θέλουν από διαφορετικά καταστήματα με διαφορετική τιμολογιακή πολιτική. Σημαντικός παράγοντας αποτελεί η μεγάλη διείσδυση του διαδικτύου στην άμεση διάχυση της πληροφόρησης.

Δεδομένης της σημαντικής μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια, με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και του γεγονότος ότι το μεγαλύτερο μερίδιο των συνολικών καταναλωτικών δαπανών είναι τα τρόφιμα, οι καταναλωτές είναι πιο «ευαίσθητοι» στις μεταβολές των τιμών. Όταν η τιμή αυξάνεται, ο καταναλωτής επιλέγει ευκολότερα κάτι άλλο ανάμεσα σε τόσα προϊόντα και μεταξύ αλυσίδων του κλάδου. Στις μέρες μας οι καταναλωτές γνωρίζουν τις τιμές και τις υπηρεσίες που προσφέρονται πριν ψωνίσουν και έχουν τη δυνατότητα να κάνουν την πιο συμφέρουσα επιλογή καταστήματος, με εργαλεία τα οποία έχει θεσπίσει η Πολιτεία για την προστασία των νοικοκυριών και την ενεργοποίηση των δυνάμεων του υγιούς ανταγωνισμού. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η εφαρμογή του «Καλαθιού του νοικοκυριού».

#### **4.5 ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER**

Ως πολύπλευρη και εκτεταμένη έννοια, η στρατηγική είναι ο σχηματισμός μιας ξεχωριστής και πολύτιμης θέσης ενός οργανισμού που περιλαμβάνει ποικίλο σύνολο δραστηριοτήτων (Porter, 1996). Μια διεξοδικότερη εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως σκιαγραφείται από τον Porter (1985, σελίδα 3): *«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεμελιωδώς περιλαμβάνει εκτός της αξίας που μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει για τους αγοραστές της, ένα κομμάτι αξίας που υπερβαίνει το κόστος το οποίο δαπάνησε μια εταιρία για τη δημιουργία του. Η αξία είναι αυτό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες και η ανώτερη αξία πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από τους ανταγωνιστές για ισοδύναμα οφέλη ή την παροχή μοναδικών οφελών που αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή.»*

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο Porter's (1980) πρότεινε το γενικό πλαίσιο στρατηγικής που ξεκίνησε με την κατανόηση ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με επιτυχία μακροπρόθεσμα, πρέπει να επιλέξουν μια κατάλληλη στρατηγική θέση. Προτείνει τρεις γενικές μεθόδους για την απόκτηση ή την ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εξετάζει τα μέσα με τα οποία μια επιχείρηση παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές στον κλάδο της (Banker et al., 2014). Απαιτεί οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ευρηματικές κλίμακες που βοηθούν στη μείωση του κόστους, για παράδειγμα, μέσω περιορισμένου λειτουργικού κόστους, ετών εμπειρίας, ελαχιστοποίησης του κόστους στο μάρκετινγκ και διαφήμισης, του δυναμικού πωλήσεων και της

έρευνας και ανάπτυξης (Porter, 2001). Ο Porter (1985) ονόμασε τη στρατηγική ηγεσίας κόστους ως την πώληση τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών με ανταγωνιστική τιμολόγηση.

Μια στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη κερδοφορία, όπως υποστηρίζει ο Porter (1985), όπου μια στρατηγική θέση χαμηλού κόστους προσφέρει μια σταθερή προστασία έναντι των ανταγωνιστών της, καθώς το χαμηλό κόστος της σημαίνει ότι μπορεί ακόμα να αποκομίσει κέρδη ακόμα και όταν οι ανταγωνιστές της έχουν κέρδη μέσω των επιλογών τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η βασική θεώρηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ολιστικής προσέγγιση για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη μείωση και τον έλεγχο του κόστους (Baack & Boggs, 2008).

Η στρατηγική διαφοροποίησης υποδηλώνει την ανάπτυξη διακριτών προϊόντων ή υπηρεσιών (Porter, 1985). Η εστίασή της είναι στη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση, ή με άλλα λόγια, στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που θεωρούνται μοναδικά σε όλο τον κλάδο συγκριτικά με τον ανταγωνισμό (Animesh, Viswanathan, & Agarwal, 2011). Οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν στρατηγικές διαφοροποίησης με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού μοναδικών προϊόντων, των δικτύων αντιπροσώπων που πωλούν αυτά τα προϊόντα, των χαρακτηριστικών, της εικόνας της επωνυμίας, της τεχνολογίας και της εξυπηρέτησης πελατών μέσω των οποίων μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους (Thompson, Strickland, Gamble, & Gamble, 2010).

Οι εταιρείες που μπορούν να διαφοροποιηθούν με επιτυχία συνήθως ορίζουν υψηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές τους για να υποστηρίξουν το υψηλό κόστος που αντισταθμίζει τη διαφορετικότητα και την μοναδικότητα στον κλάδο. Μια στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί κερδοφορία όπως προτείνεται από τον Porter (1980), καθώς προσφέρει άμυνα ενάντια στον ανταγωνισμό. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στην αφοσίωση στην επωνυμία από τον πελάτη (brand loyalty) που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη ευαισθησία τιμής, η οποία κατά συνέπεια αυξάνει τα περιθώρια κέρδους και τη χρηματοοικονομική θέση της εταιρίας και αποφεύγει την ανάγκη υιοθέτησης μιας θέσης χαμηλού κόστους.

Μια στρατηγική εστίασης στοχεύει στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος ή αγοράς-στόχου του κλάδου μέσω της ηγεσίας ή της διαφοροποίησης του κόστους (Davidson, 2001; Hlavacka, Ljuba, Viera, & Robert, 2001; Porter, 1980). Σύμφωνα με τους Thompson et al. (2010),

μια στρατηγική εστίασης αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποκτάται είτε από την ηγεσία του κόστους είτε από τη διαφοροποίηση, το οποίο μπορεί να γίνει όλο και πιο ελκυστικό εάν συγκροτηθούν μία ή/και περισσότερες από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Η εξειδικευμένη αγορά-στόχος είναι επαρκώς μεγάλη για να είναι κερδοφόρα και διασφαλίζει δυνατότητες ανάπτυξης.
2. Είναι δαπανηρό ή δύσκολο για τους ανταγωνιστές που απευθύνονται στην ευρεία μάζα των καταναλωτών να διαθέτουν όλα εκείνα τα εχέγγυα για την κάλυψη των ειδικών αναγκών των πελατών, συμπεριλαμβανομένης της εξειδικευμένης αγοράς-στόχου, καθώς και την ικανοποίηση των συνηθισμένων προσδοκιών των πελατών τους.
3. Ο κλάδος έχει πολλές διαφορετικές εξειδικευμένες θέσεις (niche) και τμήματα, επομένως, μέσω της υιοθέτησης μιας στρατηγικής εστίασης, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ανταγωνιστικά ελκυστική θέση που είναι κατάλληλη για τους πόρους και τις δυνατότητές της.

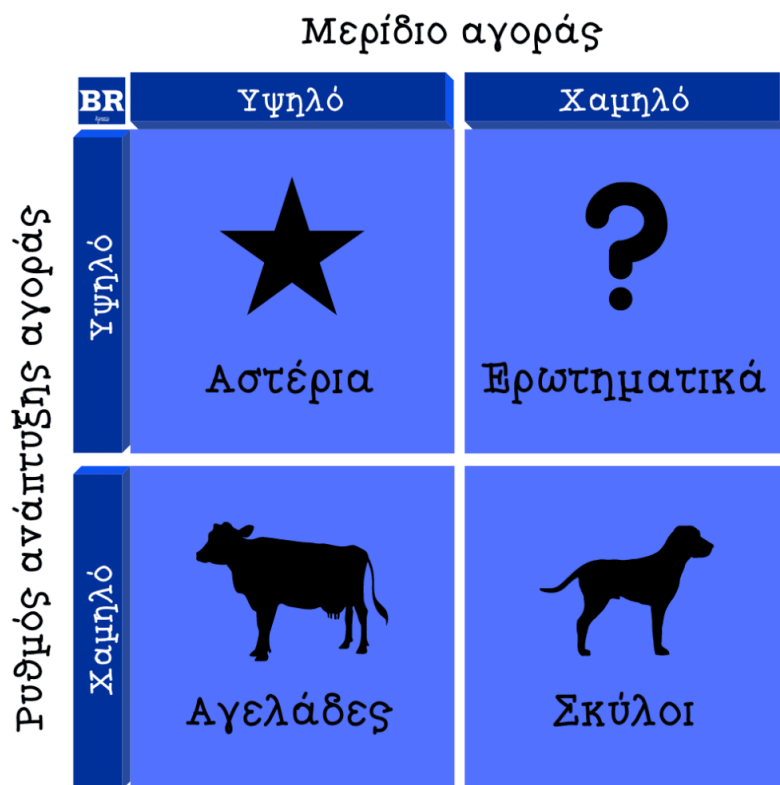
Η χρήση αυτής της στρατηγικής μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση έναν συνδυασμό ενεργειών που συνδέονται με την ηγεσία του κόστους καθώς και τη διαφοροποίηση σε μια εξειδικευμένη αγορά-στόχο από την οποία μπορούν να παραχθούν υψηλά κέρδη και αξία (value) (Porter, 1985).

#### **4.6 Η ΜΗΤΡΑ BCG**

Ο πίνακας χαρτοφυλακίου που ανέπτυξε ο όμιλος Boston Consulting Group έχει αναπτυχθεί στα τέλη της δεκαετίας του 60 (1968), και στη σύγχρονη βιβλιογραφία μπορεί να αναφέρεται συνήθως και ως BCG Matrix αλλά και ως Matrix Growth / Share. Η φιλοσοφία της μήτρας BCG έχει στο επίκεντρο το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Με μεγαλύτερη σαφήνεια, βοηθά έναν οργανισμό στη πρόβλεψη ευκαιριών ανάπτυξης εξετάζοντας το πλήρες χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Αθανασίου, 2021).

Χρησιμοποιώντας τη μήτρα BCG, ένας οργανισμός αποκτά πληροφόρηση σχετικά με το εύρος των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που τον βοηθούν να αξιοποιήσει καλύτερα τις ενδεχόμενες αναπτυξιακές ευκαιρίες που του παρουσιάζονται. Οι ευκαιρίες αυτές ως επί το πλείστον έχουν συσχέτιση με το μερίδιο αγοράς του οργανισμού στον κλάδο. Με άλλα λόγια ,αυτό είναι που θα

του δώσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια, η μήτρα BCG είναι χρήσιμη ως ένα εργαλείο για τα κέντρα λήψης αποφάσεων των οργανισμών σχετικά με τις αποφάσεις που σχετίζονται για επένδυση σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για να αποφασίσει μια επιχείρηση που να επενδύσει, να διακόψει ή να αναπτύξει προϊόντα (Αθανασίου, 2021).



*Εικόνα 1: Σχηματική απεικόνιση μήτρας BCG (Αθανασίου, 2021)*

Η μήτρα BCG παρέχει απλώς μια δισδιάστατη ανάλυση για τη διαχείριση Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων – Strategic Business Units (SBU). Δηλαδή, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και σχετικό μερίδιο αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι στον κάθετο άξονα και το σχετικό μερίδιο αγοράς στον οριζόντιο άξονα. Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικών Μονάδων (SBU) έχει ξεχωριστές αποστολές και στόχους που μπορούν να προγραμματιστούν ανεξάρτητα από τις άλλες επιχειρήσεις (Temmerman, 2011).

Στη δεκαετία του 1980, το συγκεκριμένο υπόδειγμα καθίσταται ιδιαίτερα δημοφιλές στους ειδικούς των επιχειρήσεων. Το 1975 για παράδειγμα, έγινε μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων (Lorange,



1975). Οι Morrison και Wensley (1991) ισχυρίστηκαν πως κανένας άλλος πίνακας δεν χρησιμοποιήθηκε τόσο ευρέως στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι όσο ο πίνακας BCG, που χρησιμοποιείται κατά κόρον και από τους υπευθύνους στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ με σκοπό τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Παρόλα αυτά έχει επισημανθεί πως πρόκειται για μια υπερβολικά απλοϊκή αναπαράσταση και έχει κάποιους κατανοητούς περιορισμούς (Burgelman et al., 2000; Lu & Zhao, 2006; McDonald, 2003).

Το υπόδειγμα BCG Matrix βασίζεται όπως κάθε αντίστοιχο υπόδειγμα σε κάποιες παραδοχές (Armstrong & Brodie, 1994; Boston Consulting Group, 1968; Hoffman et al., 2005; The Executive Fast Track, 2008).

- Το μερίδιο αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με την επένδυση στον τομέα του μάρκετινγκ.
- Τα κέρδη μεριδίου αγοράς θα δημιουργούν πάντα ταμειακά πλεονάσματα.
- Τα ταμειακά πλεονάσματα δημιουργούνται όταν το προϊόν βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης του κύκλου ζωής.
- Η καλύτερη ευκαιρία για να χτίσει μια επιχείρηση μια δεσπόζουσα θέση στην αγορά είναι κατά τη φάση της ανάπτυξης.

Η μήτρα χωρίζεται σε τέσσερις υποκατηγορίες με βάση μια ανάλυση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και του σχετικού μεριδίου αγοράς, απαρτίζοντας το τρέχον χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας σε αστέρια, αγελάδες, ερωτηματικά και σκύλους.

- **Αστέρια:** Υποδεικνύονται από την επίτευξη μεγάλου μεριδίου αγοράς σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά. Θεωρούνται ως οι καλύτερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και τα προσδοκώμενα οφέλη της εταιρείας (Thompson & Strickland, 1995). Είναι οι ναυαρχίδες της επιχείρησης, αλλά εξακολουθούν να χρειάζονται πολλή υποστήριξη για την προώθηση της τοποθέτησής τους σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο αγοράς. Λόγω αυτής της κατάστασης απαιτούνται μεγάλα ποσά μετρητών για να υποστηρίξουν αυτό το ισχυρό μερίδιο αγοράς. Καταναλώνουν επίσης μεγάλες ποσότητες ρευστού λόγω του υψηλού ρυθμού ανάπτυξής τους. Έχουν την τάση να αποκομίζουν μεγάλα κέρδη για τον οργανισμό από τις πωλήσεις τους. Όταν το μερίδιο αγοράς γίνεται πολύ μεγάλο, ο κλάδος ωριμάζει και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώνεται και το αστέρι μετατρέπεται σε αγελάδα (Mohajan, 2015). Τα αστέρια τείνουν να απαιτούν νέες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό από την επιχείρηση,

υψηλή αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων, υψηλά έξοδα έρευνας και ανάπτυξης, υψηλές πωλήσεις ανά εργαζόμενο αλλά και δημιουργούν υψηλή προστιθέμενη αξία και υπεροχή σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Hambrick et al., 1982).

- **Αγελάδες:** Έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς σε μια ώριμη κατάσταση μιας αργά αναπτυσσόμενης βιομηχανίας (Thompson και Strickland, 1995). Ονομάζονται αγελάδες ή αλλιώς Cash Cows, επειδή παράγουν μετρητά αρκετά παραπάνω από τις ανάγκες τους, και συχνά αρμέγονται (ουσιαστικά αυτά τα προϊόντα αρμέγονται όσο το δυνατόν περισσότερο χωρίς οι επιχειρήσεις «να σκοτώνουν την αγελάδα που παράγει το γάλα»). Χρειάζονται πολύ λίγες επενδύσεις και δημιουργούν σημαντικά μετρητά για να τα χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για την επένδυση σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Η στρατηγική «ανάπτυξης προϊόντος» θεωρείται ως ελκυστικές στρατηγικές για ισχυρά προϊόντα αγελάδες. Μετά την επίτευξη ενός βιώσιμου και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι «αγελάδες» έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους και δημιουργούν πολλές ταμειακές ροές για τις επιχειρήσεις.

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη του κλάδου είναι χαμηλή, έτσι οι επενδύσεις προώθησης και τοποθέτησης στην αγορά είναι επίσης χαμηλές. Ως αποτέλεσμα, απαιτούνται επανεπένδυση κεφαλαίου και ανταγωνιστικοί ελιγμοί για να διατηρηθεί το παρόν μερίδιο αγοράς των «αγελάδων» σε μετρητά. Η «ελκυστικότητα» τους μπορεί να βελτιωθεί με την επένδυση. Ως εκ τούτου, αναπτύσσεται η αποτελεσματικότητα και αυξάνονται οι αντίστοιχες ταμειακές ροές. Πολλές από τις αγελάδες του σήμερα ήταν τα αστέρια του χθες. Αν και τα προϊόντα «αγελάδες» είναι λιγότερο ελκυστικά από την άποψη της ανάπτυξης, είναι πολύτιμα για τις επιχειρήσεις (Mohajan, 2015).

- **Ερωτηματικά:** Τα «ερωτηματικά», τα οποία είναι επίσης γνωστά ως «προβληματικά παιδιά» ή «άγριες γάτες», είναι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης. Δεν προσπαθούν να δημιουργήσουν πολλά μετρητά στο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ονομάζονται ερωτηματικά, επειδή ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει αν θα επενδύσει εφαρμόζοντας μια δυναμική επιθετική στρατηγική (διείσδυση στην αγορά, ανάπτυξη αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντος) ή θα τα πουλήσει,

δηλαδή δεν είναι γνωστό αν θα γίνουν αστέρια ή να τελικά καταλήξουν «σκύλοι». Έχουν υψηλή ζήτηση και χαμηλό κέρδος λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς. Πρέπει να δαπανηθεί μεγάλο ποσό πόρων από πλευράς των επιχειρήσεων για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Προσπαθούν να παράγουν νέα αγαθά για να προσελκύσουν αγοραστές. Δεν έχουν σταθερή στρατηγική για το πως θα τοποθετηθούν στην αγορά. Στην πραγματικότητα, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ξεκινάει ως ερωτηματικά. Αυτό συνήθως συμβαίνει καθώς αρχικά η εταιρεία προσπαθεί να εισέλθει σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης με ένα υπάρχον μερίδιο αγοράς. Τα ερωτηματικά μπορεί να γίνουν σκυλιά εάν αγνοηθούν ενώ διενεργείται μια τεράστια επένδυση. Από την άλλη πλευρά, έχουν τη δυνατότητα να γίνουν αστέρια και τελικά «αγελάδες» όταν η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται (Mohajan, 2015).

Τα ερωτηματικά έχουν την τάση να παράγουν νέες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, έχουν χαμηλή ικανότητα αξιοποίησης (utilization), μεγάλα ποσοστά αξιοποίησης των τρεχόντων στοιχείων του ενεργητικού, απαιτούν μεγάλο όγκο εξόδων για έρευνα και ανάπτυξη, πολλά έξοδα μάρκετινγκ, παρουσιάζουν ιδιαίτερα έντονη δραστηριότητα στη παραγωγή νέων προϊόντων, και αντίστοιχα υψηλό άμεσο κόστος (Hambrick et al., 1982). Έχουν τα χειρότερα ταμειακά χαρακτηριστικά από όλες τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της μήτρας BCG, επειδή έχουν υψηλές απαιτήσεις σε μετρητά και δημιουργούν χαμηλές αποδόσεις λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς. Με άλλα λόγια εάν το μερίδιο αγοράς του συγκεκριμένου κλάδου παραμείνει αμετάβλητο, απλώς θα απορροφήσει μεγάλα ποσά μετρητών (Mohajan, 2015).

- **Σκύλοι:** Αντιπροσωπεύουν στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που έχουν αδύναμα μερίδια αγοράς με χαμηλή ανάπτυξη ή κλάδους που είναι αρκετά ώριμοι και δεν αναπτύσσονται. Δεν μπορούν ούτε να δημιουργήσουν ούτε να καταναλώσουν μεγάλο ποσό χρηματικών πόρων λόγω της αδύναμης επιχειρηματικής τους στρατηγικής. Ονομάζονται Σκύλοι, λόγω της αδύναμης εσωτερικής και εξωτερικής θέσης τους. Οι «Σκύλοι» συχνά ρευστοποιούνται, εκποιούνται ή περιορίζονται μέσω της εξοικονόμησης των πόρων που πραγματοποιείται. Αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα κόστους λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς τους. Έχουν αδύναμο μερίδιο

αγοράς λόγω υψηλού κόστους, μειωμένης ποιότητας, αναποτελεσματικού μάρκετινγκ, κ.λπ. Οι «Σκύλοι» πρέπει να αποφεύγονται και να ελαχιστοποιούνται σε έναν οργανισμό, και να εξοικονομούνται χρηματικοί πόροι οι οποίοι είναι ικανοί να μετατρέψουν τα ερωτηματικά σε αστέρια. Οι «σκύλοι» πρέπει να διανέμουν τους χρηματικούς πόρους για να αποφύγουν τη ρευστοποίηση (Mohajan, 2015).

Οι «σκύλοι» έχουν την τάση να επιτυγχάνουν μεσαία ένταση κεφαλαίου, πεπαλαιωμένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, χαμηλά έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, υψηλά επίπεδα αποθεμάτων, μέτρια έξοδα μάρκετινγκ, χαμηλή προστιθέμενη αξία και είναι μη ανταγωνιστικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που υστερούν έναντι των ανταγωνιστών «αγελάδων» σε όλα τα μέτωπα (Hambrick et al., 1982).

Συμπερασματικά, η μήτρα BCG εστιάζει στην ανάλυση των αναγκών σε επενδυτικό κεφάλαιο που οφείλονται από διαφορετικές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs). Αυτοί είναι οι τρόποι για την καλή χρήση των οικονομικών πόρων και των επενδυτικών κεφαλαίων για τη μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Γνωρίζοντας ότι μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα πρέπει να εγκαταλειφθεί ή να υιοθετηθεί, μια επιχείρηση μπορεί να οικοδομήσει ένα ισορροπημένο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο και να διαμοιράσει τον επενδυτικό κίνδυνο, που θα εγγυηθεί την βιωσιμότητα της και την μακροήμερευση της. Παρόλα αυτά υπάρχει ατελής πληροφόρηση στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι άρα η αξιολόγηση δύναται να είναι ελλιπής, επομένως είναι πιθανό να υπάρξει εσφαλμένη ταξινόμηση των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων. Ταυτόχρονα, η μήτρα BCG δεν μπορεί να αξιολογήσει πλήρως τη σχέση μεταξύ μεριδίου αγοράς και κόστους (Banka et al., 2022).

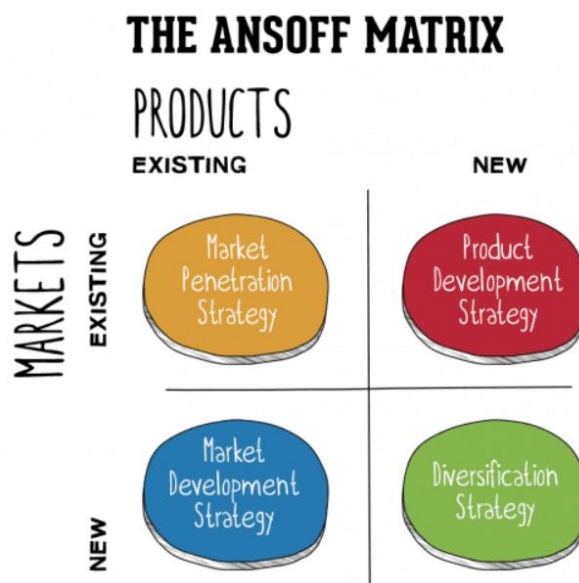
#### **4.7 Η ΜΗΤΡΑ ΤΟΥ ANSOFF**

Η μήτρα του Ansoff είναι μια σχηματική απεικόνιση δύο διαστάσεων των στρατηγικών επιλογών που ανοίγονται στους οργανισμούς εάν επιθυμούν να βελτιώσουν τα έσοδα ή την κερδοφορία. Η μήτρα παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Igor Ansoff στο «Strategies for Diversification» (Harvard Business Review, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 1957, σελ. 114). Είναι χρήσιμο εργαλείο διότι παρέχει ένα απλό πλαίσιο που ενσωματώνει όλες τις στρατηγικές κατευθύνσεις που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός σε ένα ολιστικό εργαλείο ανάλυσης. Σε αντίθεση με ορισμένα από

τα άλλα αναλυτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική διοίκηση, η μήτρα δεν είναι διαγνωστική, αλλά μάλλον αποτελεί μια μέθοδο για τη δόμηση της σκέψης ή ένα μέσο ταξινόμησης στόχων (Ansoff, 1957).

Οι άξονες της μήτρας επικεντρώνονται στην ουσιαστική σχέση που έχει να διαχειριστεί ένας οργανισμός - την παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών για τους πελάτες. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά ή άυλα και μπορεί να προσφέρονται προς πώληση με αντάλλαγμα χρηματικές απολαβές ή ως κοινωνικό όφελος κάποιου ή άλλου είδους ανταλλακτική αξία. Στην τελευταία περίπτωση, η ανταλλαγή θα είναι μέσω χρηματικών δωρεών ή κάποια άλλη μορφής συνεργασία. Όποια και αν είναι η κατάσταση, το προϊόν θα είναι είτε μια υπάρχουσα προσφορά είτε ένα προϊόν που είναι νέο για τον οργανισμό. Οι πελάτες, ομοίως, θα είναι είτε μέρος μιας υπάρχουσας αγοράς είτε μέλη μιας αγοράς που δεν έχει ακόμη απευθυνθεί ο οργανισμός και, ως εκ τούτου, θα είναι νέοι σε αυτούς. Έτσι, ένας οργανισμός βρίσκεται αντιμέτωπος με τέσσερις στρατηγικές επιλογές δράσης (Meldrum et al., 1995):

1. Επικέντρωση στα υπάρχοντα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές.
2. Αναζήτηση νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές.
3. Αναζήτηση νέων αγορών για υπάρχοντα προϊόντα.
4. Διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα για νέες αγορές.



Εικόνα 2: Η μήτρα Ansoff (Hanlon, 2021)

### **Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά (υπάρχοντα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές):**

Κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής, πρέπει πάντα να δίνεται μεγάλη προσοχή στις υπάρχουσες σχέσεις προϊόντος/αγοράς (Ansoff, 1957). Αυξημένα έσοδα από αυτήν την επιλογή μπορούν να αποκτηθούν με διάφορους τρόπους (Burgelman & Doz, 2001; Cleberg, 2019; Hussain et al., 2013):

- Η ευκολότερη μέθοδος είναι να προσελκύσουν πελάτες που μοιράζονται τις ίδιες ανάγκες με τους υπάρχοντες αγοραστές, αλλά που δεν έχουν γίνει ακόμη τακτικοί χρήστες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε αναπτυσσόμενες αγορές όπου εμφανίζονται συνεχώς νέοι πελάτες. Οι στρατηγικές θα επικεντρωθούν στο να πείσουν τέτοιους ανθρώπους ή οργανισμούς να δοκιμάσουν ένα προϊόν και στη συνέχεια, αν τους αρέσει, να χρησιμοποιήσουν την προσφορά του συγκεκριμένου οργανισμού και όχι αυτές των άμεσων ανταγωνιστών.
- Στις ώριμες αγορές, οι αυξημένες πωλήσεις θα πρέπει να προέρχονται από ανταγωνιστές πείθοντας τους πελάτες να χρησιμοποιήσουν αυτή τη φορά διαφορετικό προμηθευτή ή εμπορικό σήμα. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει τη χειραγώγηση των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, όπως μείωση της τιμής, διεύρυνση της απήχησης μιας επωνυμίας ή έναρξη εκστρατειών προώθησης πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, είναι πιο συνηθισμένο οι οργανισμοί να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση πελατών, καθώς οι πόλεμοι τιμών μπορεί να είναι επιζήμιοι για όλους τους ενδιαφερόμενους και η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι συχνά δύσκολο να επιτευχθεί.
- Οι βελτιωμένες πωλήσεις μπορούν επίσης να προέλθουν από εκστρατείες ώστε να πεισθεί η αγορά να αυξήσει τη χρήση των προϊόντων. Για τα καταναλωτικά προϊόντα, αυτό μπορεί να είναι πολύ κατάλληλη πρακτική, ειδικά σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης και αυξανόμενων επιπέδων διαθέσιμου εισοδήματος. Έτσι, διευρύνονται οι περιπτώσεις των οικογενειών με δύο αυτοκίνητα, των νοικοκυριών με δύο τηλεοράσεις και των συχνότερων αγορών ρούχων, που είναι περισσότερο προφανές σε περιόδους ευημερίας. Στις βιομηχανικές αγορές, μια τέτοια στρατηγική μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί, καθώς οι αγοραστές είναι πιθανό να αναζητούν καλύτερη αξία ανά αγορά, εκτός εάν μπορούν να δουν ανταγωνιστική αξία από αυξημένη χρήση ή συντομευμένους κύκλους αντικατάστασης.

- Μεγαλύτερα έσοδα από πωλήσεις μπορούν επίσης να επιτευχθούν μέσω της βελτιωμένης παραγωγικότητας, όπως: ένας καλύτερος συνδυασμός προϊόντων και στοχευμένων πελατών, αυξήσεις τιμών ή μειώσεις στις εκπτώσεις και χρέωση για τις παραδόσεις.

### **Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές):**

Όπως δείχνει η μήτρα, μια δεύτερη στρατηγική επιλογή είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων που στοχεύουν σε υπάρχοντες πελάτες με τους οποίους ο οργανισμός έχει ήδη αναπτύξει κάποια σχέση. Στο πλαίσιο αυτό, η καλύτερη προσέγγιση είναι ένας οργανισμός να βασιστεί σε κάποια πτυχή της σχέσης που ήδη υπάρχει (Ansoff, 1957). Αυτό μπορεί να λάβει διάφορες μορφές (Burgelman & Doz, 2001; Cleberg, 2019; Hussain et al., 2013):

- Μία επιλογή είναι η προμήθεια νέων προϊόντων που συνδέονται στενά με τα προϊόντα που ήδη αγοράζουν οι πελάτες από έναν προμηθευτή. Έτσι, ένας κατασκευαστής ηλεκτρονικών υπολογιστών θα μπορούσε να προσθέσει περιφερειακά υπολογιστών, όπως εκτυπωτές, plotters και συμβόλαια υπηρεσιών, ή αναλώσιμα όπως χαρτί και μελάνι, στη γκάμα του χαρτοφυλακίου του προκειμένου να παρέχει μια υπηρεσία «μίας στάσης».
- Μια παρόμοια προσέγγιση, ιδιαίτερα κατάλληλη για τους πελάτες του οργανισμού, θα ήταν να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο κατηγοριοποιούν τις αγορές τους και να προσπαθούν να προμηθεύουν προϊόντα που ανταποκρίνονται στο τρόπο με τον οποίον ένας πελάτης δομεί τις αγορές του. Για παράδειγμα, ένας λιανοπωλητής μπορεί να συμπεριλάβει ένα σαμπουάν ως ένα είδος προσωπικής περιποίησης, ως ένα αξεσουάρ μόδας ή ως απλά ως ένα προϊόν μπάνιου. Κάθε ταξινόμηση από τις παραπάνω θα παρείχε διαφορετικές ευκαιρίες στον παραγωγό σαμπουάν να επεκτείνει τη γκάμα των σχετικών προϊόντων που παρέχει στην αγορά.
- Μια εναλλακτική προσέγγιση θα ήταν η επικέντρωση στην τεχνολογική βάση που χρησιμοποιείται για την προμήθεια υφιστάμενων προϊόντων και για τον εντοπισμό άλλων προιοντικών αλλαγών που μπορεί να έχουν οι πελάτες που θα μπορούσαν να παραχθούν χρησιμοποιώντας τις τρέχουσες εγκαταστάσεις και την τεχνογνωσία που διαθέτει ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο, ένας προμηθευτής ταινιών συσκευασίας με εξειδίκευση στις τεχνολογίες κολλών ή επίστρωσης, μπορεί να διερευνήσει άλλες απαιτήσεις των καταναλωτών που θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν χρησιμοποιώντας παρόμοιες δεξιότητες που ήδη διαθέτει επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας.

- ο Μια άλλη σημαντική προσέγγιση είναι να βασιστεί ο τρόπος με τον οποίο οι υπάρχοντες πελάτες χρησιμοποιούν έναν προμηθευτή. Ορισμένες σχέσεις μπορεί να βασίζονται σε μια προσέγγιση συνεργασίας με κοινή επίλυση προβλημάτων, ενώ άλλες μπορεί να χρησιμοποιούν έναν προμηθευτή για λόγους ευκολίας ή για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους. Κάθε τύπος σχέσης θα παρέχει διαφορετικές ευκαιρίες για την προσθήκη νέων προϊόντων στη γκάμα του χαρτοφυλακίου ενός οργανισμού.

### **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (νέες αγορές για υπάρχοντα προϊόντα):**

Η τρίτη επιλογή στη μήτρα του Ansoff είναι νέες αγορές για υπάρχοντα προϊόντα, που απαιτεί από έναν οργανισμό να προσδιορίζει χρήστες σε διαφορετικές αγορές με παρόμοιες ανάγκες ή νέους πελάτες που θα μπορούσα να χρησιμοποιήσουν ένα προϊόν με διαφορετικό τρόπο. Το πιο προφανές παράδειγμα θα ήταν η επέκταση από μια εγχώρια αγορά σε ξένες αγορές, δηλαδή μια γεωγραφική επέκταση της αγοράς. Αν και μια τέτοια κίνηση θα απαιτούσε πιθανώς κάποια προσαρμογή του προϊόντος και ίσως κάποιες διαφορετικές μεθόδους τοποθέτησης ή πώλησης, η εμπειρία που απαιτείται για την προμήθεια του προϊόντος θα ήταν ουσιαστικά η ίδια. Ένα παρόμοιο παράδειγμα θα ήταν μια επέκταση από τον δημόσιο τομέα, ας πούμε, στον ιδιωτικό τομέα ή από τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στη βιομηχανία αναψυχής. Και πάλι, ενώ μπορεί να απαιτείται τροποποίηση και προσαρμογή του προϊόντος, οι βασικές τεχνολογίες παραγωγής του προϊόντος είναι απίθανο να παραμείνουν αναλλοίωτες (Γκίνι, 2022).

Το ίδιο θα ίσχυε για νέες αγορές όπου το προϊόν θα χρησιμοποιηθεί με διαφορετικό τρόπο. Οι πρώτες ύλες, τα τυπικά εξαρτήματα και πολλά προϊόντα υπηρεσιών θα ήταν αρκετά εύκολο να προσαρμοστούν, ενώ τα προϊόντα κατά παραγγελία ή τα καταναλωτικά αγαθά θα ήταν πιο δύσκολο να μεταποιηθούν (Τσιχλής, 2021). Για παράδειγμα, η διογκωμένη πολυστερίνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μόνωση του θορύβου, συγκράτηση θερμότητας σε δεξαμενές ζεστού νερού, ως υλικό συσκευασίας ή προστασίας και ως «συμπλήρωμα» μαξιλαριών δαπέδου (πουφ). Αν το προϊόν ήταν το ίδιο το μαξιλάρι δαπέδου δεν θα ήταν σχεδόν τόσο ευέλικτο να παραμετροποιηθεί (Cleberg, 2019).

### **Διαφοροποίηση (νέα προϊόντα σε νέες αγορές):**



Η τέταρτη επιλογή, η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε νέες αγορές, ή αλλιώς διαφοροποίηση είναι συνυφασμένη με υψηλό ρίσκο καθώς χρησιμοποιεί ελάχιστη από την υπάρχουσα τεχνογνωσία ή τις δυνατότητες ενός οργανισμού. Είναι επίσης ο τρόπος ανάπτυξης που έχει το υψηλότερο ποσοστό αποτυχίας. Όταν οι οργανισμοί ήταν επιτυχείς σε αυτόν τον τομέα, είναι συνήθως δυνατό να εντοπιστεί κάποια συνέργεια στις πωλήσεις, τη διανομή ή την τεχνολογία προϊόντων. Η επέκταση της BIC, για παράδειγμα, από στυλό σε ξυραφάκια μιας χρήσης, χρησιμοποίησε τόσο την κατανόηση της τεχνολογίας της μαζικής παραγωγής φθηνών πλαστικών ειδών όσο και την ικανότητά τους να πωλούν και να εξυπηρετούν πολλαπλούς οργανισμούς λιανικής. Όπου δεν υπάρχουν συνέργειες, η προσοχή στη διαχείριση κινδύνου γίνεται πολύ σημαντική (Burgelman & Doz, 2001; Cleberg, 2019; Hussain et al., 2013).

Η μήτρα του Ansoff μπορεί επομένως να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο για την περιγραφή του φάσματος των στρατηγικών επιλογών που είναι ανοιχτές σε έναν οργανισμό όταν αυτός θέλει να επεκταθεί. Είναι επίσης ένα μέσο για την κατανόηση της ανάπτυξης ενός προϊόντος κατά τη διάρκεια της ζωής του στην αγορά. Παρέχει μια χρήσιμη εννοιολογική προσέγγιση για την επέκταση εάν υπάρχει ανάγκη μετάβασης σε νέες αγορές ή/και απομάκρυνσης από υπάρχοντα προϊόντα. Ωστόσο, αντί να προχωρήσουν κατευθείαν σε νέα προϊόντα σε νέες αγορές που είναι συνυφασμένο με υψηλό ρίσκο, οι οργανισμοί θα πρέπει να δουν εάν είναι δυνατόν να φτάσουν εκεί πρώτα μέσω νέων προϊόντων ή μέσω νέων αγορών, καθώς αυτά θα παρέχουν εμπειρία που θα μειώσει τον κίνδυνο διαχείρισης νέων προϊόντων και νέων αγορών ταυτόχρονα (Meldrum et al., 1995).

Το εάν είναι προτιμότερο να επεκταθούμε πρώτα είτε σε νέα προϊόντα είτε σε νέες αγορές, είναι κάτι που έχει απασχολήσει έντονα τη βιβλιογραφία. Κάποιοι θα επιχειρηματολογούσαν για νέα προϊόντα με το σκεπτικό ότι οι πελάτες είναι πιο δύσκολο να διαχειριστούν. Άλλοι θα προτιμούσαν νέες αγορές, καθώς οι άγνωστες τεχνολογίες είναι γεμάτες με κρυφά προβλήματα και εκπλήξεις. Τελικά, είναι πιθανώς η επιλογή με τον μικρότερο βαθμό πολυπλοκότητας που θα καθορίσει την στρατηγική αυτή απόφαση για κάθε επιχείρηση, έχοντας κατά νου τη βασική οικονομική αρχή για το μέγιστο αποτέλεσμα με τις λιγότερες θυσίες (Meldrum et al., 1995).

Συμπερασματικά, η μήτρα το Ansoff διακρίνεται για την απλότητα της επειδή επί της ουσίας απογυμνώνει τις βασικές αρχές της στρατηγικής διοίκησης και του μάρκετινγκ, σε όσα είναι απαραίτητα για να διατεθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά. Λαμβάνοντας υπόψιν τα

παραπάνω, ίσως υπεραπλουστεύει τις αρχές του μάρκετινγκ, καθώς υπάρχουν διαφορετικά είδη νέων προϊόντων και διαφορετικά είδη νέων αγορών που απαιτούν εξατομικευμένη διαχείριση (Meldrum et al., 1995).

## **5. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ**

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι η διαδικασία αναθεώρησης και ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων μιας εταιρείας, οι οποίες συνήθως περιλαμβάνουν την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον ισολογισμό και την κατάσταση ταμειακών ροών (cash flows). Ο πρωταρχικός σκοπός της ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων είναι η αξιολόγηση της οικονομικής υγείας και των επιδόσεων μιας εταιρείας και η χρήση αυτών των πληροφοριών για τη λήψη ενημερωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων (Barnes, 1987).

Στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, υπολογίζονται και αναλύονται διάφοροι οικονομικοί δείκτες για να αποκτήσουν πληροφορίες για τη ρευστότητα, την κερδοφορία, τη φερεγγυότητα και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, οι δείκτες ρευστότητας αξιολογούν την ικανότητα μιας εταιρείας να πληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, ενώ οι δείκτες κερδοφορίας αξιολογούν την ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει κέρδη σε σχέση με τις πωλήσεις της ή τα περιουσιακά της στοιχεία. Οι δείκτες φερεγγυότητας μετρούν την ικανότητα μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, ενώ οι δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης αξιολογούν πόσο καλά μια εταιρεία διαχειρίζεται τα περιουσιακά της στοιχεία για τη δημιουργία εσόδων (Barnes, 1987).

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων είναι σημαντική για διάφορους λόγους, όπως (Rashid, 2021):

1. **Αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων είναι ένας τρόπος για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας για μια χρονική περίοδο. Εξετάζοντας τις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας, μπορεί να προσδιοριστεί εάν μια εταιρεία είναι κερδοφόρα, σε διαδικασία ανάκαμψης ή βρίσκεται σε οικονομική δυσπραγία.
2. **Λήψη επενδυτικών αποφάσεων:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Οι επενδυτές χρησιμοποιούν ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων για να καθορίσουν εάν μια εταιρεία είναι μια

καλή επένδυση ή όχι. Εξετάζουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας για να καθορίσουν την κερδοφορία, τις ταμειακές ροές και τη συνολική οικονομική ευρωστία.

3. **Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων χρησιμοποιείται επίσης για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας μιας εταιρείας. Οι δανειστές και οι πιστωτές χρησιμοποιούν ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων για να καθορίσουν εάν μια εταιρεία είναι πιθανό να εξοφλήσει τα χρέη της.
4. **Παρακολούθηση απόδοσης:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων είναι ένας τρόπος παρακολούθησης της απόδοσης μιας εταιρείας με την πάροδο του χρόνου. Συγκρίνοντας τις οικονομικές καταστάσεις από διαφορετικές περιόδους, μπορεί να διαπιστωθεί εάν μια εταιρεία βελτιώνεται, παρουσιάζει πτωτική τάση ή παραμένει στάσιμη.
5. **Προσδιορισμός τάσεων και μοτίβων:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων μπορεί να σας βοηθήσουν όσους τις μελετάνε να εντοπίσουν τάσεις και μοτίβα και τα πρότυπα στις οικονομικές επιδόσεις μιας εταιρείας. Εξετάζοντας τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις διαχρονικά μπορούν να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης ή επιδείνωσης σε διάφορους δείκτες.

Παράλληλα, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων συσχετίζεται τόσο με την εταιρική στρατηγική όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων είναι η διαδικασία αξιολόγησης των οικονομικών καταστάσεων μιας εταιρείας για να αποκτήσουν πληροφορίες για τις οικονομικές της επιδόσεις, τη θέση της και τις ταμειακές ροές. Οι οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα της εταιρικής της στρατηγικής, η οποία είναι το σύνολο των ενεργειών και των αποφάσεων που καθορίζουν την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και το μερίδιο αγοράς της (Rashid, 2021).

Εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, οι τάσεις του συγκεκριμένου κλάδου, οι ρυθμιστικές αλλαγές και η συμπεριφορά των πελατών επηρεάζουν επίσης τις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας και τη στρατηγική της. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική βιομηχανία ενδέχεται να χρειαστεί να υιοθετήσει μια στρατηγική απομείωσης του κόστους και υιοθέτησης οικονομικών κλίμακος για τη διατήρηση της κερδοφορίας. Ομοίως, μια εταιρεία που λειτουργεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της

για να συμμορφωθεί με τους νέους κανονισμούς και να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση (Rashid, 2021).

Ως εκ τούτου, η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων μπορεί να βοηθήσει τους αναλυτές και τους επενδυτές να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο η οικονομική απόδοση μιας εταιρείας επηρεάζεται από την εταιρική στρατηγική και το εξωτερικό περιβάλλον της και πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις μελλοντικές προοπτικές της. Με την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής και του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επενδυτές μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το εάν θα επενδύσουν σε μια εταιρεία και τον τρόπο κατανομής των πόρων τους. Για αυτό ακριβώς το λόγο, συνδέοντας τη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής και της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρείται η χρηματοοικονομική ανάλυση βασικών αριθμοδεικτών των τριών μεγαλύτερων αμιγώς ελληνικών αλυσίδων σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια (Rashid, 2021).

## **5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ**

Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση οι αριθμοδείκτες αποτελούν μια αρκετά διαδεδομένη και δυναμική μέθοδος και εκφράζονται με τη μορφή μιας σχέσης ενός στοιχείου του ισολογισμού ή της κατάστασης των αποτελεσμάτων χρήσης μέσω μιας απλής μαθηματικής μορφής (Νιάρχος, 2002)

### **5.1.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μιας επιχειρήσεως, όσο και της ικανότητας της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της (Νιάρχος, 2002).

#### **5.1.1.1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ**

Το κεφάλαιο Κίνησης εκφράζεται ως η διαφορά ανάμεσα στο Κυκλοφορούν Ενεργητικό και στις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

$$\text{Κεφάλαιο κίνησης} = \text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}$$

Το κεφάλαιο κίνησης αποτελεί δείκτης μέτρησης της ικανότητας της επιχείρησης ως προς την ανταπόκριση στο σύνολο των τρεχουσών υποχρεώσεων της. Όταν ο αριθμοδείκτης του κεφαλαίου κίνησης είναι μικρός ή αρνητικός υποδεικνύει σαφώς μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου στην

επιχείρηση συγκριτικά με έναν υψηλό αριθμοδείκτη. Αντιθέτως, ένας χαμηλός αριθμοδείκτης κεφαλαίου κίνησης αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι η διοίκηση της επιχειρήσεως κάνει πιο εντατική χρήση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Γενικότερα, ένα υψηλός δείκτης κεφαλαίου κίνησης είναι ένδειξη καλύτερης ρευστότητας και ευρωστίας αλλά ο δείκτης θα πρέπει να εξετάζεται συνδυαστικά και ολιστικά και με τους υπόλοιπους δείκτες ρευστότητας την εξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων.

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (σε χιλιάδες ευρώ)</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	30.974	-169.204	-433.858	-531.327	-563.825
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	-115.015	-127.366	-171.962	-188.103	-174.906
ΜΕΤΡΟ	-190.315	-150.007	-209.651	-265.743	-293.490

Παρατηρούμε ότι για τις εξεταζόμενες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των σούπερ μάρκετ, μόνο ο Σκλαβενίτης για το 2016 παρουσιάζει θετικό κεφάλαιο κίνησης. Όλες οι υπόλοιπες εταιρίες και για όλα τα υπόλοιπα εξεταζόμενα έτη έχουν αρνητικό κεφάλαιο κίνησης, που σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις υπερβαίνουν τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού ή ότι η κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων δεν μπορεί να γίνει με τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Για τον Σκλαβενίτη αυτό είναι συνέπεια της αύξησης του εξωτερικού δανεισμού καθώς και της αύξησης των υποχρεώσεων της εταιρίας σε αυτούς που την προμηθεύουν. Παρόλα αυτά, οι αυξανόμενες υποχρεώσεις προς τρίτους δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις αδυνατούν να τις αποπληρώσουν, αλλά πιθανότατα σε πιο ευνοϊκούς όρους πίστωσης από τους προμηθευτές, κάτι που αποτελεί και νόρμα στο κλάδο των σούπερ μάρκετ. Τα σούπερ μάρκετ Μασούτης και ΜΕΤΡΟ επίσης έχουν αυξημένο κόστος δανεισμού για τα έτη 2008 και εξής χωρίς την ανάλογη αύξηση των υποχρεώσεών τους.

Γενικότερα, το τρέχον επίπεδο αποθεμάτων στα σούπερ μάρκετ μπορούν σχετικά άμεσα να μετατραπούν σε ρευστά διαθέσιμα. Κατά συνέπεια, το μικρό κεφάλαιο κίνησης ή και ακόμα το αρνητικό κεφάλαιο κίνησης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η λειτουργία των αντίστοιχων σούπερ μάρκετ κινδυνεύει.

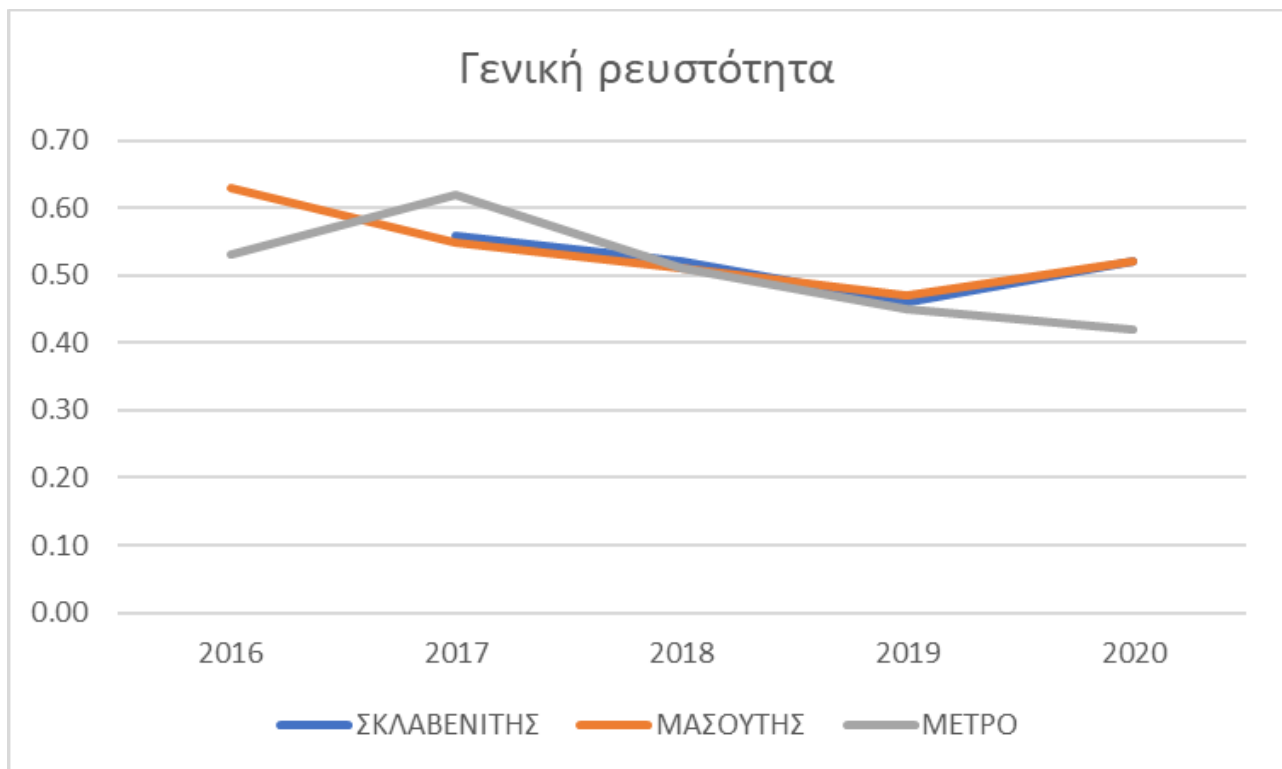
#### **5.1.1.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

Ο αριθμοδείκτης που μετράει την γενική ρευστότητα, εκτός από μια ισχυρή ένδειξη της συνολικής ρευστότητας μιας επιχείρησης, αποτελεί και ένα επιπλέον δίκτυο ασφαλείας για τις επιχειρήσεις

και τους οργανισμούς, και πιο συγκεκριμένα για τις διοικήσεις τους, όσον αφορά ανεπιθύμητες εξελίξεις στις ροές των κεφαλαίων κίνησης. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη, τόσο βελτιωμένη παρουσιάζεται και η θέση του συγκεκριμένου οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, ικανοποιητική είναι μια τιμή του δείκτη που κυμαίνεται περίπου στο 2, ειδικότερα για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εμπορικό ή βιομηχανικό κλάδο (Νιάρχος, 2002).

Ο υπολογισμός του είναι:

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$



Διάγραμμα 1: Αριθμοδείκτης Γενικής ρευστότητας

Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει το συμπέρασμα πως όλες οι εξεταζόμενες εταιρίες για τη περίοδο 2016 – 2020 παρουσιάζουν έναν αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας αρκετά μικρότερο του 2, και πιο συγκεκριμένα κάτω από μονάδα. Η τάση σε γενικές γραμμές διαχρονικά βαίνει μειούμενη, που σημαίνει πως οι εξεταζόμενοι όμιλοι σούπερ μάρκετ δεν μπορούν να

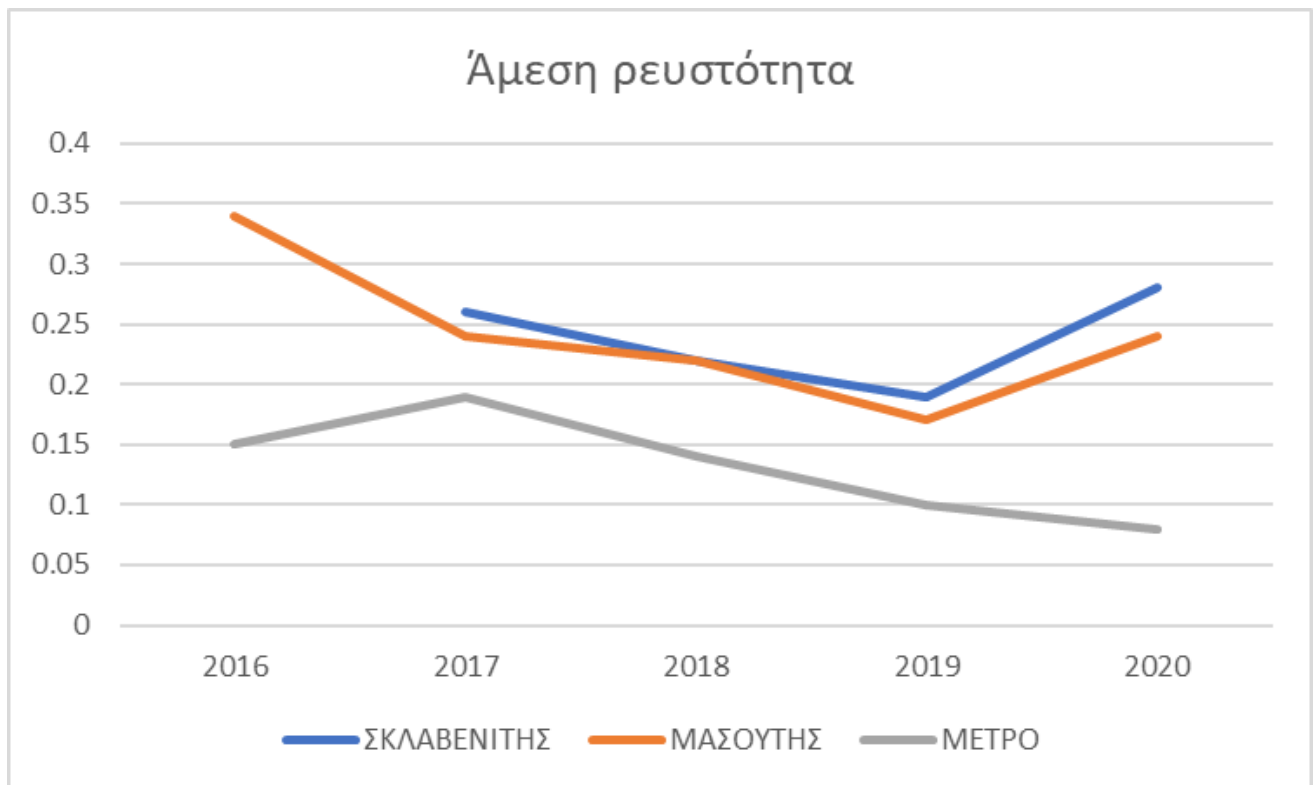
ανταποκριθούν στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τους με τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

### 5.1.1.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας περιλαμβάνει το πλήθος των στοιχείων μπορούν να μετατραπούν άμεσα και με ευκολία σε ρευστά (ρευστοποίηση) αγνοώντας το πλήθος των στοιχείων από το κυκλοφορούν ενεργητικό που δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν με ευκολία. Μας υποδεικνύει πόσες φορές τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, μια τιμή του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη κοντά στο 1 (μονάδα) θα μπορούσε να θεωρηθεί ικανοποιητική (Νιάρχος, 2002).

Μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

$$\text{Δείκτης άμεσης ρευστότητας} = \frac{\text{Ταμειακά διαθέσιμα ισοδύναμα} + \text{Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις} + \text{Καθαρές απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$



Διάγραμμα 2: Αριθμοδείκτης Άμεσης ρευστότητας

Μελετώντας το παραπάνω γράφημα, καταλήγουμε πως στο συμπέρασμα πως καμία από τις εξεταζόμενες εταιρίες του κλάδου των σούπερ μάρκετ δεν έχει ικανοποιητικό αριθμοδείκτη άμεσης ρευστότητας που να πλησιάζει τη μονάδα (1). Με άλλα λόγια, τα στοιχεία που μπορούν να ρευστοποιηθούν εύκολα και γρήγορα από τα εξεταζόμενα σούπερ μάρκετ, δεν μπορούν να καλύψουν με επάρκεια τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τους, με άμεση συνέπεια την εξάρτηση των επιχειρήσεων αυτών από μελλοντικές πωλήσεις που θα πραγματοποιήσουν προκειμένου να εξασφαλιστεί επαρκή ρευστότητα. Από τις τρεις εξεταζόμενες εταιρίες στη χειρότερη θέση βρίσκεται η METRO με το δείκτη να βαίνει γενικ ά μειούμενος και να κλείνει στο 0.08 για το 2020.

### **5.1.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποιημένη μέτρηση του βαθμού αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού στο πως χρησιμοποιεί τα περιουσιακά του στοιχεία, δηλαδή ο βαθμός στον οποίον γίνεται ικανοποιητική ή όχι χρησιμοποίηση αυτών.

#### **5.1.2.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ & ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ**

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων δείχνει το ρυθμό ανανέωσης των αποθεμάτων της επιχείρησης στη διάρκεια μιας χρήσης. Θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μέτρο του βαθμού χρησιμοποίησης των περιουσιακών, δεδομένου ότι είναι μια μέτρηση της ικανότητας ενός οργανισμού να πουλήσει τα αποθέματά του. Γενικότερα όσο μεγαλύτερες οι τιμές του αριθμοδείκτη τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποτελεσματικότητα λειτουργίας του συγκεκριμένου οργανισμού. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μπορεί να αναδείξει την πραγματική του αξία, μέσα από τη διαχρονική μελέτη της εξέλιξης του, καθώς και μέσω της συγκριτικής μελέτης με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις ή με αντίστοιχους αριθμοδείκτες του κλάδου (Σκάντζου, 2022).

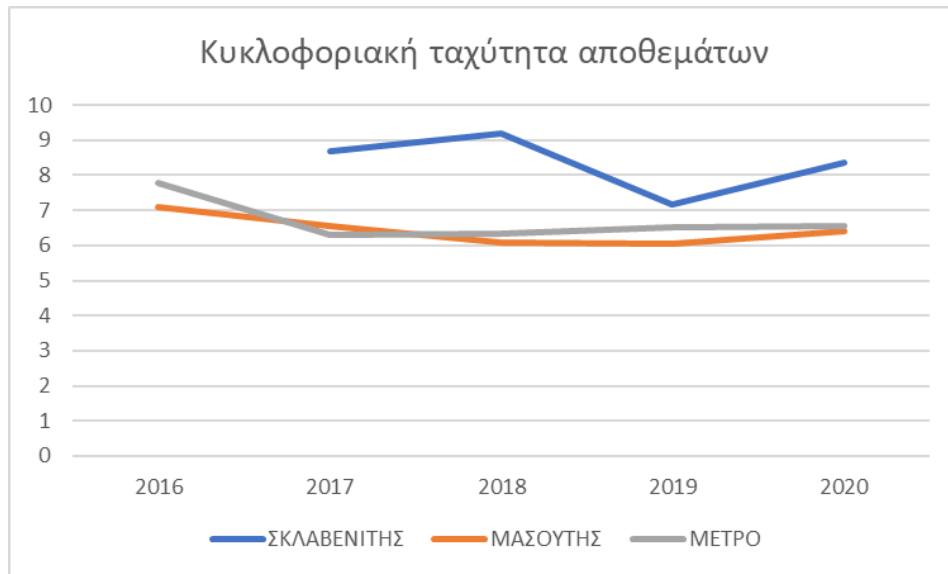
Προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{ΜΟ αποθεμάτων}}$$

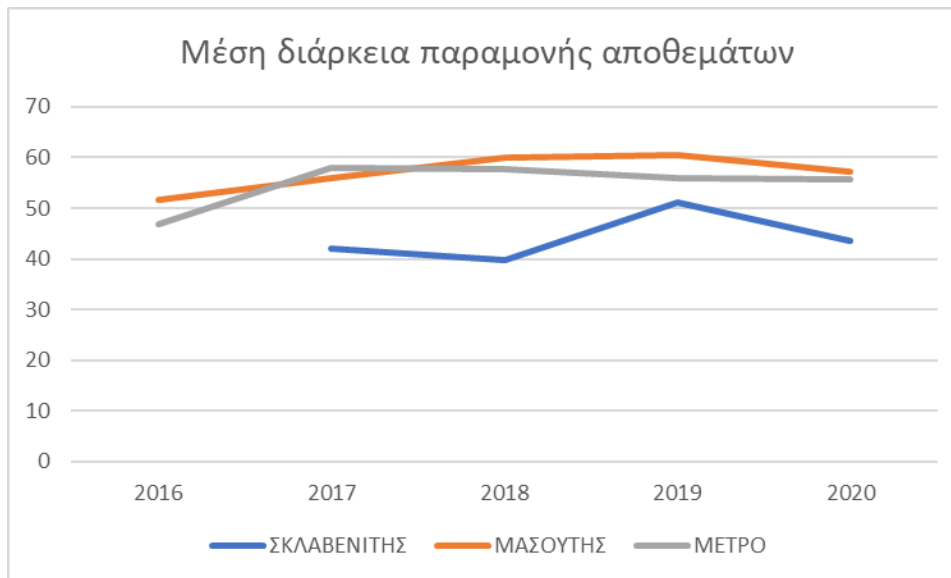


Εάν διαιρέσουμε τον αριθμό των ημερών του έτους με τον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων, τότε θα έχουμε τον αριθμό των ημερών που απαιτούνται προκειμένου να ανανεωθούν τα αποθέματα της επιχείρησης (Νιάρχος, 2002).

$$\text{Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων} = \frac{365}{\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα}}$$



Διάγραμμα 3: Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων



Διάγραμμα 4: Αριθμοδείκτης Μέσης διάρκειας παραμονής αποθεμάτων

Μελετώντας τα δυο παραπάνω διαγράμματα που απεικονίζουν τους αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων και μέσης διάρκειας παραμονής αποθεμάτων παρατηρούμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων παρουσιάζει γενικά πτωτική τάση ενώ η μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων γενικά ανοδική πορεία με τη μέση διάρκεια παραμονής να κυμαίνεται στο εύρος των 40-60 ημερών. Συγκριτικά με τις τρεις εξεταζόμενες εταιρίες αυτό που είναι εμφανές είναι πως την καλύτερη πορεία την έχει ο Σκλαβενίτης με τη μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων συνδυαστικά με την εμφανώς μικρότερη μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων. Οι εταιρίες Μασούτης και ΜΕΤΡΟ ακολουθούν μια παρόμοια μεταβολή στη διάρκεια των εξεταζόμενων ετών που δεν παρουσιάζει εξαιρετικό έντονο συγκριτικό ενδιαφέρον για μελέτη.

#### **5.1.2.2. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ & ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

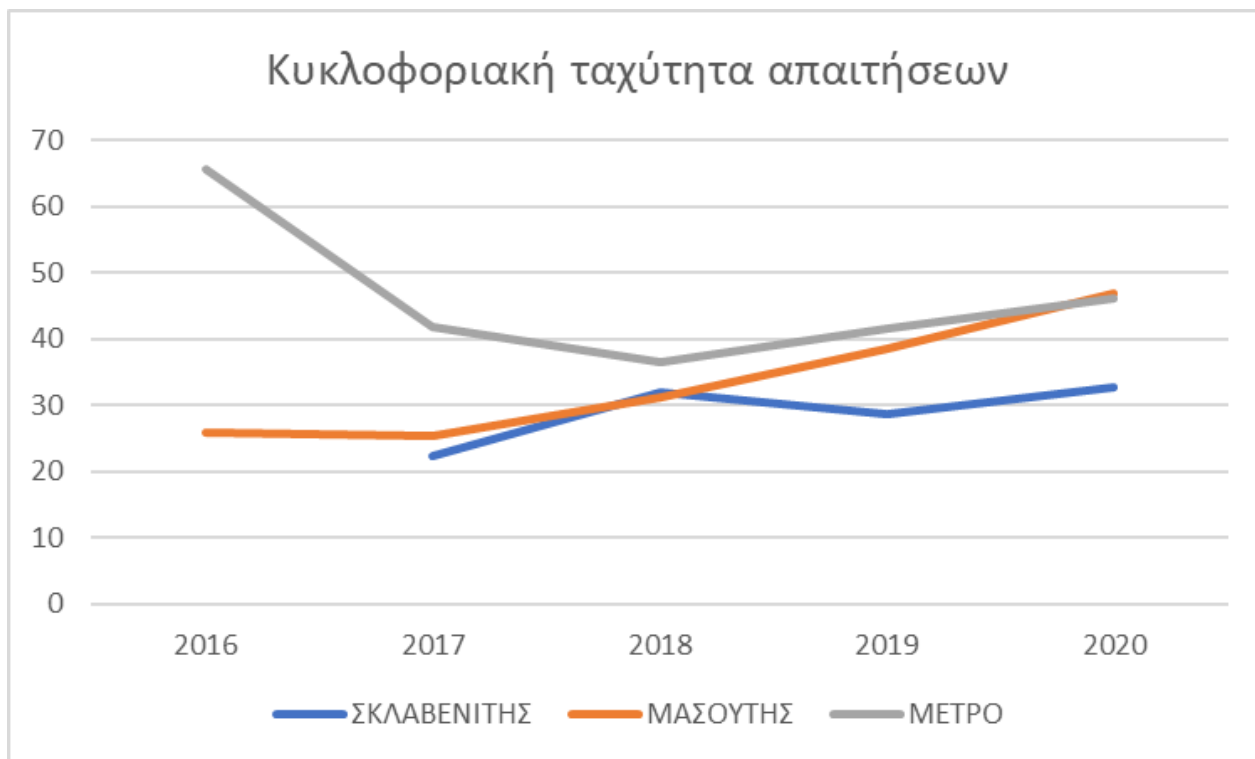
Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας εισπράξεως απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Παρέχει ένδειξη της ποιότητας και του βαθμού ρευστότητας των απαιτήσεων μιας επιχείρησης, καθώς και το κατά πόσο επιτυχής υπήρξε η διοίκηση αυτής στην είσπραξη των απαιτήσεων της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος δεσμεύσεως των κεφαλαίων και τόσο καλύτερη η θέση της επιχείρησης από την άποψη των χορηγούμενων πιστώσεων (Νιάρχος, 2002).

Ο υπολογισμός του γίνεται:

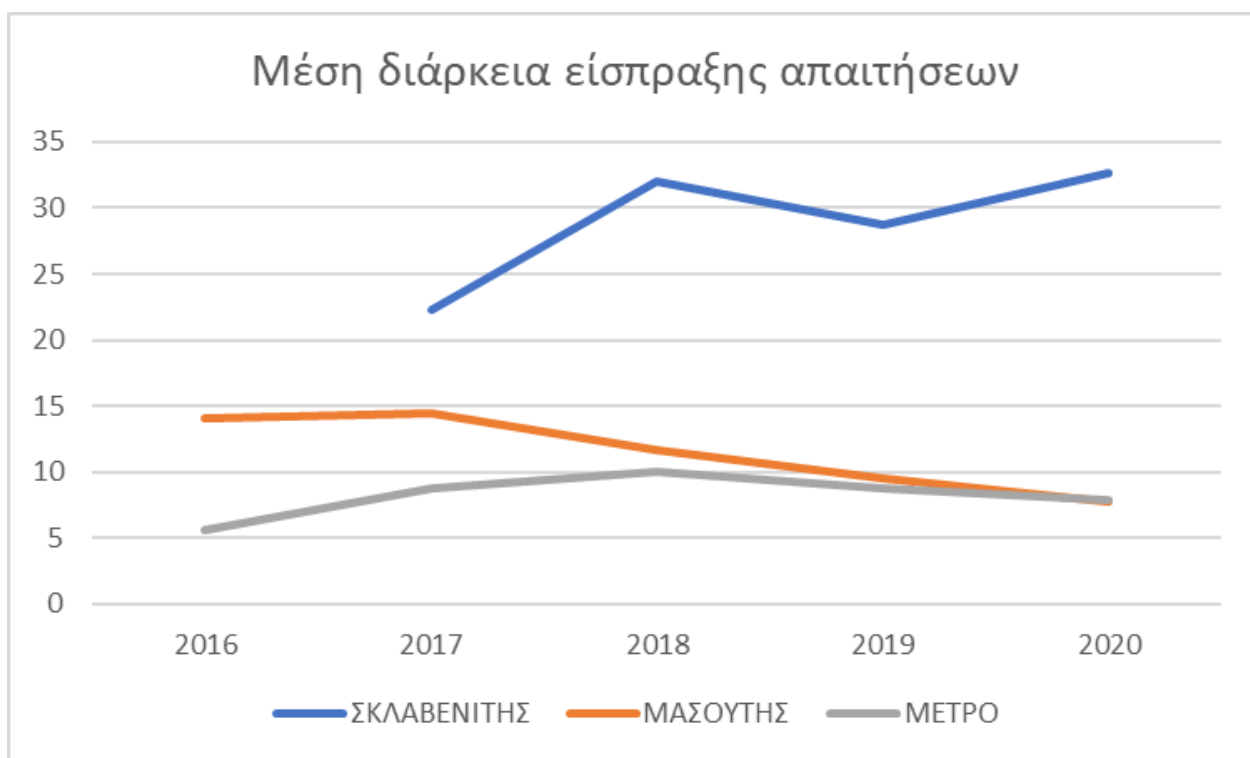
$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{ΜΟ απαιτήσεων}}$$

Οι ημέρες που μεσολαβούν μέσα στη χρήση για την είσπραξη των απαιτήσεων προκύπτουν από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Μέση διάρκεια παραμονής απαιτήσεων} = \frac{365}{\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα}}$$



Διάγραμμα 5: Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων



Διάγραμμα 6: Αριθμοδείκτης Μέσης διάρκειας είσπραξης απαιτησεων

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ενώ η METPO έχει ένα πολύ υψηλό δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων το 2016, ο δείκτης υποχωρεί ραγδαία το 2017 και το 2018 και έπειτα σταθεροποιείται με μικρές αυξητικές τάσεις για το 2019 και 2020. Για τους Σκλαβενίτη και Μασούτη ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων παρουσιάζει σταθεροποιητικές και ανοδικές τάσεις. Ο συγκεκριμένος κλάδος των σούπερ μάρκετ έχει το γνώρισμα ότι η πλειονότητα των πελατών, λόγω αντικειμένου πληρώνουν τη στιγμή που αγοράζουν τα προϊόντα το αντίτιμο που απαιτείται για την απόκτηση τους. Αξιοσημείωτο είναι πως ο Μασούτης με την πάροδο των ετών αυξάνει τον αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων που με απλά λόγια σημαίνει ότι οι διοικούντες βελτίωσαν το εύρος των πολιτικών είσπραξης απαιτήσεων. Τέλος, η METPO παρουσιάζει από το 2018 και έπειτα βελτίωση του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη αλλά δεν κατορθώνει να φτάσει στις επιδόσεις του 2016.

### **5.1.3. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ**

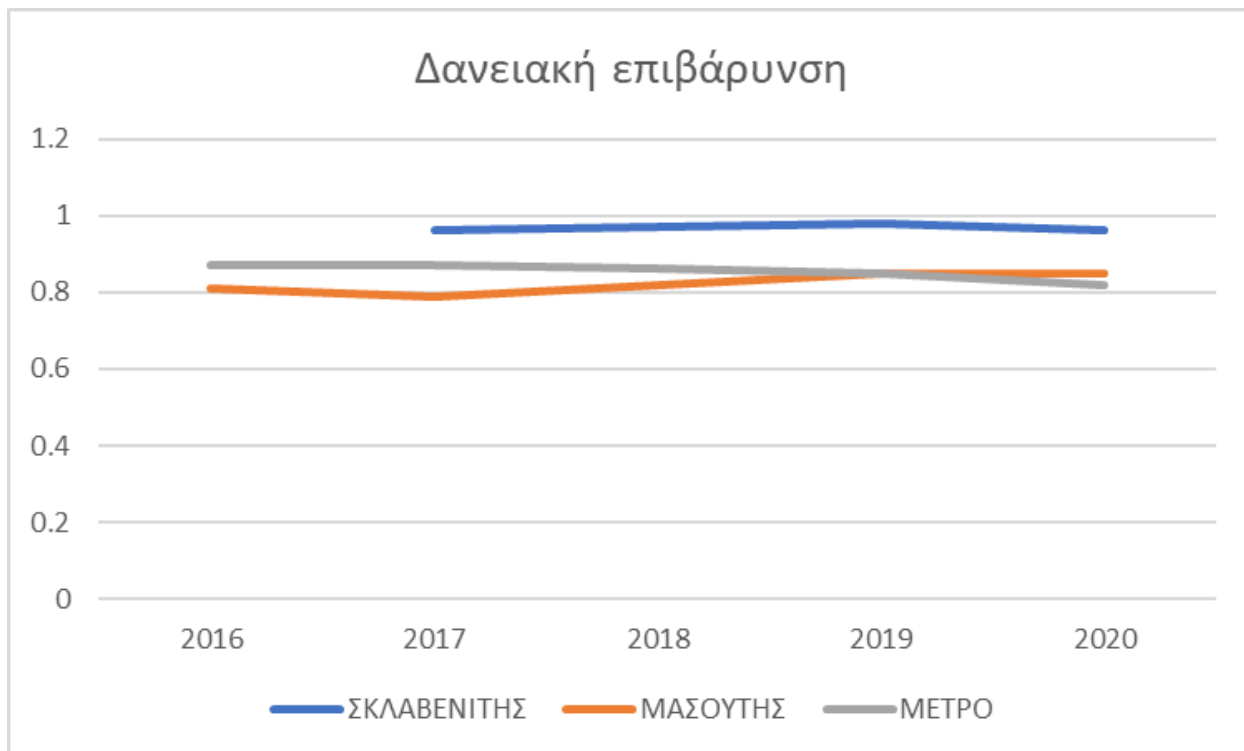
Οι αριθμοδείκτες μόχλευσης ποσοτικοποιούν το ύψος της δανειακής επιβάρυνσης των επιχειρήσεων και την ευρύτερη ικανότητα αποπληρωμής χρεών.

#### **5.1.3.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ**

Με τον αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης μπορούμε να εκφράσουμε το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού των οποίων η χρηματοδότηση έχει πραγματοποιηθεί με ξένα κεφάλαια.

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

$$\text{Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης} = \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$



Διάγραμμα 7: Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης

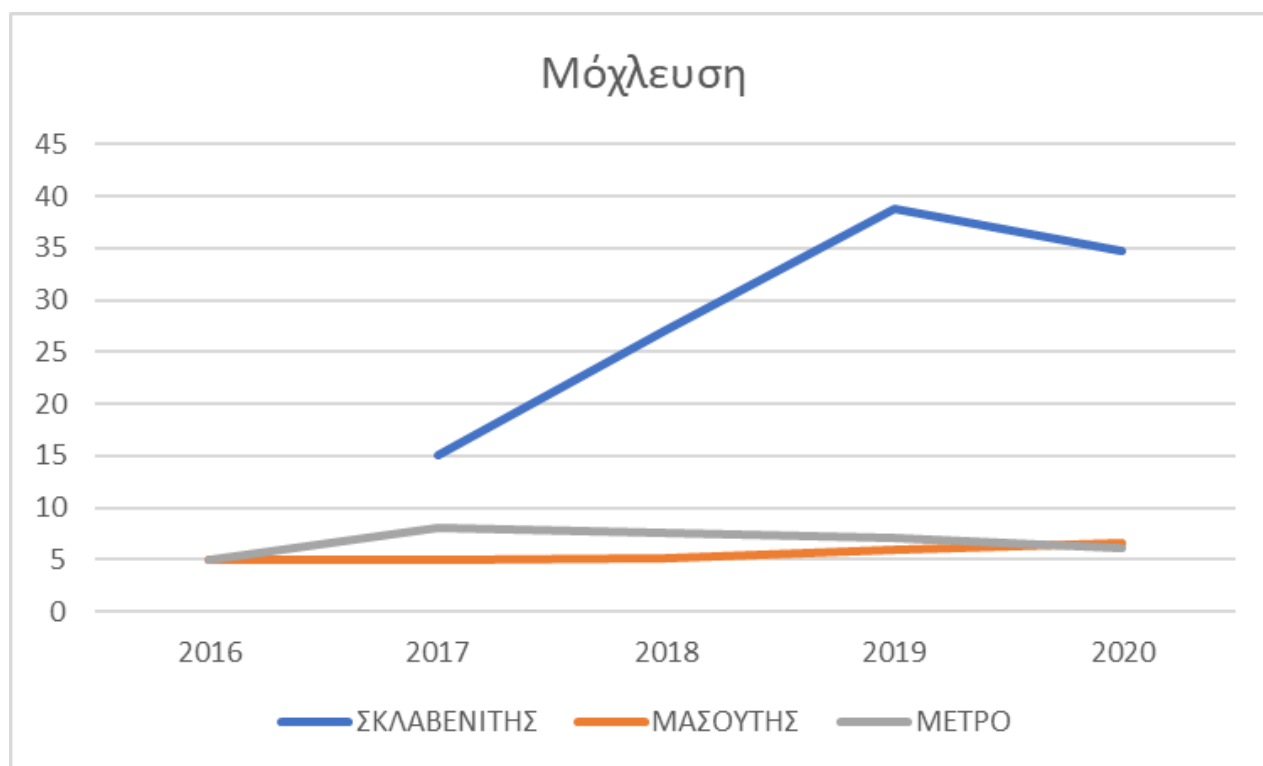
Τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε από το παραπάνω γράφημα είναι πως οι εξεταζόμενες εταιρίες παρουσιάζουν σταθερότητα όσον αφορά τον αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης καθόλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας 2016-2020. Η Σκλαβενίτης παρουσιάζει ένα εξαιρετικά αυξημένο αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης που αγγίζει σχεδόν τη μονάδα, πράγμα που υποδεικνύει πως τα συνολικά περιουσιακά της στοιχεία προέρχονται από χρηματοδότηση ξένων κεφαλαίων και όχι από ίδια κεφάλαια. Σε ευρύτερο πλαίσιο όλες οι εξεταζόμενες εταιρίες έχουν εκτεθεί αρκετά σε εξωτερικό δανεισμό με τον αντίστοιχο κίνδυνο που μπορεί να εγκυμονείται για τη μελλοντική λειτουργία τους.

#### 5.1.3.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ

Ο αριθμοδείκτης μόχλευσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση του ποσοστού από τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού η χρηματοδότηση των οποίων έχει γίνει από τους μετόχους του, μέσω της σύγκρισης του συνόλου του ενεργητικού με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων. Με άλλα λόγια, η τιμή ενός υψηλότερου δείκτη σημαίνει ότι τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού χρηματοδοτήθηκαν μέσω δανεισμού παρά από ίδια κεφάλαια (Lesakova, 2007).

Ο υπολογισμός του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη είναι:

$$\text{Αριθμοδείκτης Μόχλευσης} = \frac{\text{ΜΟ Ενεργητικού}}{\text{ΜΟ κοινών ίδιων κεφαλαίων}}$$



Διάγραμμα 8: Αριθμοδείκτης μόχλευσης

Το διάγραμμα υπογραμμίζει με σαφήνεια την εκρηκτική εξάρτηση από τα ξένα κεφάλαια για το Σκλαβενίτη ο οποίος από το 15% που είχε η τιμή του αριθμοδείκτη το 2016, εκτινάσσεται στο σχεδόν 40% για το 2019 για να υποχωρήσει λίγο κάτω από το 35% για το 2020. Αυτό σημαίνει ότι τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία του Σκλαβενίτη έχουν χρηματοδοτηθεί από ξένα κεφάλαια με μεγάλη διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες εξεταζόμενες εταιρίες σούπερ μάρκετ οι οποίες κυμαίνονται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα της τάξεως του 5-10% διαχρονικά για όλα τα εξεταζόμενα έτη.

#### 5.1.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

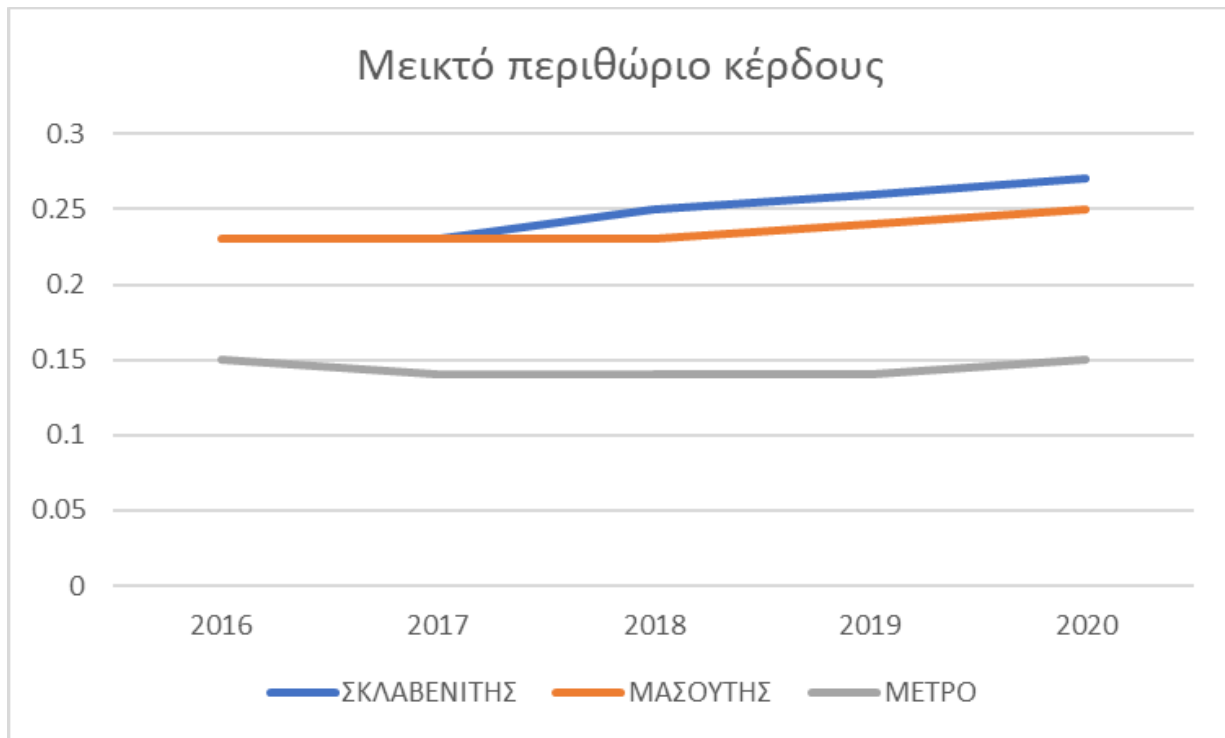
Οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας υποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα λειτουργίας μιας επιχείρησης στη διάρκεια μίας ή και περισσοτέρων χρήσεων και δίνουν απαντήσεις σχετικά με το κατά πόσο η κερδοφορία ήταν ικανοποιητική αλλά ποσοτικά στοιχεία σχετικά με την απόδοση των κεφαλαίων.

#### 5.1.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο αριθμοδείκτης μεικτού περιθωρίου κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης, καθώς και την πολιτική των τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη από άποψη κερδών είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους πωλούμενων προϊόντων της (Νιάρχος, 2002).

Προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Ποσοστιαίο μεικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Μεικτά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$



Διάγραμμα 9: Αριθμοδείκτης Μεικτού περιθωρίου κέρδους

Το διάγραμμα του μεικτού περιθωρίου κέρδους μας καταδεικνύει με emphaticό τρόπο ότι όλες οι εξεταζόμενες εταιρίες κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου παρουσιάζουν γενικά σταθερότητα στο δείκτη αυτό, δείγμα σταθερότητας από τη πλευρά των διοικήσεων των συγκεκριμένων σούπερ μάρκετ σε ζητήματα στους τομείς των αγορών και πωλήσεων. Οι Σκλαβενίτης και Μασούτης έχουν σαφώς υψηλότερο δείκτη κερδοφορίας με 25% και 24% αντίστοιχα κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Η ΜΕΤΡΟ σταθερά βρίσκεται πολύ πιο

χαμηλά με το δείκτη να κυμαίνεται στο ύψος του 14%. Αυτό σημαίνει πως αν το κόστος πωλήσεων αυξηθεί για την ΜΕΤΡΟ θα βρεθεί σε πιο δυσμενή θέση συγκριτικά με την Σκλαβενίτης και Μασούτης.

Ο αριθμοδείκτης ποσοστιαίου περιθωρίου λειτουργικού κέρδους δείχνει το ποσοστό του κέρδους που επιτυγχάνει μία επιχείρηση από τη βασική λειτουργία της.

Προκύπτει ως εξής:

$$\text{Ποσοστιαίο περιθώριο λειτουργικού κέρδους} = \frac{\text{Λειτουργικά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$



Διάγραμμα 10: Αριθμοδείκτης λειτουργικού κέρδους

Τώρα σχετικά με το ποσοστιαίο περιθώριο λειτουργικού κέρδους ο Σκλαβενίτης για τα έτη 2017 και 2018 παρουσιάζει αρνητικές επιδόσεις ξεκινώντας με -17% , αλλά καταφέρνει στο πέρας της εξεταζόμενης περιόδου να παρουσιάζει καλύτερο επίπεδο λειτουργικής κερδοφορίας συγκριτικά με την Μασούτης και ΜΕΤΡΟ, με αυξανόμενα κέρδη από τη βασική δραστηριότητα. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι αυτό συμβαίνει λόγω της αύξησης των μεικτών κερδών και όχι επειδή



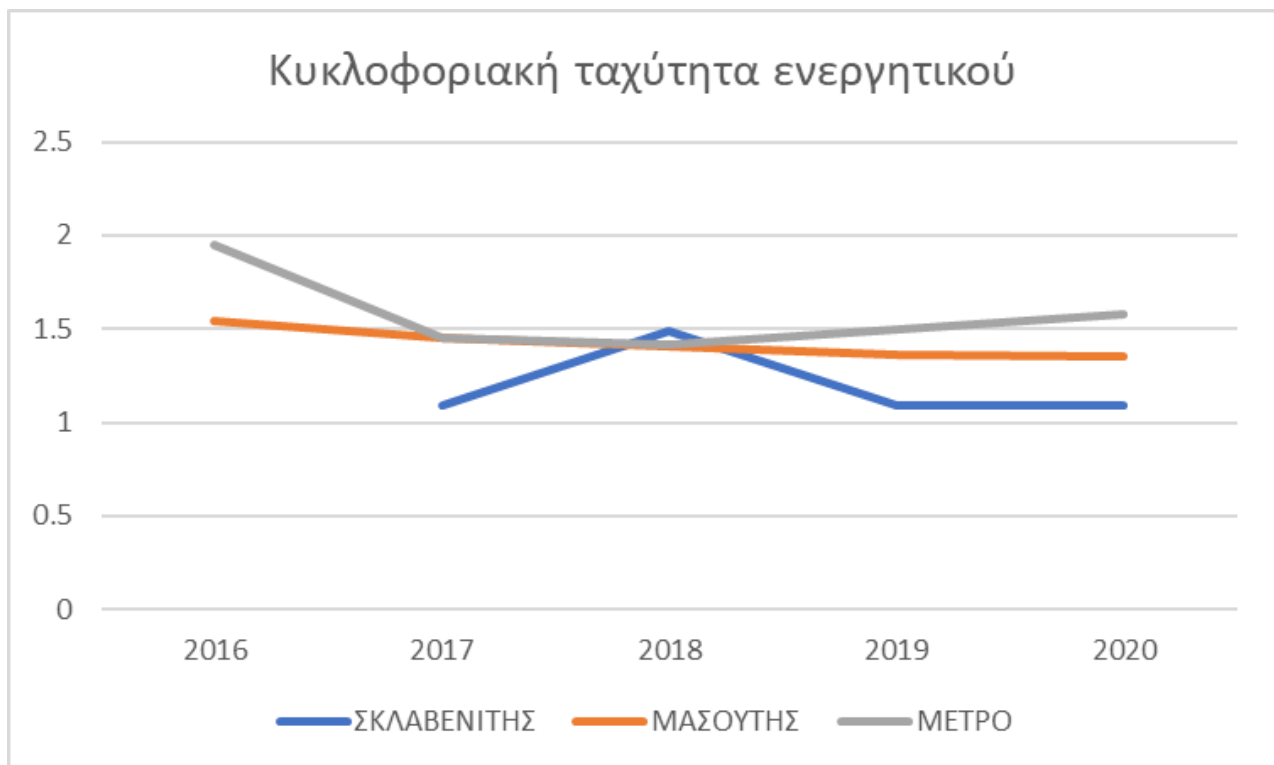
μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα. Οι άλλες δύο εξεταζόμενες εταιρίες δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις διαχρονικά.

#### 5.1.4.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού ενός οργανισμού, αναφέρεται στην ένταση χρήσης του ενεργητικού συγκριτικά με τον όγκο των πωλήσεων που πραγματοποιείται. Αν η τιμή του αριθμοδείκτη είναι υψηλή αυτό είναι ένδειξη ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί έντονα τα στοιχεία του ενεργητικού της για την πραγματοποίηση των πωλήσεων της. Επί της ουσίας, ο αριθμοδείκτης αυτός μας δείχνει εάν υπάρχει ή όχι υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση, συγκριτικά με τον όγκο των πωλήσεων οι οποίες πραγματοποιούνται (Νιάρχος, 2002).

Μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

$$\text{Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{ΜΟ Ενεργητικού}}$$



Διάγραμμα 11: Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

Στο διάγραμμα κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού παρατηρούμε ότι μεταξύ των εξεταζόμενων εταιριών διαχρονικά καλύτερη απόδοση έχει η METRO ένδειξη ότι η επιχείρηση

χρησιμοποιεί έντονα τα στοιχεία του ενεργητικού της για την πραγματοποίηση των πωλήσεων της. Παρόλα αυτά ο δείκτης σε γενικές γραμμές με τη πάροδο του χρόνου βαίνει μειούμενος και για τις τρεις εξεταζόμενες εταιρίες του κλάδου.

## **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ διαχρονικά έχει καταφέρει να επιδείξει τρομερή ανθεκτικότητα παρά τους κλυδωνισμούς τους οποίους έχει υποστεί τα χρόνια της οικονομικής κρίσης και των περιόδων λιτότητας. Με την πάροδο των χρόνων αναδεικνύεται η τάση του συγκεντρωτισμού και των μεγάλων ανταγωνιστικών πιέσεων για ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς και μεγαλύτερη πιστότητα των καταναλωτών στη συγκεκριμένη αλυσίδα. Όπως κάθε κρίση, έτσι και αυτή της πανδημίας δημιούργησε νέες ευκαιρίες για το επιχειρηματικό γίνεσθαι στον τομέα των σούπερ μάρκετ και του λιανικού εμπορίου τροφίμων. Κατά συνέπεια, μπορεί με την πάροδο των χρόνων οι μεσαίες και μικρότερες δυνάμεις του κλάδου να αφομοιώθηκαν ή να σταμάτησαν την λειτουργία τους, λόγω των διαφόρων κοινωνικοοικονομικών συνθήκων, αλλά η πανδημία και η ραγδαία αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου έθεσαν τα θεμέλια για μια νέα τάξη πραγμάτων και αύξηση των οικονομικών μεγεθών, κάτι που αποτυπώνεται και στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων που πραγματοποιήθηκε. Ως εκ τούτου, οι νέες συνθήκες με το ξέσπασμα της ενεργειακής κρίσης και των ακραίων πληθωριστικών πιέσεων να αποτελέσουν μια νέα κρίσιμη δοκιμασία για την ανθεκτικότητα του κλάδου των ελληνικών σούπερ μάρκετ.

Διαχρονικός οδικός χάρτης για την επιτυχία στον κλάδο των σούπερ μάρκετ αποτελούσε πάντοτε η χάραξη στρατηγικής και η αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να αφουγκραστούν τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και να προσαρμοσούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο το εσωτερικό τους περιβάλλον στις δυναμικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα συμπεράσματα που μπορούμε να εξάγουμε σε επίπεδο ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter, της ανταγωνιστικής στρατηγικής, της SWOT ανάλυσης και των προοπτικών ανάπτυξης σύμφωνα με τη μήτρα του Ansoff καταλήγουμε στα εξής.

Ο κλάδος είναι αρκετά κορεσμένος και υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και άλλες εξαγορές και συγχωνεύσεις σε επίπεδο εταιριών για να μπορέσουν να ισχυροποιηθούν οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες στον κλάδο των σούπερ μάρκετ και για να μπορέσουν να επιβιώσουν οι υπόλοιπες. Επιπλέον, με την εντατική χρήση του διαδικτύου νέα κανάλια διανομής έχουν ενεργοποιηθεί τα οποία πρέπει να εντατικοποιηθούν για να ισχυροποιηθεί η θέση των παικτών στο κλάδο των

σούπερ μάρκετ και να γίνουν και επιπλέον επενδύσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες ήταν, είναι και θα συνεχίσουν να είναι ταραχώδεις απαιτούν προσαρμοστικότητα και γρήγορα αντανακλαστικά. Δεν είναι τυχαίο, πως όλο και περισσότερα σούπερ μάρκετ στοχεύουν στη περαιτέρω μείωση του κόστους στοχεύοντας σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους, για να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Κατεξοχήν premium αλυσίδες σούπερ μάρκετ με συγκεκριμένη στόχευση όπως η ΑΒ Βασιλόπουλος στοχεύει να αυξήσει το εύρος της προϊοντικής γραμμής ιδιωτικής ετικέτας για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που έχουν επιτάξει η παρατεταμένη ενεργειακή κρίση και η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω της έκρηξης του πληθωρισμού. Με άλλα λόγια σύμφωνα με την μήτρα Ansoff με νέα προϊόντα στην ήδη υπάρχουσα αγορά. Αλλά ακόμα και αν κορεστεί σε μεγάλο βαθμό η ελληνική αγορά του λιανικού εμπορίου τροφίμων, πάντα υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθεί με τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.

Ένα άλλο που πρέπει να δώσει σημασία κάθε μια από τις τρεις εξεταζόμενες κατεξοχήν ελληνικές εταιρίες σούπερ μάρκετ είναι στις θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους, που θα πρέπει να τις διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό και να τις προσφέρουν βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικό ρόλο σε αυτά μπορούν να προσφέρουν και οι άνθρωποι με εμπειρία, και οι εγκαταστάσεις αλλά και σαφώς και τα ενισχυμένα δίκτυα διανομής για την επίτευξη των στόχων, του οράματος και της αποστολής. Άλλωστε οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι θα λάβουν όλες εκείνες τις στρατηγικές αποφάσεις για να φτάσουν τις εταιρίες των ελληνικών σούπερ μάρκετ στη θέση που τις αξίζει να είναι με κατάλληλο σχέδιο και με τις βέλτιστες πρακτικές της στρατηγικής διοίκησης.

Τέλος, οι ασκούντες τη στρατηγική διοίκηση πρέπει να λάβουν υπόψιν και την ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των αριθμοδεικτών για τη χάραξη της ευρύτερης στρατηγικής. Οι εξεταζόμενες εταιρίες του κλάδου παρουσιάζουν διακυμάνσεις στα ποσοτικά τους στοιχεία και σε αρκετές περιπτώσεις δείχνουν πως είναι τρωτές έναντι στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό συνομολογεί και το γεγονός ότι ενδέχεται να υπάρξουν και νέες ανακατατάξεις στο μέλλον με εξαγορές και συγχωνεύσεις με βάση αυτή τη ποσοτική ανάλυση.

## 7.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adegbite, O.E., Simintiras, A.C., Dwivedi, Y.K. and Ifie, K. (2018). Dynamic Capabilities: Drivers of Organizational Adaptions, Organizational Adaptations, Springer Briefs in Business, Springer, Cham., Chapter 5th , pp. 81 - 85.

Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic, Journal of Competitiveness, Vol. 7, Issue 3, pp. 19 – 36

Aguirre, M. G. (2011). Dynamic capabilities and competitive advantage into Mexican firms: Testing Gibrat's Law. Revista Nicolaita de Estudios Económicos, 6(2), 35 – 56.

Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal 14 (1), 33.

Andrews, K. (1987). The Concept of Corporate Strategy [1971]. Irwin: Homewood, IL.

Animesh, A., Viswanathan, S., & Agarwal, R. (2011). Competing “creatively” in sponsored search markets: The effect of rank, differentiation strategy, and competition on performance. Information Systems Research, 22(1), 153–169.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Anton, R. (2015). An integrated strategy framework (ISF) for combining Porter's 5-forces, Diamond, Pestel, and SWOT analysis.

Armstrong, J. S., & Brodie, R. J. (1994). Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing*, 11(1), 73-84.

Baack, D. W., & Boggs, D. J. (2008). The difficulties in using a cost leadership strategy in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 3(2), 125–139.

Banka, M., Tien, N. H., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam: the application of QSPM matrix. *International journal of multidisciplinary research and growth evaluation*, 3(1), 188-196.

- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896
- Barnes, P. (1987). The analysis and use of financial ratios. *Journal of Business Finance dan Accounting*, 14(4), 449.
- Barney, J. B. (2001 $\alpha$ ). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, J. B. (2001 $\beta$ ). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Barney, J. B., Wright, M. and Ketchen, D. Jr. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), 625-641.
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1).
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142, 769-789.
- Boston Consulting Group (1968). *Perspectives on Experience*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Brahma, S.S. and Chakraborty, H. (2011). From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, VIII, 16.
- Breznik, L. and Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case Studies, *Management*, Vol. 21, 2016, Special Issue, pp. 167-185.
- Bruni, D.S., Verona G., (2009). Dynamic Marketing capabilities in Science based Firms: An exploratory investigation of the Pharmaceutical Industry, *British Journal of management*, Vol 20 101-117
- Burgelman, R. A., & Doz, Y. L. (2001). The power of strategic integration. *MIT Sloan Management Review*, 42(3).

- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (2000). *Strategic Management of Technology and Innovation* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill
- Capron, L., and Hulland, J., (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View, *Journal of Marketing* (63: April), pp. 41-54.
- Carter, C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.
- Cattani, G., Porac, J.F. and Thomas, H., 2017. Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), pp.64-92.
- Chakravarthy, B.S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Cho, D.W., Lee, Y.H., Ahn, S.W. & Hwang, M.K., (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 62, 3: 801–818.
- Chukwuemeka, O.W. and Onuoha, B.C. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Volume 4, Issue 3, March, pp. 7 -14.
- Cleberg, C. (2019). Strategic Success: The Ansoff Matrix vs. The Balanced Scorecard.
- Cohen, M. D. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Combe, I. and Greenley, G., (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1456-1480.
- Cool, K., and Schendel, D. (1988): Performance Differences Among Strategic Group Members, *Strategic Management Journal* (9), May-June, pp. 207-233.

- Davidson, S. (2001). Seizing the competitive advantage. *Community Banker*, 10(8), 32–47
- Day, G. S. and Wensley, R. (1988): Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dreyer, B. and Gronhaug, K., (2004): Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57 (5), 484-494.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Enriquez de la O, José Francisco (2015) Resource-based view and dynamic capabilities - Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 46 (11). p. 50.
- Fahey, L. (1989): Discovering your firm's strongest competitive advantage. In L. Fahey (ed.) *The strategic planning management reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fang, E. & Zou, S. (2009): Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 40, 742–761.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic management journal*, 23(7), 561-594.
- Firoz Suleman, M., Rashidirad, M., & Firoz Suleman, S. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, 28(3), 167-176.
- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1989). Setting the record straight on organizational ecology: Rebuttal to Young. *American journal of sociology*, 95(2), 425-439.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European business review*.
- Gotcheva, N., Watts, G., & Oedewald, P. (2013). Developing smart and safe organizations: an evolutionary approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 83-97.

- Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces model of competitive advantage. *Goyal, A.(2021). A Critical Analysis of Porter's, 5.*
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review* (33:1), pp. 114-135.
- Guenzi, P., Sajtos,L. & Troilo,G., (2016): The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance, *Journal of Business Research*, Vol.69, Issue 9, pp 3707-3713  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.033>
- Hajli, N., Shanmugam, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136-144.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A Profit Impact of Market Strategies (PIMS)-Based Analysis of Industrial Product Businesses. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-31.
- Hanlon, A. (2021) The ansoff model [marketing strategy matrix]. Διαθέσιμο στο: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/> (Πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2023).
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology* Harvard University Press.
- Hansen, G. and Wernerfelt, B. (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal* (10), pp. 399-411.
- Helfat C.E. (1997): Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal* 18 (5): 339–360.
- Helfat, C.E and Peteraf, M.A. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24: 997–1010.



Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D. and Winter, S., (2007): *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*, Blackwell Publishing, Malden.

Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R., & Robert, W. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 15(1), 44–66.

Hoffman, K. D., Czinkota, M. R., Dickson, P. R., Dunne, P., Griffin, A., Hutt, M. D., Krishnan, B. C., Lusch, R. F., Ronkainen, L. A., Roserblom, B., Sheth, J. N., Shimp, T. A., Siguaw, J. A., Simpson, P. M., Speh, T. W., & Urbany, J. E. (2005). *Marketing Principles and Best Practices*. Australia: Thomson, South-Western.

Hooley, G. J., Lynch, J. E. and Jobber, D. (1992): Generic marketing strategies, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 75-89.

Hou, J. J., and Chien, Y. T. (2010): The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2), 96-109.

Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. A. (2013). ANSOFF matrix, environment, and growth-an interactive triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(2), 196-206.

Hyvari, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 108-115.

ICAP (2008), Κλαδική Μελέτη Σουπερμάρκετ.

Kay, J. (1993): The structure of strategy, *Business Strategy Review*, 4, 17-37

Kollenschner, E., Eden, D., Ronen, B., & Farjoun, M. (2017). Architectural leadership: The neglected core of organizational leadership. *European Management Review*, 14(3), 247-264.

Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.

Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13,111-125

Lesakova, L. (2007). Uses and limitations of profitability ratio analysis in managerial practice. In International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (Vol. 259).

Li, D. Y., and Liu, J. (2014): Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67 (1), 2793-2799.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7.

Lorange, P. (1975). Divisional Planning: Setting Effective Direction. *Sloan Management Review*, 17(1), 77-91.

Lu, H., & Zhao, L. (2006). Integrating GIS and BCG Model for Marketing Strategic Planning. The 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute. Hong Kong.

Ludwig, G. and Pemberton, J. (2011): A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: The case of the Russian steel industry, *Journal of East European Management Studies*, 16 (3). pp. 215-236.

Mackay, D., & Zundel, M. (2017). Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 175-194.

Mahoney, J. T., and Pandian, R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal* (13), pp. 363-380.

Mao, P., Li, S., Ye, K., & Cai, H. (2017). A field theory-based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects. *KSCE journal of civil engineering*, 21(1), 45.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

Mauborgne, R. and Kim, W.C. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

McDonald, M. (2003). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. MA: Butterworth Heinemann.

- McGahan, A. and Porter, M., (1997): How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, No. S1, 15-30.
- McGahan, A., (1999): The Performance of US Corporations: 1981-1994. *Journal of Industrial Economics*, 47 (4).
- McKinsey Company (2021) The path forward for European grocery retailers, McKinsey & Company. McKinsey Company. Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-european-grocery-retailers> (Πρόσβαση 29 Ιανουαρίου 2023).
- Mekić, E., & Mekić, E. (2014). Supports and critiques on porter's competitive strategy and competitive advantage. *Regional Economic Development*, 24, 651.
- Meldrum, M., McDonald, M., Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). The ansoff matrix. *Key marketing concepts*, 121-126.
- METPO (2023) *Η ιστορία μας - METRO*. Διαθέσιμο στο: <https://www.metro.com.gr/Etaireia/I-istoria-mas> (Πρόσβαση: 20 Ιανουαρίου 2023).
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Mohajan, H. K. (2015). Present and Future of Nestlé Bangladesh Limited. *American Journal of Food and Nutrition*, 3(2), 34-43.
- Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing Up or Boxed in? : A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-29.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newsbeast (2018) *Οι κινήσεις που άλλαξαν το χάρτη των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα*, Newsbeast. Διαθέσιμο στο: [https://www.newsbeast.gr/weekend/arthro/3958679/oi-kiniseis-poy-allaxan-to-charti-ton-soyper\\_market-stin-ellada](https://www.newsbeast.gr/weekend/arthro/3958679/oi-kiniseis-poy-allaxan-to-charti-ton-soyper_market-stin-ellada) (Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2023).

Ofoegbu, O.E. and Akanbi, P.A. (2012): The Influence Of Strategic Agility On the Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, The Clute Institute, Littleton, USA. Vol. 11, No. 2 pp. 153-166

Ogunkoya, O., Hassan, B., and Shobayo, P. B. (2014): Dynamic capabilities and competitive advantage: An analysis of the Nigerian banking sector, *Journal of Accounting and Management*, 4(2), 24-36.

Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York, 1959.

Porter, M. (1985). *Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (1998): *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, NY: Free Press

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

Porter, M., & Miller, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 64(4), 149–160.

Prahalad, C.V. and Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, 79- 91.

Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001a): Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.

Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001b): Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26 (1), 57-66.

Rashid, C. A. (2021). The efficiency of financial ratios analysis to evaluate company's profitability. *Journal of Global Economics and Business*, 2(4), 119-132.

Richard, P.J, Devinney,T.M., Yip,G.S. and Johnson,G (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, *Journal of Management*, Vol. 35 No. 3, June, 718-804.

Ross, J. W., Beath, C. M., and Goodhue, D. L. (1996): Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets, *Sloan Management Review* (38:1), pp. 31-42.

Rumelt, R., (1991) How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal* (1986-1998) 12 (3), 167.

Schmalensee, R., (1985): Do Markets Differ Much? *The American Economic Review* ,75 (3), 341-351.

Silverblatt, R. and Korgaonkar, P., (1987): Strategic Market Planning in a Turbulent Business Environment. *Journal of Business Research*, 15 (4), 339-358.

Sloan, A. (1990). My Years with General Motors, Reissue Edition. *Currency, New York*.

Staber, U. and Sydow, J. (2002): Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424.

Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management; *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7., Aug., P.P. 509-533.

Teece,D.J. (2012): Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49:8, pp. 1395 – 1401.

Temmerman, R. (2011). Stars, Problem Children, Dogs and Cash Cows: Evocative Terminology. In *Multilingual Business Communication, SYNAPS. Journal of Professional Communication*, 26(2), 48-61.

The Executive Fast Track (2008). The Boston Consulting Group Matrix. Διαθέσιμο στο: <http://www.12manage.com>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). *Crafting and Implementing Strategy, Text and Readings*. Oakland, USA: Irwin, Inc.

Thompson, J. E., Strickland, A. J., Gamble, A. J., & Gamble, J. E. (2010). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York, NY: McGraw-Hill.

Thompson, J. E., Strickland, A. J., Gamble, A. J., & Gamble, J. E. (2010). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York, NY: McGraw-Hill.

Tzu, S. (2012). *The art of war: A new translation*. Amber Books Ltd.

Wade, M. and Hulland, C. (2004): Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions for Future Research, *MIS Quarterly* Vol. 28 No. 1, pp. 107-142.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004): The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

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

Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (p. 360). New York: Harper & Row.

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

Williamson, P. J. (1991). Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links. *Business Strategy Review*, 2(2), 75-90.

Winter, S. G. (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Wu, L.Y. (2010): Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility, *Journal of Business Research*, 63, 27-31

Yap, L.L. and Tan, C.L. (2012): The Effect of Service Supply Chain Management Practices on the Public Healthcare Organizational Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 16 (Special Issue – August).

Zahra, S. A. and George, G. (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

Zhou, K.Z., Brown, J.R & Dev, C.S. (2009): Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective; *Journal of Business Research*, 62; 1063-1070.

Zollo, M. and Winter, S. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

Zott, C., (2003): Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97.

Αθανασίου, Χ. (2022). *Τι είναι το BCG matrix*; Διαθέσιμο στο: <https://businessrev.gr/2021/01/11/bcg-matrix/> (Πρόσβαση: 25 Ιανουαρίου 2023).

Αποστόλου, Μ. (2021) *ΙΕΛΚΑ: Αύξηση 262% στις online αγορές στα σούπερ μάρκετ το 2020, Ημερησία*. Διαθέσιμο στο: [https://www.imerisia.gr/koinonia/18506\\_ielka-ayxisi-262-stis-online-agores-sta-soyper-market-2020](https://www.imerisia.gr/koinonia/18506_ielka-ayxisi-262-stis-online-agores-sta-soyper-market-2020) (Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου, 2023).

Γκίνι, Μ. (2022). Ανάδειξη στρατηγικών προβολής και επικοινωνίας μέσω του μάρκετινγκ plan. Η περίπτωση της Coca-Cola.

ΙΕΛΚΑ (2011), Λιανεμπόριο Τροφίμων: Κλαδική μελέτη και καταγραφή της συνεισφοράς του στην Εθνική Οικονομία.

Μανιφάβα, Δ. (2017) Εξαφανίστηκαν οι μισές αλυσίδες σούπερ μάρκετ σε μία οκταετία, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Διαθέσιμο στο: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/939472/exafanistikan-oi-mises-alyssides-soyper-market%02se-mia-ok> (Πρόσβαση 26 Ιανουαρίου 2023).

Μαντζιώρη, Ξ. (2020) *Οι σημαντικότερες στιγμές της ιστορίας των σούπερ μάρκετ*, *selfservice.gr* / *Σελφ σέρβις*. Διαθέσιμο στο: <https://selfservice.gr/oi-simantikotes-stigmes-tis-istorias-ton-souper-market/> (Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2023).

Μασούτης (2023) *Ιστορικό εταιρίας Μασούτης Super Market*. Διαθέσιμο στο: <https://www.masoutis.gr/Company/History> (Πρόσβαση: 20 Ιανουαρίου 2023).

Νιάρχος Ν.(2002), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Έκτη Έκδοση

Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδ. *Σταμούλη, Αθήνα*.

Σκαντζού, Μ. (2022). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση του κλάδου των ελληνικών και ξένων supermarket*.

Σκλαβενίτης (2023) *Ιστορία, ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sklaenitis.gr/about/i-etairaia/istoria/> (Πρόσβαση: 20 Ιανουαρίου 2023).

Τσιγλής, Δ. (2021). *Η στρατηγική ανάλυση του κλάδου του καφέ και οι συνέπειες της πανδημίας ως παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος* (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Οικονομικές καταστάσεις – ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.					
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ποσά σε 000€)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Ενσώματα πάγια ιδιότητα	60,88	414.059,00	739.250,00	574.757,00	573.745,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	86,00	1.483,00	5.813,00	7.885,00	10.724,00
Ενσώματα πάγια μισθωμένα				978.634,00	949.160,00
Υπεραξία επιχειρήσεων		409.578,00	642.206,00	648.109,00	648.109,00
Επενδύσεις σε θυγατρικές		70.078,00	97.269,00	99.415,00	84.415,00
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	37,31	42.092,00	41.813,00	35.527,00	46.841,00
Λουπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	0,33	11.213,00	17.281,00	17.294,00	17.381,00
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>184,52</b>	<b>948.503,00</b>	<b>1.543.632,00</b>	<b>2.361.621,00</b>	<b>2.330.375,00</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Αποθέματα		115.361,00	272.324,00	269.371,00	280.804,00
Πελάτες και λουπές απαιτήσεις	35,93	58.724,00	89.257,00	94.105,00	98.493,00
Αξιόγραφα επενδυτικού χαρτοφυλακίου			844,00	2.933,00	1.467,00
Χρηματικά διαθέσιμα	31.165,29	41.207,00	103.684,00	89.349,00	227.164,00
<b>Σύνολο Κυκλοφορούντων</b>	<b>31.201,22</b>	<b>215.292,00</b>	<b>466.109,00</b>	<b>455.758,00</b>	<b>607.928,00</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>31.385,74</b>	<b>1.163.795,00</b>	<b>2.009.741,00</b>	<b>2.817.379,00</b>	<b>2.938.303,00</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Καθαρή θέση</b>					
Μετοχικό κεφάλαιο	31.250,00	135.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Τακτικό αποθεματικό				22,00	22,00
Αποτελέσματα εις νέον	-91,33	-87.099,00	45.044,00	31.219,00	86.447,00
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης</b>	<b>31.158,67</b>	<b>47.901,00</b>	<b>69.044,00</b>	<b>55.241,00</b>	<b>110.469,00</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>					
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Μακροπρόθεσμα δάνεια		532.311,00	704.128,00	693.437,00	610.981,00
Υποχρεώσεις μισθώσεων		21.354,00	142.110,00	876.986,00	846.485,00
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ρυθμισμένες		145.914,00	145.312,00	144.285,00	125.477,00
Υποχρεώσεις καθορισμένων παροχών στους εργαζόμενους		26.884,00	31.920,00	36.397,00	43.911,00
Λουπές υποχρεώσεις και προβλέψεις		4.935,00	17.260,00	23.948,00	29.227,00
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>731.398,00</b>	<b>1.040.730,00</b>	<b>1.775.053,00</b>	<b>1.656.081,00</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές και λουπές υποχρεώσεις	227,07	367.097,00	840.213,00	848.427,00	953.857,00
Δάνεια τραπεζών			11.038,00	33.518,00	46.508,00
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση				105.140,00	171.388,00
Μακροπρόθεσμα δάνεια πληρωτέα την επόμενη χρήση		5.428,00	11.915,00		
Υποχρεώσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων (leasing) πληρωτέες την επόμενη χρήση		2.104,00	10.879,00		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ρυθμισμένες πληρωτέες την επόμενη χρήση		9.867,00	25.922,00		
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>227,07</b>	<b>384.496,00</b>	<b>899.967,00</b>	<b>987.085,00</b>	<b>1.171.753,00</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b>227,07</b>	<b>1.115.894,00</b>	<b>1.940.697,00</b>	<b>2.762.138,00</b>	<b>2.827.834,00</b>
<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>31.385,74</b>	<b>1.163.795,00</b>	<b>2.009.741,00</b>	<b>2.817.379,00</b>	<b>2.938.303,00</b>

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.					
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (ποσά σε 000€)	2016	2017	2018	2019	2020
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		653.322	2.370.789	2.632.586	3.150.239
Κόστος πωλήσεων		-500.419	-1.774.955	-1.938.046	-2.299.916
<b>Μικτά Κέρδη</b>	<b>0</b>	<b>152.903</b>	<b>595.834</b>	<b>694.540</b>	<b>850.323</b>
Άλλα έσοδα		23.845	17.720	13.184	16.043
Έξοδα διαθέσεως		-241.059	-512.489	-525.500	-602.578
Έξοδα διοικήσεως	-129,83	-42.896	-110.524	-118.961	-127.760
Άλλα έξοδα		-2.296	-7.296	-5.404	-19.793
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων</b>	<b>-129,83</b>	<b>-109.503</b>	<b>-16.755</b>	<b>57.859</b>	<b>116.235</b>
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	1,19	-11.667	-37.617	-59.030	-62.776
<b>Αποτελέσματα προ φόρων</b>	<b>-128,64</b>	<b>-121.170</b>	<b>-54.372</b>	<b>-1.171</b>	<b>53.459</b>
Φόρος εισοδήματος	37,30	34.024	13.782	-9.573	7.495
<b>Καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων</b>	<b>-91,34</b>	<b>-87.146</b>	<b>-40.590</b>	<b>-10.744</b>	<b>60.954</b>

**Οικονομικές καταστάσεις – ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.**

<b>ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.</b>						
<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (ποσά σε 000€)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>Μη κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού</b>						
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	274.501	279.000	287.484	302.941	295.742	297.639
Επενδύσεις σε ακίνητα	6.540	6.129	5.359	5.198	4.010	3.807
Υπεραξία επιχείρησης	36.051	36.051	36.051	65.421	65.421	64.421
Περιουσιακά στοιχεία με δικαίωμα χρήσης					85.151	86.406
Άυλα στοιχεία ενεργητικού	840	886	626	1.479	1.004	612
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	21.122	20.228	21.873	20.909	20.080	20.928
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1.801	1.833	1.808	2.762	2.138	5.143
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>	<b>340.855</b>	<b>344.127</b>	<b>353.201</b>	<b>398.710</b>	<b>473.546</b>	<b>478.956</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>						
Αποθέματα	84.258	88.856	89.883	104.479	104.492	103.534
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	16.558	22.446	16.593	16.821	15.340	15.489
Λοιπές απαιτήσεις	10.710	12.133	9.047	6.858	4.105	2.701
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	8.818	4.362	8.349	18.437	11.512	5.008
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	1.002	10	13	38	51	29
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	42.887	65.455	33.445	34.271	29.793	65.367
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων</b>	<b>164.233</b>	<b>193.262</b>	<b>157.330</b>	<b>180.904</b>	<b>165.293</b>	<b>192.128</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>505.088</b>	<b>537.389</b>	<b>510.531</b>	<b>579.613</b>	<b>638.836</b>	<b>671.084</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>						
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>						
<b>Ίδια κεφάλαιο αποδιδόμενα στους μετόχους</b>						
Μετοχικό κεφάλαιο	16.779	16.779	15.101	15.101	15.101	15.101
Λοιπά αποθεματικά	-9.714	-9.714	10.281	10.282	10.282	10.282
Κέρδη εις νέον	97.372	96.383	82.969	80.280	72.689	75.442
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>104.437</b>	<b>103.448</b>	<b>108.351</b>	<b>105.662</b>	<b>98.072</b>	<b>100.825</b>
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>						
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	35.814	34.939	35.041	30.024	28.849	28.851
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	12.257	15.603	16.559	17.890	20.880	24.297
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	66.913	74.833	65.556	56.256	50.266	73.634
Υποχρεώσεις μίσθωσης					73.060	74.703
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	273	289	328	16.915	14.315	1.740
Λοιπές προβλέψεις	1.244					
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>116.501</b>	<b>125.664</b>	<b>117.484</b>	<b>121.085</b>	<b>187.370</b>	<b>203.225</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	199.320	213.905	206.293	234.880	213.073	221.567
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	42.068	44.848	43.974	75.891	85.072	78.010
Βραχυπρόθεσμο μέρος Υποχρεώσεων μίσθωσης					13.080	14.062
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	22.180	26.960	14.415	16.308	15.459	17.962
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	20.582	22.564	20.014	25.787	26.712	35.433
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>284.150</b>	<b>308.277</b>	<b>284.696</b>	<b>352.866</b>	<b>353.396</b>	<b>367.034</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>400.651</b>	<b>433.941</b>	<b>402.180</b>	<b>473.951</b>	<b>540.766</b>	<b>570.259</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>	<b>505.088</b>	<b>537.389</b>	<b>510.531</b>	<b>579.613</b>	<b>638.836</b>	<b>671.084</b>

<b>ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Α.Ε.</b>						
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (ποσά σε 000€)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	751.660	800.583	761.589	770.349	829.817	882.466
Κόστος Πωληθέντων	-582.656	-613.217	-584.333	-590.854	-631.682	-665.172
<b>Μικτό Κέρδος</b>	<b>169.004</b>	<b>187.366</b>	<b>177.256</b>	<b>179.494</b>	<b>198.134</b>	<b>217.294</b>
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	66.492	66.414	67.618	76.034	74.329	71.185
Έξοδα διάθεσης	-171.816	-176.984	-181.540	-198.763	-217.154	-230.424
Έξοδα διοίκησης	-27.268	-30.295	-29.651	-33.437	-28.789	-30.871
Άλλα έξοδα εκμετάλλευσης	-3416	-3985	-3.015	-4270	-5562	-5.047
<b>Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>	<b>32.996</b>	<b>42.516</b>	<b>30.669</b>	<b>19.058</b>	<b>20.958</b>	<b>22.136</b>
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	-5.663	-5.658	-4.871	-5.025	-9.248	-8.907
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>27.333</b>	<b>36.858</b>	<b>25.798</b>	<b>14.033</b>	<b>11.710</b>	<b>13.229</b>
Φόροι εισοδήματος	-10.564	-11.677	-6.556	-393	-3.448	-3.304
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>	<b>16.769</b>	<b>25.181</b>	<b>19.242</b>	<b>13.640</b>	<b>8.262</b>	<b>9.925</b>



## Οικονομικές καταστάσεις – ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ

ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ						
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>						
<b>Ενώματα πάγια</b>						
Ακίνητα	193.145.706,37	436.925.043,85	449.131.083,77	457.100.168,22	463.291.284,30	472.693.811,22
Μηχανολογικός εξοπλισμός	15.022.939,05	17.932.490,39	29.074.416,54	38.423.426,38	39.667.158,92	41.782.648,44
Λοιπός εξοπλισμός	7.336.277,15	50.506.533,87	52.351.967,80	52.933.355,05	50.151.425,38	44.555.727,07
Επενδύσεις σε ακίνητα	4.935.373,21	18.770.408,41	18.376.560,04	25.212.661,41	24.946.581,16	25.400.680,75
Λοιπά περιουσιακά στοιχεία	10.011.760,90	1.715.485,41	578.310,35	3.557.896,60		
<b>Σύνολο</b>	<b>230.452.056,68</b>	<b>525.849.961,93</b>	<b>549.512.338,50</b>	<b>577.227.507,66</b>	<b>578.056.449,76</b>	<b>584.432.867,48</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>						
Υπεραξία	82.250,28	40.401.776,06	40.401.776,06	39.519.759,15	38.292.506,96	37.065.254,77
Λοιπά άυλα	492.174,46	1.158.810,21	1.140.664,15	1.477.826,26	1.685.520,29	2.321.566,05
<b>Σύνολο</b>	<b>574.424,74</b>	<b>41.560.586,27</b>	<b>41.542.440,21</b>	<b>40.997.585,41</b>	<b>39.978.027,25</b>	<b>39.386.820,82</b>
<b>Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή</b>						
					<b>5.860.855,83</b>	<b>1.516.964,25</b>
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>						
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι			62.398,93	62.389,76	2.500,00	5.000,00
Λοιπές απαιτήσεις	940.273,68	2.774.255,43	2.787.245,42	2.727.286,53	2.684.289,41	2.760.459,28
<b>Σύνολο</b>	<b>940.273,68</b>	<b>2.774.255,43</b>	<b>2.849.644,35</b>	<b>2.789.676,29</b>	<b>2.686.789,41</b>	<b>2.765.459,28</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>231.966.755,10</b>	<b>570.184.803,63</b>	<b>593.904.423,06</b>	<b>621.014.769,36</b>	<b>626.582.122,25</b>	<b>628.102.111,83</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>						
<b>Αποθέματα</b>						
Εμπορεύματα	82.716.822,37	146.296.783,90	153.127.306,32	153.412.173,78	166.790.429,11	167.957.490,73
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	0,00	371.562,02				
Προκαταβολές για αποθέματα	3.131.336,64	7.819.897,34	11.689.923,95	4.621.097,96	6.279.878,80	5.791.236,20
<b>Σύνολο</b>	<b>85.848.159,01</b>	<b>154.488.243,26</b>	<b>164.817.230,27</b>	<b>158.033.271,74</b>	<b>173.070.307,91</b>	<b>173.748.726,93</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>						
Εμπορικές απαιτήσεις	3.057.614,07	5.216.120,69	3.945.107,78	10.183.836,01	7.287.229,51	5.346.620,40
Δουλευμένα έσοδα περιόδου	74.585,61	11.379.343,60	4.262.453,62	345.822,43	209.679,31	177.204,78
Λοιπές απαιτήσεις	8.278.865,87	17.139.264,54	29.723.584,97	21.162.185,95	21.936.364,20	23.246.579,59
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	56.100,11	56.374,39	274,28	274,28	232,54	179,61
Προπληρωμένα έξοδα	453.416,32	1.447.665,40	1.187.430,74	884.901,34	647.894,59	725.862,34
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	22.138.108,55	23.700.255,07	36.645.712,35	26.402.596,40	16.932.919,80	10.067.063,36
<b>Σύνολο</b>	<b>34.058.690,53</b>	<b>58.939.023,69</b>	<b>75.764.563,74</b>	<b>58.979.616,41</b>	<b>47.014.319,95</b>	<b>39.563.510,08</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>119.906.849,54</b>	<b>213.427.266,95</b>	<b>240.581.794,01</b>	<b>217.012.888,15</b>	<b>220.084.627,86</b>	<b>213.312.237,01</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>351.873.604,64</b>	<b>783.612.070,58</b>	<b>834.486.217,07</b>	<b>838.027.657,51</b>	<b>846.666.750,11</b>	<b>841.414.348,84</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>						
<b>Καθαρή Θέση</b>						
Κεφάλαιο	20.060.287,38	20.060.287,38	20.060.287,38	20.060.287,38	20.060.287,38	24.060.308,58
<b>Σύνολο</b>	<b>20.060.287,38</b>	<b>20.060.287,38</b>	<b>20.060.287,38</b>	<b>20.060.287,38</b>	<b>20.060.287,38</b>	<b>24.060.308,58</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>						
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	95.222.084,54	95.229.677,10	95.235.953,29	96.721.527,21	96.721.527,21	96.721.971,90
Αφορολόγητα αποθεματικά	1.649.350,16	1.649.350,16	1.649.350,16	6.256.047,15	6.256.047,15	6.256.047,15
Αποτελέσματα εις νέο	13.367.403,33	-19.912.394,47	-13.043.170,74	-7.413.584,02	1.459.838,76	22.682.703,86
<b>Σύνολο</b>	<b>110.238.838,03</b>	<b>76.966.632,79</b>	<b>83.842.132,71</b>	<b>95.563.990,34</b>	<b>104.437.413,12</b>	<b>125.660.722,91</b>
Καθαρή θέση ιδιοκτητών μητρικής					124.497.700,50	149.721.031,49
Δικαιώματα που δεν ασκούν έλεγχο					-242.122,67	0,00
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>130.299.125,41</b>	<b>97.026.920,17</b>	<b>103.902.420,09</b>	<b>115.624.277,72</b>	<b>124.255.577,83</b>	<b>149.721.031,49</b>
<b>Προβλέψεις</b>						
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους					1.726,67	1.726,67
Λοιπές προβλέψεις	0,00	2.000.000,00	2.000.000,00	654.626,51	224.534,29	0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>	<b>654.626,51</b>	<b>226.260,96</b>	<b>1.726,67</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>						
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
Δάνεια	20.000.000,00	211.305.420,00	263.805.420,01	237.094.462,00	222.852.402,00	174.780.670,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	59.405.433,81	64.081.257,50	47.882.338,61	3.397.094,41	0,00
Κρατικές επιχορηγήσεις	9.682.082,00	10.131.896,62	10.108.278,71	10.108.278,71	10.108.278,71	10.108.278,71
<b>Σύνολο</b>	<b>29.682.082,00</b>	<b>280.842.750,43</b>	<b>337.994.956,22</b>	<b>295.085.079,32</b>	<b>236.357.775,12</b>	<b>184.888.948,71</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
Τραπεζικά δάνεια	9.229.214,39	74.880.010,39	37.702.138,20	1.640,00	3.803.750,00	4.769.173,18
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	0,00	0,00	0,00	60.870.840,27	126.372.107,84	161.471.732,00
Εμπορικές υποχρεώσεις	157.748.558,52	238.421.444,88	284.688.770,12	295.890.158,82	291.204.436,30	273.130.460,31
Φόρος εισοδήματος	6.364.434,52	5.503.040,99	0,00	2.350,12	0,00	158.858,97
Λοιποί φόροι και τέλη	8.516.153,17	16.519.882,40	14.752.845,01	15.930.521,13	16.632.878,59	16.613.835,63
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	4.017.150,36	8.206.158,32	8.493.440,35	8.475.915,90	8.952.280,89	9.102.933,91
Λοιπές υποχρεώσεις	4.633.252,77	52.004.839,97	35.893.542,46	42.221.806,14	35.951.323,09	39.153.197,09
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα	1.383.363,10	8.206.609,60	9.058.104,62	3.270.441,58	2.910.359,49	2.402.450,88
Έσοδα επόμενων χρήσεων	270,40	413,43				
<b>Σύνολο</b>	<b>191.892.397,23</b>	<b>403.742.399,98</b>	<b>390.588.840,76</b>	<b>426.663.673,96</b>	<b>485.827.136,20</b>	<b>506.802.641,97</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>221.574.479,23</b>	<b>684.585.150,41</b>	<b>728.583.796,98</b>	<b>721.748.753,28</b>	<b>722.184.911,32</b>	<b>691.691.590,68</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>351.873.604,64</b>	<b>783.612.070,58</b>	<b>834.486.217,07</b>	<b>838.027.657,51</b>	<b>846.666.750,11</b>	<b>841.414.348,84</b>

ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ						
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	736.243.483,08	1.104.487.875,26	1.172.125.667,14	1.190.626.026,53	1.259.646.454,29	1.335.242.670,36
Κόστος πωλήσεων	-646.715.381,41	-934.133.109,49	-1.005.678.847,64	-1.021.348.856,74	-1.079.233.700,21	-1.136.512.458,42
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	<b>89.528.101,67</b>	<b>170.354.765,77</b>	<b>166.446.819,50</b>	<b>169.277.169,79</b>	<b>180.412.754,08</b>	<b>198.730.211,94</b>
Λοιπά συνήθη έσοδα	64.771.474,57	109.204.046,06	132.043.017,77	129.302.287,79	132.030.866,40	143.216.858,21
	<b>154.299.576,24</b>	<b>279.558.811,83</b>	<b>298.489.837,27</b>	<b>298.579.457,58</b>	<b>312.443.620,48</b>	<b>341.947.070,15</b>
Έξοδα διοίκησης	-11.912.210,71	-21.829.548,82	-25.093.226,71	-25.680.149,78	-28.163.188,33	-29.774.760,53
Έξοδα διάθεσης	-118.777.532,74	-250.840.490,23	-247.474.908,83	-247.977.330,13	-260.961.553,07	-274.762.813,63
Λοιπά έξοδα και ζημιές	-1.717.279,17	-4.173.758,04	-3.878.732,60	-2.854.162,14	-227.666,99	-693.521,73
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		-375.515,98	-87.153,89	-109.161,86	-678.304,43	-2.741.877,44
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων			7.280,20			
Λοιπά έσοδα και κέρδη	1.177.215,05	21.346.830,68	3.139.742,07	2.950.659,94	387.244,21	215.166,64
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	<b>23.069.768,67</b>	<b>23.686.329,44</b>	<b>25.102.837,51</b>	<b>24.909.313,61</b>	<b>22.800.151,87</b>	<b>34.189.263,46</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	87.745,65	64.944,75	20.488,55	58.756,84	56.781,89	43.321,29
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-2.320.317,91	-11.304.789,46	-14.583.591,72	-14.164.349,08	-13.350.669,16	-12.068.190,19
Αποτελέσματα από συγγενείς εταιρείες			-138.983,07	-101.009,17		
Αποτέλεσμα προ φόρων	<b>20.837.196,41</b>	<b>12.446.484,73</b>	<b>10.400.751,27</b>	<b>10.702.712,20</b>	<b>9.506.264,60</b>	<b>22.164.394,56</b>
Αποσβέσεις υπεραξίας				-1.227.252,19		
Φόροι εισοδήματος	-6.307.645,87	-5.512.835,36	-22.184,32	-17.293,50	-5.255,32	-154.961,86
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>14.529.550,54</b>	<b>6.933.649,37</b>	<b>10.378.566,95</b>	<b>9.458.166,51</b>	<b>9.501.009,28</b>	<b>22.009.432,70</b>

Αριθμοδείκτες

<b>Γενική Ρευστότητα</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		0.56	0.52	0.46	0.52
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	0.63	0.55	0.51	0.47	0.52
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	0.53	0.62	0.51	0.45	0.42
<b>Άμεση Ρευστότητα</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		0.26	0.22	0.19	0.28
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	0.34	0.24	0.22	0.17	0.24
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	0.15	0.19	0.14	0.10	0.08
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		8.68	9.19	7.16	8.36
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	7.08	6.54	6.08	6.05	6.4
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	7.77	6.3	6.33	6.52	6.55
<b>Μεση Διάρκεια Παραμονής Αποθεμάτων</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		42.07	39.86	51.01	43.66
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	51.52	55.82	60.03	60.37	57.08
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	46.95	57.94	57.69	55.99	55.69
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		22.24	32.04	28.71	32.71
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	25.89	25.29	31.24	38.49	46.9
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	65.56	41.84	36.63	41.59	46.19
<b>Μέση Διάρκεια Είσπραξης Απαιτήσεων</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		22.24	32.04	28.71	32.71
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	14.1	14.43	11.68	9.48	7.78
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	5.57	8.72	9.97	8.78	7.9

<b>Δανειακή επιβάρυνση</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		0.96	0.97	0.98	0.96
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	0.81	0.79	0.82	0.85	0.85
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	0.87	0.87	0.86	0.85	0.82
<b>Μόχλευση</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		15.12	27.14	38.84	34.73
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	5.01	4.95	5.09	5.98	6.59
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	4.99	8.05	7.62	7.02	6.16
<b>Μεικτό Περιθώριο Κέρδους</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		0.23	0.25	0.26	0.27
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	0.23	0.23	0.23	0.24	0.25
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	0.15	0.14	0.14	0.14	0.15
<b>Λειτουργικό Κέρδος</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		-0.17	-0.01	0.02	0.04
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	0.05	0.04	0.02	0.03	0.03
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03
<b>Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ</b>		1.09	1.49	1.09	1.09
<b>ΜΑΣΟΥΤΗΣ</b>	1.54	1.45	1.41	1.36	1.35
<b>ΜΕΤΡΟ</b>	1.95	1.45	1.42	1.5	1.58