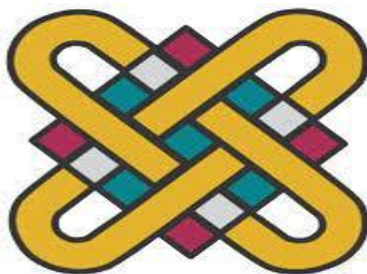


Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Μεγάλη Ιδέα ως ιστορική έννοια και η εφαρμογή της στο
χώρο των

επιχειρήσεων. Η περίπτωση των Super Markets ΜΑΣΟΥΤΗΣ
Α.Ε.»

Γιαννώτας Γεώργιος Α.Μ.: 209

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο Δυτικής
Μακεδονίας)

KOZANH 2024

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Μεγάλη Ιδέα ως ιστορική έννοια και η εφαρμογή της στο
χώρο των

επιχειρήσεων. Η περίπτωση των Super Markets ΜΑΣΟΥΤΗΣ
Α.Ε.»

Γιαννώτας Γεώργιος Α.Μ.: 209

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή : Τριαντάρη Σωτηρία

Αντωνιάδης Ιωάννης

Τσακίριδου Ελένη

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ» Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΓΙΑΝΝΩΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : Η ΜΕΓΑΛΗ ΙΔΕΑ	8
1.1 Ορισμός.....	8
1.2 Μεγάλη Ιδέα και Εσωτερική Πολιτική.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° : ΗΓΕΣΙΑ	12
2.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας.....	12
2.2 Ο Μάνατζερ ως ένας σύγχρονος πολιτικός	17
2.3 Διαφορά Ηγέτη – Manager	18
2.4 Συγκρούσεις και ηγεσία	20
2.5 Ηγέτης αλλαγής	21
2.6 Αριστοτελικός Ηγέτης	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	26
3.1 Ορισμός.....	26
3.2 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.....	27
3.3 Παράγοντες που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων	28
3.4 Τύποι Αποφάσεων	29
3.4 .1 Προγραμματισμένες – Μη Προγραμματισμένες	29
3.4.2 Ανάλογα με τις Συνθήκες	30
3.4.3 Ατομική Και Ομαδική Λήψη Αποφάσεων	30
3.5 Τεχνικές για την Λήψη Αποφάσεων.....	31
3.6 Ηθική στην Λήψη Αποφάσεων.....	32
3.7 Επιχείρηση και Επιχειρηματική Ηθική	33
3.8 Τα Προβλήματα στην Υλοποίηση των Αποφάσεων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	35
4.1 Μεγάλη Ιδέα και Επιχειρήσεις.....	36
4.2 Ιστορικά Παραδείγματα Μεγάλων Ιδεών και Οι Επιδράσεις τους στην Κοινωνία.....	37
4.3 Σχέση ανάμεσα στον πολιτικό και στον μάνατζερ	38

4.4	Ο Ρόλος του Μάνατζερ στην Εφαρμογή της Μεγάλης Ιδέας	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΙΔΕΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ		41
5.1	Οι Διαδικασίες Ενσωμάτωσης της Μεγάλης Ιδέας στην Εταιρική Πολιτική.....	44
5.2	Προκλήσεις και Ευκαιρίες στην Υλοποίηση της Μεγάλης Ιδέας	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο ΚΛΑΔΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ		46
6.1	Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter.....	50
	Υπόδειγμα Porter στον κλάδο των τροφίμων	52
	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	52
	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	53
	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	53
	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	53
	Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	54
	Συμπεράσματα	54
6.2	Ανάλυση SWOT του κλάδου.....	55
6.3	Η συνεισφορά του κλάδου στην Ελληνική Οικονομία	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ		57
Διαμαντής Μασούτης Α.Ε		57
7.1	Ιστορία της εταιρείας Μασούτης Α.Ε.....	57
7.2	Στρατηγικό Ρολόι επιχείρηση «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.».....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας.....		62
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		65
ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ		70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		71

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνίας και ηγεσίας, υπήρξε η προσπάθεια εύρεσης σχέσης ανάμεσα στις έννοιες ιστορία και επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, επιχειρήθηκε να εντοπιστεί η εφαρμογή της Μεγάλης Ιδέας στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και ειδικότερα στην εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε, που αποτέλεσε και την μελέτη περίπτωσης.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας έγινε προσπάθεια να αποσαφηνιστούν ορισμένες έννοιες, όπως η έννοια της μεγάλης ιδέας και της ηγεσίας. Έπειτα έγινε αναφορά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς και στον ρόλο που διαδραματίζει ο manager σε αυτήν.

Στο κεφάλαια 4 και 5 επισημαίνεται η σχέση ιστορίας και επιχειρήσεων καθώς και εφαρμογή της έννοιας της μεγάλης ιδέας στον χώρο του επιχειρείν εν γένει ενώ στο επόμενο κεφάλαιο, από το οποίο θα μπορούσαμε να πούμε ότι ξεκινάει το πρακτικό μέρος εργασίας, γίνεται μελέτη στον κλάδο που μας απασχόλησε -λιανικό εμπόριο- μέσω του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT.

Τέλος το 7ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας ασχολείται συγκεκριμένα με την εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε και την εφαρμογή της μεγάλης ιδέας στην εταιρεία. Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας -συνέντευξη με τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια της συνέντευξης ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας κύριος Ιωάννης Μασούτης ρωτήθηκε για την αποφαση σχετικά με την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας του στην Νότιο Ελλάδα κατά το 2018. Έγινε αναφορά στην διαδικασία υλοποίησης και στα εμπόδια που πιθανόν συνάντησε καθώς και στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε τόσο απο την μελέτη των πρωτογενών στοιχείων όσο και απο την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης μεγάλων ιδεών αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανισμού, είτε αυτός είναι μια επιχείρηση, μια κοινωνική οργάνωση ή μια πολιτική οντότητα. Η παρούσα εργασία επιδιώκει να διερευνήσει και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο οι μεγάλες ιδέες εμφανίζονται, ενσωματώνονται και επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στον κόσμο των επιχειρήσεων και της ηγεσίας.

Η ικανότητα να διατυπώνουμε και υλοποιούμε μεγάλες ιδέες αποτελεί πυρήνα της επιχειρηματικής επιτυχίας και της ηγεσίας σε κάθε οργανισμό. Από την ανάγκη να ανακαλυφθούν και να αναπτυχθούν καινοτόμες ιδέες μέχρι την ικανότητα να λαμβάνονται αποφάσεις με βάση στρατηγική και εμπειρία, η διαδικασία αυτή απαιτεί βαθιά κατανόηση και ανάλυση.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σημασία της μεγάλης ιδέας στην επιχειρηματική πρακτική, εστιάζοντας στη σύνθεση μεταξύ ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και ανάπτυξης επιχειρηματικών σεναρίων. Προσφέρει μια εμβληματική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι μεγάλες ιδέες ενσωματώνονται στη στρατηγική διαχείριση και πρακτική των οργανισμών, αναλύοντας παραδείγματα από διάφορες επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

Ακολουθώντας μια δομημένη προσέγγιση, η εργασία αναλύει τις κύριες έννοιες και τις μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη της, παρουσιάζοντας τη βιβλιογραφική ενημέρωση και τις καίριες εκτιμήσεις. Τέλος, αναδεικνύει την ευρύτερη συνεισφορά της έρευνας στον κλάδο και στην κοινωνία.

Αναλυτικότερα το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην έννοια της "Μεγάλης Ιδέας". Θα διερευνήσουμε τον ορισμό της έννοιας αυτής και τη σχέση της με την εσωτερική πολιτική ενός οργανισμού. Πώς μια ιδέα μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων;

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε την έννοια και τη φύση της ηγεσίας. Πώς ορίζεται ένας ηγέτης σε σύγχρονο περιβάλλον και ποιο ρόλο παίζει στην επιτυχή υλοποίηση μιας μεγάλης ιδέας; Επίσης, θα εξετάσουμε τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν και τον ρόλο του ηγέτη ως αρχιτέκτονα της αλλαγής.

Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο, θα διερευνήσουμε τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση, καθώς και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αποφυγή ηθικών διλημμάτων και την επίλυση προβλημάτων στην υλοποίηση των αποφάσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε ιστορικά παραδείγματα μεγάλων ιδεών και τις επιδράσεις τους στην κοινωνία και την οικονομία. Πώς οι ηγέτες και οι μάνατζερ συνεργάζονται για την εφαρμογή των μεγάλων ιδεών και ποιο ρόλο παίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτόν τον διάλογο;

Συνεχίζοντας στο πέμπτο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε πώς μπορεί να ενσωματωθεί μια μεγάλη ιδέα σε ένα επιχειρηματικό σενάριο. Θα αναλύσουμε τις διαδικασίες ενσωμάτωσης της ιδέας στην

εταιρική πολιτική, τις προκλήσεις που προκύπτουν και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται κατά την υλοποίηση της ιδέας.

Το έκτο κεφάλαιο εστιάζει στη μελέτη του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter για να αναλύσουμε τον εν λόγω κλάδο, εξετάζοντας τις απειλές εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, καθώς και τις απειλές από υποκατάστατα προϊόντα. Στόχος είναι η αποτύπωση της συνεισφοράς του κλάδου στην ελληνική οικονομία.

Στο έβδομο κεφάλαιο, θα εξετάσουμε μια συγκεκριμένη περίπτωση επιχείρησης, την εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. Θα παρουσιάσουμε την ιστορία της εταιρείας, το στρατηγικό ρόλο της στην αγορά και τον τρόπο με τον οποίο ηγείται στην υλοποίηση μεγάλων ιδεών.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήσαμε για τη σύνταξη αυτής της εργασίας. Θα αναλύσουμε τις πηγές πληροφόρησης και τις βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήσαμε, καθώς και τις μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Εν κατακλείδι, στο ευρύ πεδίο της ιστορίας, η έννοια της "μεγάλης ιδέας" αναδύεται ως ένα βασικό στοιχείο που διαμορφώνει την πορεία των πολιτισμών και των κοινωνιών. Ως καταλύτης για την εξέλιξη και την αλλαγή, η μεγάλη ιδέα αντικατοπτρίζει τις προκλήσεις, τις φιλοδοξίες και τις αξίες που καθοδηγούν τον ανθρώπινο πολιτισμό. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην εξέταση της μεγάλης ιδέας ως ιστορική έννοια και την εφαρμογή της στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Η επιχειρηματική σκηνή, όπως και ο πολιτισμός γενικότερα, διαμορφώνεται από κεντρικές ιδέες που ορίζουν τη φύση και την πορεία των επιχειρηματικών πρακτικών. Πώς η μεγάλη ιδέα αντικατοπτρίζεται στις στρατηγικές και στη λειτουργία των επιχειρήσεων; Ποιο ρόλο διαδραματίζει στη δημιουργία καινοτόμων μοντέλων επιχειρηματικότητας και στη διαμόρφωση βιώσιμων επιχειρηματικών στρατηγικών; Απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα αναδεικνύουν την σχέση μεταξύ ιστορίας και επιχειρηματικής πραγματικότητας, παρέχοντας έτσι μια ολοκληρωμένη κατανόηση της σημασίας της μεγάλης ιδέας στον συγκεκριμένο τομέα. Μέσα από την ανάλυση αυτή, θα διαπραγματευτούμε τον τρόπο με τον οποίο η μεγάλη ιδέα μπορεί να επηρεάσει τη συνειδητοποίηση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο που συνδέει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : Η ΜΕΓΑΛΗ ΙΔΕΑ

1.1 Ορισμός

Από τη δημιουργία του ελληνικού κράτους, ως αποτέλεσμα συμβιβασμού των Μεγάλων Δυνάμεων, οι σχέσεις με την Οθωμανική Αυτοκρατορία, τον «Μεγάλο Ασθενή» και αιώνιο εχθρό, και η σχετική με αυτές εδαφική επέκταση, παράλληλα με τη δημιουργία ενός ισχυρού εθνικού κράτους, αναδείχθηκαν σε κεντρικά ζητήματα (Kazamias, 2009). Από τη μια, δηλαδή, η

εθνική ολοκλήρωση, καθώς τα σύνορα του νεοσύστατου κράτους θεωρήθηκαν προσωρινά, και η επανάσταση ανολοκλήρωτη, αφού μόνο το 1/5 των δυνάμεων του ελληνισμού κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα συμπεριλαμβανόταν στους κόλπους του. Από την άλλη, η συγκρότηση ενός σύγχρονου Έθνους- Κράτους, κατά τα πρότυπα της Δύσης μέσα από την υπέρβαση των έντονων φυγόκεντρων και τοπικιστικών τάσεων και την εδραίωση κεντρικής εξουσίας. Σε αυτή την διαδικασία η εθνικιστική ιδεολογία και η καλλιέργεια εθνικής συνείδησης και ταυτότητας μέσα από το Κράτος έπαιξε κρίσιμο ρόλο (Kazamias, 2009).

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης του εθνικισμού του 19ου αιώνα εντάσσεται, ως έκφρασή του και το εθνικιστικό δόγμα της Μεγάλης Ιδέας. Ένα όραμα συνταύτισης του ελληνικού έθνους με το ελληνικό κράτος. Δόγμα το οποίο κυριάρχησε στο ιδεολογικό επίπεδο για περίπου 80 χρόνια, προσδιόρισε την διαμόρφωση της νεοελληνικής συνείδησης, και την πολιτική πράξη καθώς αποτέλεσε την επίσημη κρατική ιδεολογία και συνδέθηκε με το όραμα του αλυτρωτισμού, στα πλαίσια του Ανατολικού ζητήματος (Warren and Fögen, 2016).

Η Μεγάλη Ιδέα, όρος «ασαφής και πολυσήμαντος» αναφέρεται στο «μέλλον» του ελληνικού βασιλείου, είναι ο «προορισμός», και δημιουργήθηκε ως αντίβαρο για τα ασφυκτικά όρια του ελληνικού κράτους. Από τη στιγμή που διατυπώθηκε, το εθνικό ζήτημα έγινε το βασικό πρόβλημα και προσδιόρισε την πολιτική ζωή, καθώς παρ' όλες τις διαφορές ως προς τον τρόπο επίτευξης του οράματος, όλοι συμφωνούσαν στην ηγεμονική θέση του εθνικού ζητήματος, κατά την διάρκεια του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου (Kalyvas, 2020; Karafoulidou, 2019). Η γέννηση του όρου και η καταγραφή του στο πολιτικό λεξιλόγιο ανάγεται στις 14.01.1844. Στα πλαίσια της τότε Εθνοσυνέλευσης που ακολούθησε τη Συνταγματική Επανάσταση του 1843 και την παραχώρηση από τον Όθωνα Συντάγματος. Στη συζήτηση, λοιπόν, που έλαβε χώρα στα πλαίσια της συνέλευσης προέκυψε μια έντονη διαμάχη ανάμεσα στους ετερόχθονες και τους αυτόχθονες σχετικά με το άρθρο 3 του νέου Συντάγματος που αφορούσε την απόκτηση της ελληνικής ιθαγένειας και ιδιότητας. Η διαμάχη αυτή, που αφορούσε την νομή της εξουσίας δεν ήταν κάτι νέο. Από την εποχή της Επανάστασης είχε προκύψει έντονη αντιπαράθεση ανάμεσα στις δύο κατηγορίες, καθώς οι ντόπιες ηγετικές ομάδες από τότε είχαν έρθει σε σύγκρουση με τους ετερόχθονες που συνέρρεαν στο ελληνικό κράτος μετά την ανεξαρτησία και καταλάμβαναν θέσεις και αξιώματα. Η Μεγάλη Ιδέα, ως όραμα ενότητας του Έθνους και του Κράτους γεννιέται σε μια στιγμή έντονη αντίφασης, αναφορικά με το ποιοι ονομάζονται Έλληνες (Kalyvas, 2020; Karafoulidou, 2019).

Ο Γκενεράλ/ πασάς Κωλέττης, ως ηγέτης του γαλλικού κόμματος, και ως ετερόχθονας ο ίδιος υπερασπίστηκε την αναγνώριση ίσων δικαιωμάτων σε όλους (Haddour, 2008). Στο λόγο που εκφώνησε, λοιπόν εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος Μεγάλη Ιδέα. Ο Κωλέττης αναφέρθηκε στην γεωγραφική θέση της Ελλάδας, που βρίσκεται μεταξύ Ανατολής και Δύσης, και η οποία με την πτώση της φώτισε την Δύση, και με την Αναγέννηση της προορίζεται να φωτίσει την Ανατολή, συνεχίζει: « εν τω πνεύματι [...] της με γ α λ η ς ταύτης ι δ έ α ς , είδον πάντοτε τους πληρεξουσίους του έθνους να συνέρχονται δια να αποφασίσωσιν ουχί πλέον περί της τύχης της Ελλάδος, αλλά της ελληνικής φυλής». Στην πρώτη διατύπωση, της Μεγάλης Ιδέας, ουσιαστικά εμφανίζονται και οι τρεις ερμηνείες που θα λάβει η Μεγάλη Ιδέα, σαν μια προσπάθεια

συμβιβασμού τους. Πρώτον, η εδαφικήαλυστρωτική, δεύτερον, της πνευματικής αναγέννησης του ελληνισμού και της μεταλαμπάδευσης του πολιτισμού στην Ανατολή, που ήταν και η θέση του Κωλλέτη, και τρίτον της εσωτερικής ανασυγκρότησης, δηλαδή του εκσυγχρονισμού ή καλύτερα του εξευρωπαϊσμού της χώρας, θέση που τελικά επικράτησε αργότερα (Haddour, 2008). Με αυτόν τον τρόπο συμβίβαζε με κάποια έννοια τις διστάμενες απόψεις που επικρατούσαν στα κόμματα της εποχής, με το ρωσικό να προκρίνει την επεκτατική πολιτική, ενώ το αγγλικό να εστιάζει στον εκσυγχρονισμό- εξευρωπαϊσμό του κράτους. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η Μεγάλη Ιδέα σήμαινε την επικράτηση του Ελληνισμού, είτε με ειρηνικά μέσα είτε με επαναστατικά. Ουσιαστικά, ο Κωλλέτης, με μια έντονη εθνικιστική ρητορική, ήθελε να προάγει την εθνική ενότητα και ομόνοια, ώστε με αυτό τον τρόπο να συμπορευτούν οι δυνάμεις του έθνους για την επίτευξη του εθνικού στόχου. Το εθνικό συμφέρον έπρεπε να τεθεί πέρα και πάνω από όλα τα επιμέρους τοπικά και κοινωνικά συμφέροντα και διαμάχες, ώστε να επιτευχθεί η εθνική αποστολή και η νίκη απέναντι στον εχθρό και βάρβαρο Οθωμανό (Haddour, 2008). Πέρα, δηλαδή, από τον τόπο, την κοινωνική ομάδα κλπ. οποιοδήποτε επιμέρους δεσμό, και πάνω από όλα αυτά τονίζει το ότι είναι Έλληνες, και η ελληνική ταυτότητα είναι αυτή που υπερέχει. Η φωνή του έθνους είναι αυτή που στο άκουσμά της πρέπει να σιγούν όλες οι άλλες. Ταυτόχρονα η ελληνική ταυτότητα, συνδέεται με την πολιτισμένη Δύση, και αντιπαράκειται στην βάρβαρη Ανατολή. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Παπαρηγόπουλος θα συμβάλλει στην αποκατάσταση της κάθετης ενότητας του Έθνους, δηλαδή της ενότητας στο χρόνο, θεμελιώνοντας επιστημονικά την ιστορική συνέχεια του ελληνισμού διαμέσου των αιώνων, και δίνοντας στον ελληνισμό εκτός από ένα μέλλον και ένα συνεκτικό παρελθόν (Haddour, 2008).

1.2 Μεγάλη Ιδέα και Εσωτερική Πολιτική

Ωστόσο, η Μεγάλη Ιδέα επηρεάζει περισσότερο από την εξωτερική πολιτική. Η εσωτερική πολιτική επηρεάστηκε σαφώς από την εκμετάλλευση των ιδανικών της χειραφέτησης (Tsirbas and Zirganou-Kazolea, 2021; Kolonos, 2010). Για παράδειγμα, η πόλωση της πολιτικής ζωής κατά τα έτη 1883-1895 χρησιμεύει ως επαρκές παράδειγμα. Στις εκλογές του 1881, ο Χαρίλαος Τρικούπης ίδρυσε κυβέρνηση με νομοθετική πλειοψηφία και προώθησε το μεταρρυθμιστικό του πρόγραμμα, με στόχο την απελευθέρωση της οικονομίας από την κρατική ρύθμιση κατά το αγγλικό πρότυπο. Στόχος ήταν η αναζωογόνηση της οικονομίας προκειμένου να ενισχυθούν οι προσπάθειες του ελληνικού βασιλείου να διεκδικήσει τον έλεγχο του στα σύνορα της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας. Ο Θ. Δηλιγιάννης υποστήριξε τον κρατικό έλεγχο και στόχευε στην οικονομική ανάπτυξη του ελληνικού κράτους με την εκμετάλλευση ολοκληρωμένων περιοχών, συγκεντρώνοντας παράλληλα στρατεύματα κατά του Τρικούπη. Και οι δύο προσεγγίσεις για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας στοχεύουν στην επέκταση. Μια επέκταση που κάλυπτε τις φιλοδοξίες ενός φτωχού πληθυσμού για ένα πλούσιο μέλλον, αλλά τελικά απέτυχε να υλοποιηθεί. Η επέκταση των πολιτικών απαιτεί οικονομικές θυσίες λόγω των υψηλών δαπανών που συνδέονται με τη διατήρηση των τακτικών δυνάμεων, αντί για οικονομικά κέρδη ή ανάπαυλα.

Το τέλος του 19ου αιώνα σήμανε το τέλος μιας λανθασμένης αντίληψης. Το 1897, η Ελλάδα, αντιμέτωπη με την οικονομική αφερεγγυότητα, υπέστη πολιτική και στρατιωτική ήττα στον πόλεμο. Μέσα σε ένα μήνα, έχασε την πλειονότητα των εδαφών που είχε αποκτήσει η διπλωματία δεκαπέντε χρόνια πριν. Οι γεωγραφικές απώλειες μετά την ανακωχή ήταν ελάχιστες, αλλά η ήττα είχε σημαντικό αντίκτυπο στον κοινωνικό ιστό. Ωστόσο, η Μεγάλη Ιδέα θα επιμείνει σε όλο τον 20ό αιώνα και όταν εφαρμοστεί στην εξωτερική πολιτική, θα οδηγήσει σε νέες καταστροφές. Η διαρκής παρουσία του στη σύγχρονη κοινωνία μπορεί να γίνει κατανοητή αναγνωρίζοντας ότι η απήχησή του επεκτάθηκε πέρα από την ελίτ για να έχει έντονη απήχηση στον γενικό πληθυσμό, ιδιαίτερα σε εκείνους που ανήκουν σε χαμηλότερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις (Kolonos, 2010). Χρησιμοποίησε επίσης ως τρόπος για να μετριαστούν οι εσωτερικές κοινωνικές εντάσεις που μπορούσαν να εκφραστούν μόνο μέσω πολιτικών ψευδαισθήσεων. Οι ιστορικοί αναγνωρίζουν ότι η Μεγάλη Ιδέα και η πνευματική της βάση είχαν θετικό αντίκτυπο σε διάφορους κοινωνικοοικονομικούς τομείς. Ο Διαφωτισμός, μαζί με τις ιδεολογίες του Εθνικισμού και του Φιλελευθερισμού, συγκρούστηκαν με τις παραδοσιακές απόψεις των αυτόχθονων φυλών που ευνοούσαν την παλιά φεουδαρχική κοινωνική και πολιτική δομή (Kolonos, 2010).

Αυτό προκάλεσε αναταραχή σε πολλούς τομείς της κοινωνίας. Η ανάδυση της φεμινιστικής συνείδησης στην Ελλάδα επηρεάστηκε από την επιθυμία της κοινωνίας να ξεφύγει από τα ανατολικά έθιμα και να υιοθετήσει δυτικούς πολιτισμικούς κανόνες (Chordaki, 2022). Στα μέσα του 19ου αιώνα, οι γυναίκες από τις μεσαίες αστικές τάξεις στην Ελλάδα άρχισαν να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους και να εκφράζουν τις δικές τους πεποιθήσεις σχετικά με την κοινωνική τους θέση. Το προηγούμενο δημιουργήθηκε στις πρώτες δεκαετίες, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της μάχης, καθώς οι γυναίκες απαιτούσαν τη δυνατότητα να ενταχθούν στον τακτικό στρατό και να συμμετάσχουν στην ψηφοφορία για τον νέο Έλληνα βασιλιά. Η νέα κοινωνική οργάνωση θεμελιώνεται θεωρητικά στις αρχές της Ισότητας και της Ελευθερίας, δίνοντας σε όλους το δικαίωμα να ασχολούνται, να λαμβάνουν εκπαίδευση, να εργάζονται και να διεκδικούν τα δικαιώματά τους (Chordaki, 2022).

Ο αντίκτυπος της Μεγάλης Ιδέας σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση είναι επίσης σημαντική. Η θρησκευτική και γλωσσική ομοιογένεια είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της (Luttermann, 2014). Γίνεται εκτεταμένη προσπάθεια ίδρυσης σχολείων πέρα από τα ελληνικά σύνορα με στόχο τον εξελληνισμό του βαλκανικού πληθυσμού. Πριν από το 1830, η διαδικασία της ελληνοποίησης αντιμετώπισε ελάχιστη αντίθεση επειδή οι άλλες βαλκανικές ταυτότητες δεν είχαν ακόμη εδραιωθεί. Η επιρροή του ελληνισμού στα Βαλκάνια μειώθηκε καθώς τα βουλγαρικά και τα ρουμανικά σχολεία άρχισαν να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τα ελληνικά σχολεία. Τα υψηλά ποσοστά μαθητών που παρατηρούνται, σε σύγκριση με το σύνολο του πληθυσμού της χώρας και άλλων ευρωπαϊκών κρατών, υποδηλώνουν την απουσία κοινωνικών ή οικονομικών εμποδίων στην εκπαίδευση. Σε ένα κατεξοχήν αγροτικό έθνος, η επιτυχής ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είχε ως αποτέλεσμα την ευρεία αναγνώριση και έγκριση, οδηγώντας σε μια νοοτροπία που συνεχίζει να επηρεάζει τις επαγγελματικές επιλογές των Ελλήνων σήμερα (Luttermann, 2014).

Το καθοριστικό χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας του 19ου αιώνα είναι η ασυμφωνία μεταξύ του ιδανικού και αυτού που είναι εφικτό. Η απόσταση μεταξύ του στόχου και των απαραίτητων βημάτων για την επίτευξή του. Το χάσμα μεταξύ φιλοδοξιών και πραγματικότητας. Πάνω από όλα, οι Έλληνες έχουν φοβερή ιδέα για τον εαυτό τους. Η καταγωγή, η αποστολή και η κυρίαρχη ιδεολογία που καθόρισε την ελληνική εξωτερική πολιτική για ένα σημαντικό μέρος ενός ταραχώδους αιώνα..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας

Ο ηγέτης και η ηγεσία ως γνωστόν προέρχεται από το ρήμα ἡγέομαι, ἡγοῦμαι, που σημαίνει καθοδηγώ, οδηγώ, είμαι αρχηγός, είμαι επικεφαλής, διευθύνω και με μια πρώτη ματιά έχει σαφώς θετική σημασία, καθώς δείχνει την ικανότητα του ατόμου στη διοίκηση είτε πρόκειται για την πολιτική, είτε για τους Οργανισμούς/Επιχειρήσεις. Η ηγεσία είναι η δύναμη τού να διοικείς, να επηρεάζεις ή να επιδράς στην ομάδα ή στους υφισταμένους. Ο προσανατολισμός αυτός συνδέει την ηγεσία ως καθοδηγητική και κυβερνητική τέχνη με την ηθική και ως τέχνη επηρεασμού με τη ρητορική. (Τριαντάρη, 2020)

Διάφορες θεωρίες στη σύγχρονη βιβλιογραφία τονίζουν τη σημασία του ρόλου του ηγέτη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ο Sendelbach (Γουλά, 2014) τονίζει τον κρίσιμο ρόλο της καλής ηγεσίας στο δυναμικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Μια άλλη άποψη υπογραμμίζει ότι η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη ενός οράματος μέσα σε έναν οργανισμό, παρέχοντας κίνητρα και ευκαιρίες στους εργαζόμενους να βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον. Η ηγεσία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ως επίσημη είτε ως άτυπη. Η επίσημη ηγεσία βασίζεται στην εξουσία και τη θέση εντός του οργανισμού, ενώ η άτυπη ηγεσία ασκείται από ένα μέλος χωρίς καθορισμένη διοικητική λειτουργία. Η άτυπη ηγεσία βασίζεται στη γνώση, την εμπειρία και τις δεξιότητες ενός ατόμου για να αποκτήσει επιρροή (Sullivan and Decker, 2005).

Η έννοια της ηγεσίας συνυφαίνεται άμεσα με πτυχές της καθημερινής ζωής και κυρίως στον επαγγελματικό χώρο αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, όπου εντάσσεται ο άνθρωπος και η παρουσία της ηγεσίας είναι καθοριστική για την εξασφάλιση και τη διατήρηση της ισορροπίας και της αρμονίας. Η κοινωνική σημασία της ηγεσίας βρίσκεται στην αρχαιότερη μορφή κοινωνίας, που σύμφωνα με τον Αριστοτέλη είναι η κώμη, η οποία συγκροτήθηκε από τη συνένωση πολλών οικογενειών μαζί, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές ανάγκες. (Τριαντάρη, 2020)

Η ηγεσία είναι μια θεμελιώδης πτυχή της διοικητικής διαχείρισης. Οι θεμελιώδεις σκοποί, όπως περιγράφονται από τον Λιαρόπουλο Λ. (2010), είναι: Ο προγραμματισμός-προγραμματισμός

περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της μελλοντικής θέσης του οργανισμού, την περιγραφή του σχεδίου δράσης και τον προσδιορισμό των μέσων για την επίτευξη των στόχων.

Η κατευθυντική ηγεσία αναφέρεται στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές για να εμπνεύσουν το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους και τα σχέδια του οργανισμού, τον εντοπισμό τυχόν αρνητικών αποκλίσεων και τη λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους.

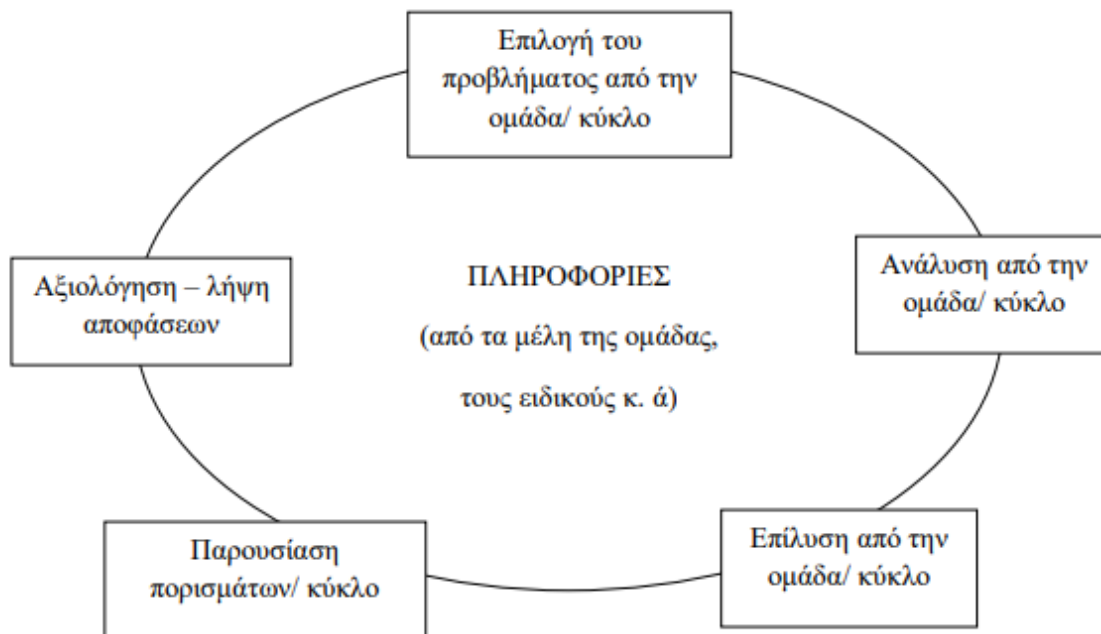
Η οργάνωση συνεπάγεται τον εντοπισμό μεθόδων, την κατηγοριοποίηση των εργασιών, την ανάθεση καθηκόντων και εξουσιών και τον αποτελεσματικό συντονισμό όλων αυτών των στοιχείων για την επίτευξη των στόχων.

Στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν δύο κυρίαρχοι ορισμοί για τον ηγέτη. Ο Χυτήρης ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα των διευθυντών να παρακολουθούν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την επίτευξη της πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής ολοκλήρωσης των ανατεθέντων εργασιών (Χυτήρης Λ., 2001). Ο Μπουραντάς (2002) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο (αρχηγός) επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά μιας ομάδας, μικρής ή μεγάλης, επίσημης ή άτυπης, έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να συνεργαστούν για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας αποτελεσματικά.

Ο ικανός ηγέτης επιβλέπει τη διευθέτηση των προβλημάτων από άτομα που τα συναντούν και λειτουργούν ως συντονιστές. Η μέθοδος αντιμετώπισης προβλημάτων αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- Καθορισμός του προβλήματος
- Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση λύσεων
- Λήψη αποφάσεων
- Εφαρμογή αποφάσεων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος

Οι κύκλοι ποιότητας συνήθως προωθούνται για την αντιμετώπιση προβλημάτων, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται σε μια μικρή ομάδα εργασίας για τον εντοπισμό επωφελών τροποποιήσεων για τη βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Οι αποτελεσματικοί κύκλοι βελτιώνουν τις υπηρεσίες, ελαχιστοποιούν τα σφάλματα, αποτρέπουν προβλήματα, ενισχύουν την επικοινωνία, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και εν τέλει βελτιώνουν την ποιότητα. (Σαρρής, 2001)



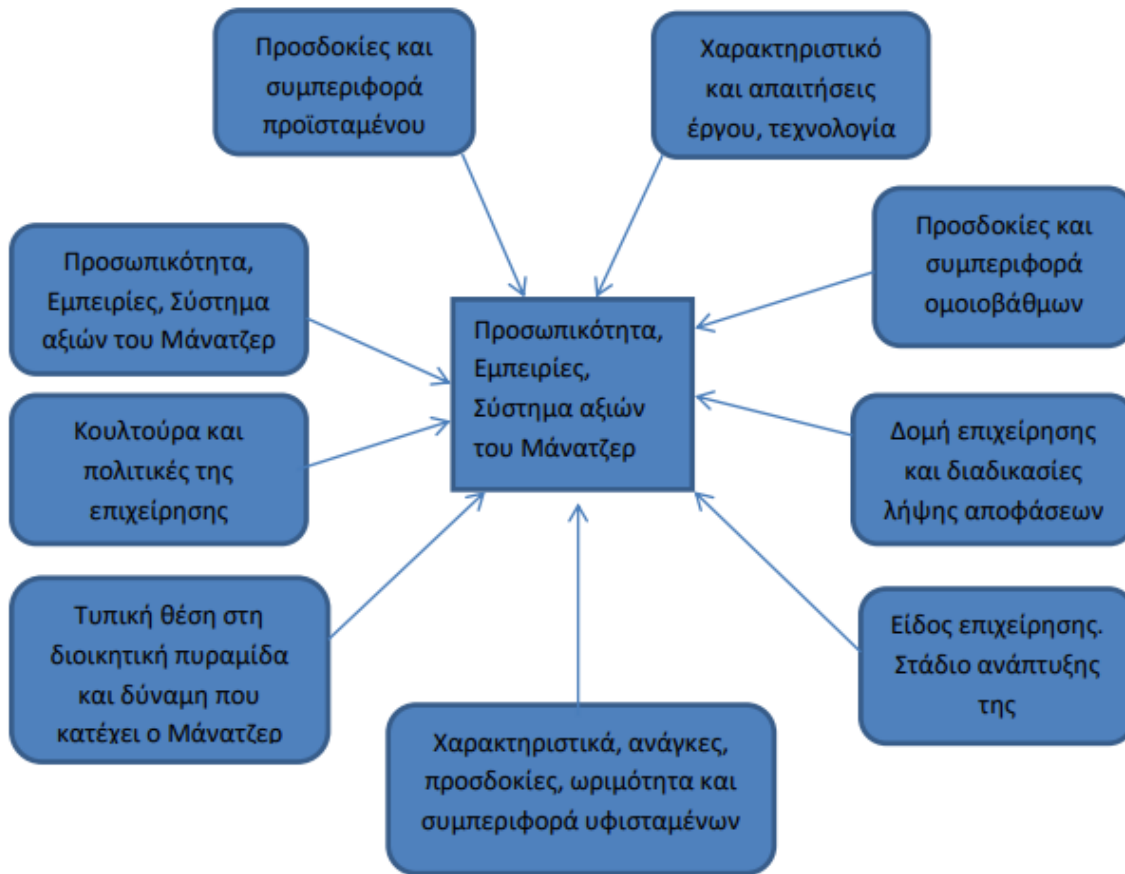
Σχήμα 1.1: Κύκλοι Ποιότητας για την Επίλυση Προβλημάτων (Σαρρής Μ 2001)

Ο ηγέτης ποιότητας ορίζεται από τη συνεπή ιεράρχηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, την αγκαλιά της τεχνολογίας αιχμής, την ενδυνάμωση του προσωπικού, τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και τη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για την αξιολόγηση διαφορετικών μεταβλητών. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του τον διακρίνουν από άλλα στελέχη και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στρατηγικές του μέσα σε μια μονάδα. Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αναπτύξει είναι η αυτογνωσία, η αποτελεσματική επικοινωνία και η σαφής κατανόηση της αποστολής και του οράματός του. (Κέφης, 2005)

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	
Φυσικά Χαρακτηριστικά:	Δραστηριότητα και Ενέργεια
Νοημοσύνη και Δυνατότητες	Κρίση, Αποφασιστικότητα Γνώση Πειθώ
Προσωπικότητα	Επαγρύπνηση Δημιουργικότητα Πρωτοτυπία, Προσωπική Ακεραιότητα Ηθική Συμπεριφορά Αυτοπεποίθηση
Κοινωνικά Χαρακτηριστικά	Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας Συνεργάσιμος Δημοτικότητα, Γόητρο Κοινωνικότητα Διαπροσωπικές δεξιότητες Διακριτικότητα Διπλωματία
Χαρακτηριστικά σχετικά με την εργασία	Ολοκλήρωση & επίτευξη αποτελεσμάτων Υπευθυνότητα Ικανότητα προσανατολισμού στο στόχο Ικανότητα αναζήτησης του διαφορετικού και καινούργιου

Σχήμα 1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Ηγέτη: Bass, 1981: 75-76, Daft 1988:498

Σχηματικά, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη:



Σχήμα 1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: Χυτήρης (2006:174).

Συμπερασματικά, ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία και την αειφορία μιας οργάνωσης. Η ηγετική φιλοσοφία και η ικανότητα ενός ηγέτη να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει και να εμπνεύσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του έχουν ανεκτίμητη σημασία για την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης.

Ένας από τους κύριους ρόλους του ηγέτη είναι η καθοδήγηση της ομάδας προς τον κοινό στόχο και η δημιουργία ενός οραματικού πλαισίου που θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την καινοτομία. Ο ηγέτης δεν δίνει απλώς εντολές, αλλά επικοινωνεί ένα όραμα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την αφοσίωση των μελών της ομάδας.

Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η διοίκηση των πόρων, η αντιμετώπιση των κρίσεων και η λήψη αποφάσεων αποτελούν μερικά από τα «μέτωπα» που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης.

Ένας ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να προβλέπει τις αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και να αντιδρά ευέλικτα. Οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν μια στρατηγική οραματιστικής ηγεσίας που να καθοδηγεί την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Η ικανότητα να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και να ενώνει τα μέλη της ομάδας είναι καίρια για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι ηγέτες πρέπει να είναι εξαιρετικοί επικοινωνητές και ακροατές, προκειμένου να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απόψεις των μελών της ομάδας.

Σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Μέσω της προώθησης ενός περιβάλλοντος όπου οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και οι αποτυχίες αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση, ο ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα καινοτομίας που οδηγεί σε βελτίωση και ανάπτυξη.

Ο ηγέτης λειτουργεί και δρα πάντα, βάσει της αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους αναδεικνύοντας τον κοινωνικό του ρόλο, εφόσον στην προαίρεσή του είναι να υλοποιεί στόχους και να αποχτά την εμπιστοσύνη, την αναγνώριση από τους άλλους ενισχύοντας ταυτόχρονα την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθησή του²⁴⁰. Ακόμη και σύγχρονοι ερευνητές συμπεριλαμβάνουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη τη ρητορική του ικανότητα να πείθει και να δημιουργεί θετικό κλίμα στην ομάδα την οποία ηγείται και στην οποία μοιράζει αρμοδιότητες.(Τριαντάρη, 2020)

Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να είναι πρότυπο επιτυχίας και ηθικής συμπεριφοράς. Η διατήρηση υψηλών προτύπων ηθικής και η ανάδειξη της ενέργειας, του ενθουσιασμού και της αφοσίωσης από τον ηγέτη είναι καθοριστική για τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας.

2.2 Ο Μάνατζερ ως ένας σύγχρονος πολιτικός

Η διευθυντική κουλτούρα δίνει έμφαση στον ορθολογισμό και τη ρύθμιση. Οι ενέργειες του μάνατζερ μπορεί να επικεντρώνονται σε στόχους, πόρους, οργανωτικές δομές και ανθρώπους, αλλά τελικά, ο διευθυντής χρησιμεύει ως εργαλείο επίλυσης προβλημάτων. Ένας διευθυντής συνήθως ρωτά: "Ποια ζητήματα απαιτούν επίλυση και ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές λύσεις;" Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, ο διευθυντής χρειάζεται τα άτομα να λειτουργούν αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα, ανεξάρτητα από τη θέση και την προσωπικότητά τους (Einhorn et al., 2023). Το να είσαι διευθυντής περιλαμβάνει επιμονή, σκληρή δουλειά, ευφυΐα, αναλυτικές δεξιότητες και ανεκτικότητα, παρά ηρωισμό ή εξαιρετική λαμπρότητα. Πολλοί ικανοί μάνατζερ αποτυγχάνουν να προχωρήσουν στους ηγετικούς τους ρόλους λόγω της ανεπαρκούς ικανότητάς τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά τους στόχους και να ενισχύουν την παραγωγικότητα των μελών της ομάδας τους. Αυτό συχνά αποδίδεται στις ρηχές αξίες τους, στην έλλειψη εφευρετικότητας και στις κακές επικοινωνιακές δεξιότητες (Einhorn et al., 2023).

Ακόμη και τα κορυφαία στελέχη θεωρούν ότι είναι δύσκολο να εμπνεύσουν ενθουσιασμό και δημιουργικότητα στην υπόλοιπη επιχείρηση και να καλλιεργήσουν την κουλτούρα της αλλαγής που απαιτούν οι οργανισμοί. Απαιτείται ηγέτης για τα αναφερόμενα χαρακτηριστικά, όχι διευθυντής.

Στην επιχειρηματική και οργανωτική σφαίρα, οι ρόλοι του ηγέτη και του μάνατζερ συχνά συγχέονται ή θεωρούνται ταυτόσημοι. Ωστόσο, αν και μπορεί να υπάρχουν επικαλύψεις, η ουσία και η προσέγγιση αυτών των δύο ρόλων είναι διακριτές και θεμελιωδώς διαφορετικές. Καθώς οι οργανισμοί εξελίσσονται και αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, η ανάγκη να κατανοήσουμε τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης γίνεται όλο και πιο κρίσιμη.

2.3 Διαφορά Ηγέτη – Manager

Η συνοχή του ηγέτη-μάνατζερ έχει τα θεμέλια της στην αρχαία ελληνική φιλοσοφική σκέψη, όπως αυτή διέρχεται μέσα από τη συμβολή του Σωκράτη μέχρι την εμπειρική σκέψη του Αριστοτέλη και την καθημερινή τέχνη του φιλοσοφημένου βίου των Στωικών και του αρχαίου ελληνικού στοχασμού. Οι καταβολές αυτές δίνουν τα εχέγγυα για τη διαμόρφωση ενός ορισμού του σύγχρονου αποτελεσματικού ηγέτη-μάνατζερ. “Ο ηγέτης-μάνατζερ είναι η προσωπικότητα που με τον ισχυρό χαρακτήρα, τη σταθερή συμπεριφορά, το ήθος, την ικανότητα πειθούς-επιρροής, την ευγενή άμιλλα, τη γνώση και την εμπειρία έχει τη δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, να μεταδίδει τη γνώση, να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος, να είναι δίκαιος, να εμπνέει, να οραματίζεται, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να σχεδιάζει, να διευθύνει και να ελέγχει στο βάθρο της σωκρατικής αρετής που είναι η γνώση και της αριστοτελικής πειστικής δεινότητας του ηθικού και έντιμου ρήτορα” (Τριαντάρη,2020)

Ωστόσο, εντοπίζονται ορισμένες διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες:

1.Στάση προς τους στόχους: Οι διευθυντές συνήθως ακολουθούν μια απρόσωπη και παθητική προσέγγιση των στόχων, εστιάζοντας στις ανάγκες του οργανισμού και όχι στις προσωπικές τους επιθυμίες. Τα γούστα των καταναλωτών επηρεάζονται από τους σχεδιαστές προϊόντων και τις διαφημιστικές στρατηγικές (Malter et al., 2020). Οι ηγέτες των επιχειρήσεων προβλέπουν τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών τους καθιερώνοντας και επιτυγχάνοντας επιχειρηματικούς στόχους που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Οι ηγέτες επηρεάζουν προληπτικά και διαμορφώνουν ιδέες αντί απλώς να ανταποκρίνονται σε αυτές. Αναλαμβάνουν μια προορατική και ενεργητική προσέγγιση των στόχων, η οποία επηρεάζει τις διαθέσεις τους και διαμορφώνει την κατεύθυνση του οργανισμού τους θέτοντας συγκεκριμένες φιλοδοξίες και στόχους (Malter et al., 2020).

2.Έννοιες εργασίας: Οι διευθυντές βλέπουν την εργασία τους ως μια διαδικασία που ενσωματώνει άτομα και έννοιες για να αναπτύξουν εταιρικές στρατηγικές και να κάνουν ορθές κρίσεις (Jeri Anne Hose-Ryan, 2022). Εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία αξιολογώντας τις συγκρούσεις, σχεδιάζοντας την επίλυσή τους και γενικά μειώνοντας τις εντάσεις. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη διαδικασία είναι προσαρμόσιμες, που περιλαμβάνουν διαπραγμάτευση, διαπραγμάτευση, καθώς και τη χρήση ανταμοιβής, τιμωρίας και εξαναγκασμού όπως απαιτείται. Αυτή η ιδέα της εργασίας έχει πολλές ομοιότητες με την ιδέα του διπλωμάτη και του διαμεσολαβητή (Jeri Anne Hose-Ryan, 2022).

Οι ηγέτες κινούνται με διαφορετικό τρόπο. Οι διευθυντές περιορίζουν τις επιλογές, αλλά οι ηγέτες καινοτομούν καινοτόμες λύσεις σε επίμονα ζητήματα και δημιουργούν νέες εναλλακτικές

(António Rui Gomes, 2023). Μεταφέρουν αποτελεσματικά τις σκέψεις τους με ζωντανές εικόνες για να αιχμαλωτίσουν τα άτομα προτού εμπεδώσουν αυτές τις έννοιες με πρακτικές επιλογές. Η ηγεσία απαιτεί εγγενώς ανάληψη κινδύνων λόγω της κλίσης του ηγέτη προς την εύρεση ευκαιριών με πιθανά αποτελέσματα. Οι διευθυντές δίνουν προτεραιότητα στο ένστικτο επιβίωσης έναντι της ανάληψης ρίσκου, σύμφωνα με τον António Rui Gomes (2023).

3. Σχέσεις: Οι διευθυντές προτιμούν τη συνεργασία με άλλους παρά να εργάζονται μόνοι, καθώς οι μοναχικές εργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος. Διατηρούν χαμηλό επίπεδο συναισθηματικής προσκόλλησης και δεν έχουν ενσυναίσθηση και διαίσθηση ενώ αναζητούν συμβιβασμούς με τους άλλους (Malter et al., 2020). Η ενσυναίσθηση είναι κάτι περισσότερο από το να βλέπεις απλώς τους άλλους, συνεπάγεται επίσης την ικανότητα ερμηνείας συναισθηματικών ενδείξεων και δημιουργίας σημαντικής σύνδεσης. Οι σχέσεις των διευθυντών με άλλα μέλη ενός οργανισμού καθορίζονται από τη συμμετοχή τους σε μια σειρά εκδηλώσεων ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε αντίθεση με τους ηγέτες. Οι ηγέτες εκτιμούν τις ιδέες των υπαλλήλων τους και συνδέονται μαζί τους με διαισθητικό και συμπνετικό τρόπο (Malter et al., 2020). Δίνουν προτεραιότητα στις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό τους έναντι της εκτέλεσης των απαραίτητων καθηκόντων. Οι διευθυντές επιδιώκουν έναν συμβιβασμό μέσω διαπραγματεύσεων και εξαναγκασμού όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις. Προσπαθούν να μετατρέψουν τις περιστάσεις που κερδίζουν-ήττα σε σενάρια κερδοφόρας, δημιουργώντας πολλαπλές απαντήσεις ταυτόχρονα, οι οποίες μπορεί να μην είναι πάντα σαφείς ή περιεκτικές για τους άλλους. Χρησιμοποιεί «σήματα» αντί για επικοινωνίες, συχνά ασαφής, οδηγώντας σε συχνό εκνευρισμό και εχθρότητα μεταξύ των γύρω του (Malter et al., 2020).

4. Αίσθηση του εαυτού τους: Ο William James, ένας καινοτόμος Αμερικανός ψυχολόγος και φιλόσοφος, σκιαγράφησε δύο τύπους προσωπικότητας. Υπάρχουν δύο τύποι: ο άνδρας που γεννήθηκε κάποτε και ο άνδρας που γεννήθηκε δύο φορές. Η πρώτη περίπτωση αφορά άτομα των οποίων οι διαφορετικές προσαρμογές εμφανίστηκαν φυσικά, οδηγώντας σε μια σχετικά ευθεία τροχιά ζωής από τη γέννηση. Τα άτομα στο δεύτερο σενάριο έχουν αναπτύξει τον χαρακτήρα τους μέσα από μια πολυτάραχη ζωή, όπου προσπαθούσαν συνεχώς να αποκτήσουν τον έλεγχο. Σε αντίθεση με το αρχικό σενάριο, αυτά τα άτομα δεν υποθέτουν τίποτα (Messerly, 2016).

Η αίσθηση του ανήκειν ή της μοναδικότητας ενός μάνατζερ-ηγέτη επηρεάζει σημαντικά την πορεία της σταδιοδρομίας του. Οι διευθυντές θεωρούν τους εαυτούς τους ως τον συντηρητή και τον επόπτη ενός τρέχοντος οργανισμού και η αίσθηση της αυτοεκτίμησής τους ενισχύεται με τη διατήρηση και την ενίσχυση αυτής της δομής. Οι ηγέτες συνήθως παρουσιάζουν μια «δυογεννημένη» προσωπικότητα και συχνά αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ξεχωριστό από το περιβάλλον τους. Μπορεί να απασχολούνται από οργανισμούς, αλλά δεν θεωρούνται μέρος τους. Η αυτοεκτίμηση αναπτύσσεται και ενισχύεται με την προσαρμογή και την ενίσχυση των

ανθρώπων και οικονομικών αλληλεπιδράσεων μέσω κατάλληλων τρόπων προσαρμοσμένων στο συγκεκριμένο σενάριο, όπως αναφέρουν οι Einhorn et al. (2023).

	MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
<u>Στάση προς τους στόχους :</u>	<p>Διαθέτει μια απρόσωπη και παθητική άποψη.</p> <p>Οι στόχοι προκύπτουν μέσα από τις ανάγκες.</p>	<p>Διαθέτει προσωπική και δυναμική άποψη. Διαμορφώνει παρά ανταποκρίνεται σε ιδέες.</p> <p>Ορίζει την πορεία του οργανισμού και αλλάζει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων.</p>
<u>Έννοιες εργασίας :</u>	<p>Διαπραγματεύεται και εξαναγκάζει. Εξισορροπεί αντίθετες απόψεις.</p> <p>Σχεδιάζει συμβιβασμούς. Περιορίζει τις επιλογές.</p> <p>Αποφεύγει το ρίσκο.</p>	<p>Αναπτύσσει νέες προσεγγίσεις για προβλήματα.</p> <p>Αυξάνει τις επιλογές. Μετατρέπει τις ιδέες σε συναρπαστικές εικόνες.</p> <p>Ρισκάρει στις υποσχόμενες ευκαιρίες.</p>
<u>Σχέσεις :</u>	<p>Προτιμάει να εργάζεται με ανθρώπους, αλλά με ελάχιστη συναισθηματική ανάμιξη.</p> <p>Εστιάζει στην πρόοδο, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις παρά στο τι αποφάσεις θα ληφθούν.</p> <p>Επικοινωνεί πολλές φορές με ασαφείς τρόπους. Οι υφιστάμενοί του τον εκλαμβάνουν ως μυστήριο, απομονωμένο και χειραγωγικό.</p>	<p>Θέλει να ακούει ιδέες. Διατηρεί άμεσες σχέσεις με τους ανθρώπους.</p> <p>Εστιάζει στην ουσία των γεγονότων και δίνει αξία στην συμμετοχή των υπολοίπων.</p> <p>Οι υφιστάμενοί του τον χαρακτηρίζουν χρησιμοποιώντας επίθετα έντονα σε συναισθήματα π.χ. αγαπητός, πατέρας κ.α.</p>
<u>Αίσθηση του εαυτού τους :</u>	<p>Προέρχεται από την διαίωηση και ενδυνάμωση υπαρχόντων οργανισμών.</p> <p>Νιώθει κομμάτι του οργανισμού.</p>	<p>Προέρχεται από αγώνες βαθιάς τροποποίησης ανθρώπων και οικονομικών σχέσεων.</p> <p>Διαχωρίζει τον εαυτό του από τον οργανισμό.</p>

2.4 Συγκρούσεις και ηγεσία

Οι συγκρούσεις είναι ένα κοινό και αναπόφευκτο φαινόμενο που είναι εγγενές στη λειτουργία των οργανισμών. Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων μπορεί να ποικίλλουν, επηρεάζοντας τόσο τα εμπλεκόμενα άτομα όσο και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ανάλογα με τον τρόπο

αντιμετώπισής τους. Ως σύγκρουση ορίζεται η κατάσταση όπου αντίθετα στοιχεία ή παράγοντες εμποδίζουν το ένα την ύπαρξη ή τη λειτουργία του άλλου, οδηγώντας σε έντονο ανταγωνισμό ή αντιπαράθεση για κυριαρχία, σύμφωνα με τη μεταφορική ερμηνεία του νέου ελληνικού λεξικού. Οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων για να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν προβλήματα προτού επηρεάσουν αρνητικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Muthumani & Manoj Kumar, 2023). Οι διευθυντές διαθέτουν μια κρίσιμη ικανότητα στην επίλυση συγκρούσεων επιλέγοντας την καταλληλότερη στρατηγική με βάση την κατάσταση. Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για την ανθρώπινη σύνδεση, την επικοινωνία και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Είναι θεμελιώδης απαίτηση για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σε οποιαδήποτε ομάδα και βασική λειτουργία κάθε οργανισμού. Ο διευθυντής μπορεί να ενισχύσει τη συνοχή της ομάδας, την ενότητα, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους με την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (Muthumani & Manoj Kumar, 2023). Ο ηγέτης συχνά έρχεται αντιμέτωπος με δυσκολίες, προβλήματα, κολακείες, προσωπικές επιθέσεις, ηθικούς και ανήθικους ανταγωνιστές. Ενώ ακόμη πιο συχνά καλείται να διαχειριστεί κρίσεις που αφορούν αντιπαλότητες μεταξύ των εργαζομένων ή ακόμη και αντιπαλότητες που φθάνουν στα όρια της βίαιης επικοινωνίας ανάμεσα τόσο σε υφισταμένους όσο και ανάμεσα σε προϊσταμένους με κύρια αιτία τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Εντούτοις, για όλα αυτά και ακόμη περισσότερα ζητήματα ο ηγέτης χρειάζεται και απαιτείται να λαμβάνει αποφάσεις με ορθολογισμό, ακόμη και εάν για ορισμένους είναι δυσάρεστες. Στις αποφάσεις αυτές ο ηγέτης-ρήτορας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την αρετή της μεσότητας, η οποία ορίζεται από τον ορθό λόγο, τη φρόνηση. Εξάλλου, η μεσότητα, που είναι μια εμπεδωμένη συνήθεια, ακολουθείται κατά την προαίρεσή μας, που καθοδηγείται από τη φρόνηση. Επομένως η φρόνηση είναι εκδήλωση της μεσότητας, που με τη σειρά της θα πρέπει να συνοδεύει ως ελεγκτική τις αρετές και κατεπέκταση τις ανθρώπινες πράξεις, ώστε να αποφεύγονται η έλλειψη και η υπερβολή. (Τριαντάρη, 2020)

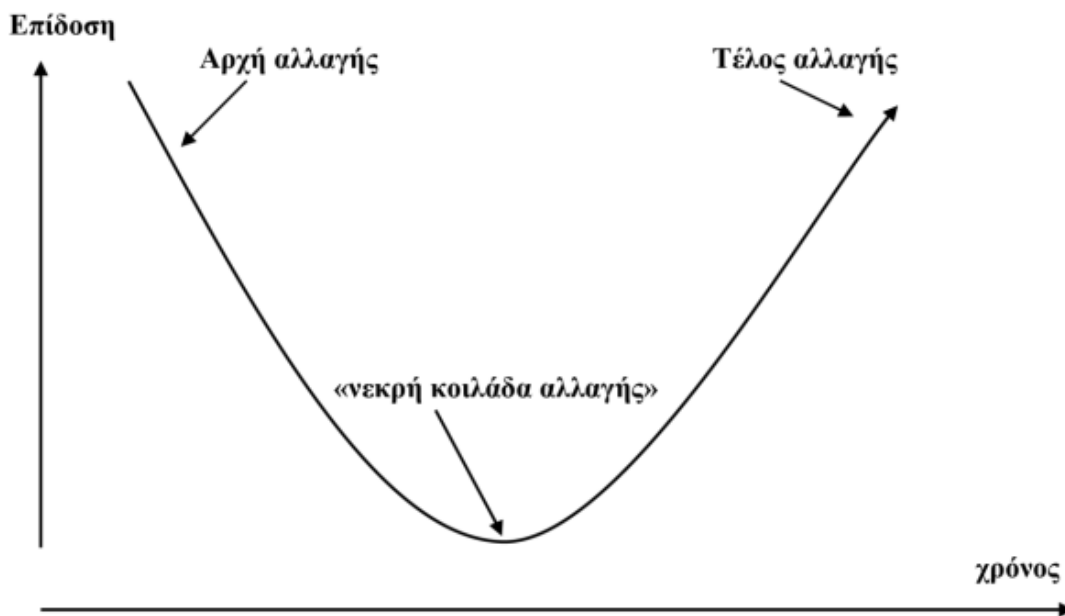
2.5 Ηγέτης αλλαγής

Ένας συνδυασμός της ηθικής αρετολογίας στο ρήτορα του Αριστοτέλη με το διαχειριστικό δημοκρατικό ηγέτη του Θουκυδίδη και τον ευέλικτο ηγέτη του Μακιαβέλι, ο οποίος ανάλογα με τις συγκυρίες που έχει να αντιμετωπίσει αφήνει στην άκρη τις αρετές, πλαισιώνει το πορτρέτο ενός ηγέτη που λαμβάνει έγκαιρα και σε δύσκολες καταστάσεις αποφάσεις και διαχειρίζεται τα προβλήματα με φρόνηση εμπνεόμενος εναλλακτικές ιδέες με γνώμονα την καλύτερη λύση στον κατάλληλο χρόνο. (Τριαντάρη, 2020).

Ο συνδυασμός αυτός αποτελεί το όπλο που έχει ο ηγέτης στην φαρέτρα του απέναντι στις αλλαγές και ειδικότερα απέναντι στην αντίδραση σε αυτές. Αναλυτικότερα, δεν αλλάζει κανείς πρόθυμα τη θέση του όταν είναι ικανοποιημένος με αυτήν. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα επηρεάζει σημαντικά την έκβαση των αλλαγών. Οι εταιρικές αναδιαρθρώσεις και οι

εκκαθαρίσεις ομίλων μερικές φορές αποτυγχάνουν λόγω του υποτιμητικού αντίκτυπου των αντιδράσεων των εργαζομένων. Ο Lewin (1952) διεξήγαγε μια σημαντική μελέτη για την αλλαγή και τη μετάβαση. Στην παρουσίαση συζητήθηκαν οι ισορροπημένοι και μη ισορροπημένοι παράγοντες που υπαγορεύουν εάν ένα κοινωνικό σύστημα είτε θα διατηρήσει την τρέχουσα ισορροπία του είτε θα μεταβεί σε ένα νέο. Ο συγγραφέας σημείωσε επίσης ότι η αλλαγή περιλαμβάνει τρία βήματα:

- «ξεπάγωμα» (unfreezing),
- «κίνηση» (moving),
- «πάγωμα» (freezing).



Το σχήμα 8.7 εμφανίζει την καμπύλη που απεικονίζει την αλλαγή. Αρχικά, υπάρχουν υψηλές προσδοκίες στο πρόγραμμα. Ωστόσο, καθώς ο χρόνος προχωρά και οι εργαζόμενοι κατανοούν τις απαιτήσεις της βάρδιας, εμφανίζονται δυσάρεστα συναισθήματα και μειωμένη απόδοση. Μετά από συνομιλίες, κατανόηση και αποδοχή της νέας συγκυρίας, η απόδοση βελτιώνεται και ξεπερνά το επίπεδο του προηγούμενου σεναρίου.

Το σχήμα 8.7 δείχνει ότι όταν οι αρχικές προσδοκίες είναι μέτριες, η καμπύλη που εμφανίζει αρνητικές αποδόσεις με την πάροδο του χρόνου είναι λιγότερο κυρτή. Τόσο οι υπερβολικά υψηλές όσο και οι υπερβολικά χαμηλές προσδοκίες μπορούν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση. Οι υψηλές προσδοκίες μπορεί να είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν και να οδηγήσουν σε συναισθήματα ανικανότητας, ενώ οι χαμηλές προσδοκίες μπορούν να επιτευχθούν εύκολα και να μειώσουν τα κίνητρα. Οι διευθυντές πρέπει να εισάγουν αλλαγές σε ένα δυναμικό περιβάλλον που μπορεί να προκαλέσουν αβεβαιότητα για το χειρισμό του προσωπικού. Η διοίκηση πρέπει επίσης να λάβει υπόψη τον αντίκτυπο της αλλαγής στους ίδιους. Οι διευθυντές

που κατανοούν τα στάδια και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην αλλαγή επιτυγχάνουν την απαιτούμενη απόδοση πιο γρήγορα.

Οι Elrod και Tippet (2002) προτείνουν συγκεκριμένες στρατηγικές για να ξεπεράσουμε την προκλητική φάση του μετασχηματισμού που είναι γνωστή ως «the death Valley of change».

Αρχικά, η διοίκηση πρέπει να καθιερώσει και να εκτελέσει μια συγκεκριμένη στρατηγική διαφυγής από την περιγραφόμενη «κοιλιάδα». Το σχέδιο πρέπει να τηρεί τις λογικές αρχές και να κοινοποιεί με σαφήνεια τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της αλλαγής σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο διευθυντής πρέπει να επικοινωνήσει με όλα τα μέρη που εμπλέκονται στη μετάβαση και να ξεκαθαρίσει τις ρεαλιστικές προσδοκίες που έχει δημιουργήσει. Τα άτομα έχουν μοναδικές προσδοκίες που επηρεάζονται από τις προσωπικές τους εμπειρίες. Όταν προκύπτουν νέες προσδοκίες, η αβεβαιότητα και η παρεξήγηση μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση της απόδοσης.

Η διοίκηση πρέπει να επισημάνει τόσο τους δευτερεύοντες όσο και τους γενικούς στόχους που θα επιφέρουν την αλλαγή και έχουν επιτευχθεί, δημιουργώντας παράλληλα ένα σταθερό και σίγουρο περιβάλλον για τα εμπλεκόμενα άτομα. Εν μέσω αβεβαιότητας, κάθε επιτυγχανόμενος στόχος αντιπροσωπεύει την πρόοδο προς τον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό. Είναι σημαντικό όχι μόνο να εκφράσουμε τον στόχο αλλά και να κατανοήσουμε τη σημασία του στη διαδικασία. Τελικά, ο διευθυντής πρέπει να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τους ανθρώπους που συμμετέχουν στην επίτευξη των επόμενων στόχων που θα οδηγήσουν τη μεταμόρφωση.

Η «νεκρή κοιλιάδα της αλλαγής» είναι μια συνηθισμένη κατάσταση που προκύπτει κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε διαδικασίας αλλαγής και ο στόχος είναι να πλοηγηθείτε μέσα από αυτήν γρήγορα. Κάθε μάνατζερ πρέπει να ηγηθεί της ομάδας του και να αναπτύξει ένα σχέδιο βασισμένο σε ρεαλιστικές προσδοκίες για τον τελικό στόχο. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιβλέπει, να παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση και να παρακινεί τα άτομα που συμμετέχουν να επιτύχουν τον στόχο αμέσως. Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός είναι απαραίτητος σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Για να είναι επιτυχής μια οργανωτική αλλαγή, είναι σημαντικό οι ηγέτες να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τα πολλά συναισθήματα που μπορεί να προκύψουν. Οι αντιστάσεις αποτελούν μια πρόκληση που δεν μπορεί να ξεπεραστεί εύκολα μόνο με λογικούς συλλογισμούς. Η ανταπόκριση στις αντιδράσεις θα πρέπει να είναι διπλής φύσης, να περιλαμβάνει τόσο λογικές όσο και συναισθηματικές πτυχές. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι πηγές αυτής της αντίδρασης αμέσως και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες στρατηγικές για την αντιμετώπισή της. Ο εξαναγκασμός, όπως οι ποινές, οι απειλές, οι μεταθέσεις ή οι απολύσεις, είναι μια συνήθως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για την αντιμετώπιση της αντίθεσης σε πολλές εταιρείες (Hubbart, 2023). Τέτοιες προσεγγίσεις δεν πρέπει να θεωρούνται αποδεκτές. Οι πέντε διάφορες στρατηγικές που προτείνονται είναι συνήθως:

- η εκπαίδευση,
- η συμμετοχή,
- η επικοινωνία,
- η διευκόλυνση και υποστήριξη, και

- η διαπραγμάτευση.

2.6 Αριστοτελικός Ηγέτης

Οι Riggio et al. (2010) ορίζουν τον ηθικό ηγέτη ως κάποιον που ενσωματώνει τις αρετές της σοφίας, του σθένους, της εγκράτειας και της δικαιοσύνης, όπως περιγράφονται στα αρχαία βιβλία του Αριστοτέλη, καταδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα της αρετής στην ηγεσία.

Ο Αριστοτελικός ηγέτης επιδεικνύει συναισθηματική ωριμότητα και ευφυΐα, αναγνωρίζοντας τους κινδύνους της αδιαλλαξίας και επιδιώκει ενεργά να την αποτρέψει μέσω της αυτογνωσίας και της προδέσμευσης (Πλατανάκης, 2021). Ένας αριστοτελικός ηγέτης επιδεικνύει σύνεση εξισορροπώντας αποτελεσματικά τους παγκόσμιους στόχους, τη δέσμευση στα ηθικά ιδανικά της κοινότητας, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αυτογνωσία. Οι ενέργειες του ηγέτη ωφελούν τόσο την κοινωνία όσο και την ατομική ευχαρίστηση, καθώς είναι αλληλένδετες (Πλατανάκης, 2021).

Ο Αριστοτέλης, στο πρώτο βιβλίο της Νικομάχειας Ηθικής, υποστηρίζει ότι η σύνεση είναι μια διανοητική αρετή που καθοδηγεί τις «λογικές ορέξεις» προς σωστές ενέργειες εφαρμόζοντας τη θεωρία στη συγκεκριμένη κατάσταση (Σκαλτσάς, 1993). Η διάκριση είναι η έκτη λογική που κατανοεί την αλήθεια των καλών και των κακών πραγμάτων, καθώς και τις αιτίες των ηθικών συμπεριφορών και τους επιδιωκόμενους σκοπούς τους. Ως εκ τούτου, βοηθά το άτομο ηθικά καθοδηγώντας το να ανταποκριθεί κατάλληλα σε ηθικά διλήμματα που βασίζεται σε υγιή συλλογισμό (Σκαλτσάς, 1993). Η σύνεση βοηθά τον ηγέτη-διευθυντή στη λήψη σωστών αποφάσεων χρησιμεύοντας ως ηθική πυξίδα της ψυχής, αντλώντας από την εμπειρία για να διακρίνει και να επιλέξει την καταλληλότερη πορεία δράσης σε διαφορετικές καταστάσεις. Η γνώση λειτουργεί ως διαισθητική αντίληψη και έχει πνευματική και ηθική σημασία για τον οργανισμό και τις λειτουργίες του. Ο λόγος διέπει όλες τις οντότητες που δημιουργούν και κατευθύνουν δράσεις, αφού υπαγορεύει τι είναι απαραίτητο και τι απαγορεύεται. Η προσωπική σύνεση αναφέρεται στην αρετή σε ατομικό επίπεδο, ενώ η πολιτική σύνεση αφορά το κράτος και περιλαμβάνει τη διαχείριση των υποθέσεων της πόλης (Η. Ν. VII, 1141b, 26-30). Ούτε τα άτομα ούτε οι πόλεις μπορούν να επιτύχουν κάτι ωφέλιμο χωρίς αρετή και προσοχή. Η πολιτική σοφία επικεντρώνεται στις ενέργειες και τις αποφάσεις των ατόμων.

Η Ρητορική του Αριστοτέλη θεωρείται το αρχαιότερο μοντέλο επικοινωνίας που είχε αντίκτυπο σε μεταγενέστερα και σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας (MacDonald, 2014). Οι στρατηγικές και οι τεχνικές του ρήτορα αντιπροσωπεύουν τα ταλέντα του ηγέτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να πείθει είτε μια ομάδα εργαζομένων στο χώρο εργασίας είτε τον πληθυσμό μιας χώρας. Μια κρίσιμη πτυχή που ορίζει έναν ηγέτη, που τονίζεται στους σύγχρονους ορισμούς ηγεσίας, είναι η ικανότητά του, παρόμοια με αυτή ενός ρήτορα, να επηρεάζει τις σκέψεις, τις αποφάσεις και τις ενέργειες μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας μέσω της προσωπικότητάς τους. Η επιρροή του ηγέτη στο κοινό του καθορίζεται από έναν συνδυασμό παραγόντων που διαμορφώνουν την

προσωπικότητά του, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας της ομιλίας του, της ικανότητάς του να χρησιμοποιεί λογική και ψυχολογική πειθώ και την εστίασή του στα κοινά οφέλη και συμφέροντα της ομάδας (Τριαντάρη, 2020). Οι ενέργειες του ηγέτη καθοδηγούνται από τις αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους, τονίζοντας τον κοινωνικό τους ρόλο. Δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη στόχων, στην απόκτηση εμπιστοσύνης και αναγνώρισης και στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης.

Η σύγχρονη κουλτούρα ηγεσίας επικεντρώνεται στην προσωπικότητα του Αριστοτελικού ρήτορα και στην ικανότητά του να επηρεάζουν τη συμπεριφορά, όπως περιγράφεται στο δεύτερο βιβλίο της Ρητορικής (Τριαντάρη, 2020).

Ο Αριστοτέλης σκιαγράφησε τις ιδιότητες ενός ικανού ρήτορα στο έργο του, τη Ρητορική, και καθιέρωσε τις αρχές ενός έμπειρου ηγέτη, με στόχο τη συνολική ευτυχία. Ο φιλόσοφος εξήγησε πώς οι ρήτορες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ψυχολογικές και λογικές τεχνικές πειθούς για να εξοπλίσουν τους σύγχρονους ηγέτες με ισχυρά εργαλεία επικοινωνίας στο νοητικό και κοινωνικό πεδίο. Οι διευθυντές-ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν δύσκολες συνθήκες και να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις στο σημερινό εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο Τριαντάρη δηλώνει ότι οι ηγέτες αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις όπως προβλήματα, κολακεία, προσωπικές επιθέσεις και ανταγωνισμό τόσο από ηθικούς όσο και από ανήθικους αντιπάλους. Συχνά του ανατίθεται να χειρίζεται κρίσεις που σχετίζονται με αντιπαλότητες εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων περιπτώσεων επιθετικής επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων λόγω αθέμιτου ανταγωνισμού.(Τριαντάρη, 2020).

Εν μέσω των καθημερινών πιέσεων της ζωής, ο ενστερνισμός της μετριότητας μπορεί να είναι ο δρόμος για την αποτελεσματική ηγεσία. Ο ηγέτης-ρήτορας θα πρέπει να επιδεικνύει την αρετή της μετριότητας στις αποφάσεις του, η οποία ορίζεται από τον κατάλληλο λόγο και την προσοχή. Η μετριότητα, μια βαθιά ριζωμένη συνήθεια, επιλέγεται από εμάς με βάση τη διακριτικότητα μας, με γνώμονα τη γνώση. Η σοφία είναι αποτέλεσμα διαμεσολάβησης και πρέπει να είναι παρούσα με αρετές για να ρυθμίζει τις ανθρώπινες πράξεις και να αποτρέπει την ανισορροπία. (Τριαντάρη, 2020)

Ο Αριστοτέλης θεωρούσε τη σύνεση ως κρίσιμη πνευματική αρετή. Στο έργο του Ρητορική, θεώρησε τη σοφία ως απαραίτητη για τις σωστές νοητικές διαδικασίες, που επιτρέπει στους ηγέτες να διατυπώνουν ακριβείς θέσεις και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και ενέργειες. Η διάκριση βοηθά τους ηγέτες να εντοπίζουν καλούς και αληθινούς στόχους ή οράματα, να λαμβάνουν αποφάσεις και να σκέφτονται προσεκτικά και με ακρίβεια για να αναζητήσουν τόσο το κοινό καλό όσο και τα δικά τους συμφέροντα. Ο ηγέτης, με σοφία, κάνει ακριβείς διαβουλεύσεις και θέτει εφικτούς στόχους (Τριαντάρη, 2020).

Η επιρροή του ρήτορα, παρόμοια με αυτή ενός ηγέτη, είναι μια επαληθεύσιμη πραγματικότητα και ως εκ τούτου έχει τις ρίζες της στην πειθώ. Και οι δύο επιδεικνύουν ηθική υπεροχή μέσω της ανεπτυγμένης σκέψης και της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, που αποκτήθηκε μέσω της κοινωνικοποίησης.²⁴⁵ Η σχέση μεταξύ ενός ρήτορα και ενός ηγέτη γίνεται ολοένα και πιο συνυφασμένη, οδηγώντας στην ανάπτυξη του μοντέλου ηγέτη-ρήτορα. Αυτό το μοντέλο

υπογραμμίζει τη σημασία της αποχής από τις απολαύσεις για την επίτευξη νηφαλιότητας και την απόκτηση της ικανότητας να αντιστέκεσαι σε αυτές σε μεγάλο βαθμό (Τριαντάρη, 2020).

Τελικά, η προσωπικότητα του ρήτορα, όπως περιγράφεται στη Ρητορική του Αριστοτέλη, χρησιμεύει ως θεμελιώδες θεμέλιο για τη διαμόρφωση των γνωρισμάτων, των δεξιοτήτων και του ρόλου ενός ηγέτη με βάση τις πράξεις του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 Ορισμός

Ο Herbert A. Simon, στο άρθρο του το 1960 «The New Science of Management Decision», όρισε τη λήψη αποφάσεων ως αποτελούμενη από τρεις φάσεις. α) Προσδιορισμός ευκαιριών για λήψη αποφάσεων, που αναφέρεται ως «δραστηριότητα πληροφοριών», που περιλαμβάνει την αναζήτηση και τη συλλογή πληροφοριών και ευκαιριών. β) Ανακάλυψη πιθανών δράσεων, γνωστών ως σχέδιο δράσης μέσω της εξερεύνησης και δημιουργίας εναλλακτικών δράσεων, που ονομάζονται «δραστηριότητα σχεδιασμού». γ) Επιλογή από διάφορες πιθανές πορείες δράσης, γνωστές ως απόφαση, ή «δραστηριότητα επιλογής». Οι Anderson et al. (2012) ορίζουν τη «λήψη αποφάσεων» ως τη διαδικασία προσδιορισμού του προβλήματος, εναλλακτικού προσδιορισμού, διατύπωσης κριτηρίου, εναλλακτικής αξιολόγησης και επιλογής συμπεράσματος. Οι Anderson et al. (2012) ορίζουν την «επίλυση προβλήματος» ως την πράξη αναγνώρισης της ασυμφωνίας μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και του επιθυμητού αποτελέσματος και στη συνέχεια την εφαρμογή ενεργειών για την αντιμετώπιση αυτού του κενού. Η Τριαντάρη στην μελέτη της *Ηθική στη λήψη αποφάσεων* δίνει τον εξής ορισμό «Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία, της οποίας βασικά κριτήρια είναι η διανοητική ικανότητα σε συνδυασμό με τους ηθικούς κανόνες του οργανισμού/ επιχείρησης και τις ηθικές αρχές που διακρίνουν τις προσωπικότητες των ληπτών αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων λειτουργεί μέσα στο πλέγμα των διανοητικών, των γνωστικών και των ηθικών αρετών του λήπτη, συνδυάζοντας μία πληθώρα γνώσεων από πληροφορίες, απόψεις, ιδέες, διανοητικών ικανοτήτων, όπως σοφία, φρόνηση, μεσότητα, προαίρεση, δικαιοσύνη και ηθικών αρετών, που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του λήπτη, όπως θάρρος, πραότητα, μεγαλοπρέπεια, ελευθεριότητα, μεγαλοψυχία, ειλικρίνεια, επιείκεια κ.α., με κύριους στόχους να αποφευχθούν συγκρούσεις μεταξύ των ληπτών, να μπορούν οι λήπτες ακόμη και σε περιπτώσεις κινδύνου και αβεβαιότητας να λαμβάνουν τις βέλτιστες δυνατές αποφάσεις, με βασικό προσανατολισμό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την ομαλή λειτουργία και την επιβίωσή της.» (Τριαντάρη, 2021)

Η λήψη αποφάσεων είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τον ηγέτη, διότι χαρακτηρίζει τη αντιληπτική του ικανότητα, τον τρόπο σκέψης του και τη συμπεριφορά του, στην οποία αναφαίνονται οι διανοητικές και οι ηθικές του αρετές μέσα από τις ενέργειές του. Συχνά οι

αντιλήψεις που ο ηγέτης έχει για τις καταστάσεις που δημιουργούνται στο περιβάλλον που ζει επηρεάζουν τις αποφάσεις του. (Τριαντάρη, 2020)

Η λήψη αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με τη αντίληψη που έχουμε για τα πράγματα, εφόσον η λήψη αποφάσεων δείχνει και την αντίδραση στο πρόβλημα. Έτσι, εάν η αντίληψή μας για την πραγματικότητα είναι επηρεασμένη από συναισθηματικά στοιχεία ή προηγούμενες εμπειρίες, ή κυριαρχείται από επιθυμίες ή ορέξεις, δηλαδή από άλλες λειτουργίες του οργανισμού, και η τρέχουσα πραγματικότητα είναι ασύμφωνη προς την αντίληψή μας, τότε είτε δημιουργείτε μια αδράνεια με ανισορροπία προσαρμογής, είτε πρέπει ο ορθός λόγος και η φρόνηση να επικρατήσουν στην αντίληψη, ώστε να έχουμε σωστή γνώση και κατά συνέπεια ορθολογική απόφαση. (Τριαντάρη, 2020)

3.2 Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης συνδέεται με τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων κι επιλογής μεταξύ των εναλλακτικών καταστάσεων. Η επίλυση του προβλήματος εμπεριέχει και τη λήψη της απόφασης. Για σημαντικά προβλήματα η διαδικασία επίλυσης (συνεπώς και λήψης μιας απόφασης) ακολουθεί τα παρακάτω βήματα (Anderson, et al., 2012):

1. Ορισμός του προβλήματος.
2. Εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.
3. Προσδιορισμός κριτηρίων για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών.
5. Επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης (ΑΠΟΦΑΣΗ).
6. Εφαρμογή της απόφασης.
7. Αξιολόγηση του αποτελέσματος για τον έλεγχο της σωστής απόφασης.

Η λήψη αποφάσεων αφορά τα πέντε πρώτα βήματα, ενώ η επίλυση ενός προβλήματος εμπεριέχει και τα επτά. Για την επίλυση απαιτείται το πρώτο βήμα της λήψης μιας απόφασης, που είναι ο καθορισμός του προβλήματος, ενώ το τελευταίο βήμα της διαδικασίας της λήψης είναι η επιλογή της απόφασης, δηλαδή το 5ο βήμα της διαδικασίας. Το πρόβλημα λύνεται με την αξιολόγηση του αποτελέσματος, δηλαδή στο 7ο βήμα. (Anderson, et al., 2012).

Οι Robbins, Coulter και Decenzo (2017) περιγράφουν οκτώ στάδια για τη λήψη μιας σωστής απόφασης, τονίζοντας τη σημασία των κριτηρίων. Η διαδικασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017):

1. Προσδιορισμός του ζητήματος
2. Προσδιορισμός του κριτηρίου απόφασης
3. Εκχώρηση βάρους στα κριτήρια
4. Προσδιορισμός επιλογών
5. Αξιολόγηση επιλογών
6. Επιλογή εναλλακτικής λύσης
7. Εφαρμογή εναλλακτικής
8. Αξιολόγηση της απόφασης

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η επισήμανση των στοιχείων και στο τρίτο στάδιο αξιολογείται η σημασία τους και ταξινομούνται με σειρά προτεραιότητας. Το πρωτεύον κριτήριο θα έχει τον μεγαλύτερο συντελεστή στάθμισης για να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για τα άλλα και να ληφθεί υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017). Κατά το τελευταίο στάδιο, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της απόφασης για να προσδιοριστεί η ακρίβεια της λύσης του προβλήματος. Ο έλεγχος επιβλέπει ολόκληρη τη διαδικασία και προσφέρει έγκαιρα σχόλια για να διορθώσει οποιαδήποτε απόκλιση από το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017)

3.3 Παράγοντες που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τη χρήση ενός μείγματος πληροφοριών, τεχνογνωσίας, ικανοτήτων, διαίσθησης και προηγούμενων εμπειριών από αυτόν που είναι επιφορτισμένος με τη λήψη της απόφασης. Διάφορα στοιχεία επηρεάζουν αυτή την πολύπλευρη διαδικασία. Μερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

- Πληροφορίες: Είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων, παρέχοντας πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για τον λήπτη.
- Η ψυχολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων επηρεάζοντας τις επιλογές που βασίζονται στη διάθεση του ατόμου. Η ψυχολογική κατάσταση ενός ατόμου μπορεί να επηρεαστεί από τα κίνητρα και την ηθική του κρίση. Σύμφωνα με την ιεραρχία των απαιτήσεων του Maslow, τα άτομα εκπληρώνουν πρώτα τις φυσιολογικές τους ανάγκες στη βάση της πυραμίδας, ακολουθούμενα από τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και τέλος την αυτοπραγμάτωση στη σύνοδο κορυφής. Οι αποφάσεις επηρεάζονται από την εκπλήρωση των αναγκών όπως περιγράφεται στην ιεραρχία της πυραμίδας από τους Taormina και Gao (2013).
- Το κίνητρο είναι η κύρια κινητήρια δύναμη στα άτομα. Η θεωρία ERG του Alderfer, μια επέκταση της θεωρίας του Maslow, προσδιορίζει τρεις ανάγκες: βιολογικές, σχεσιακές και αναπτυξιακές (Taormina and Gao, 2013). Εάν κάποια άτομα είναι δυσαρεστημένα, το άτομο αναζητά άλλα. Η προσπάθεια για την εκπλήρωση μιας ανάγκης επηρεάζει τον τρόπο ορισμού του προβλήματος, τις διαθέσιμες επιλογές και, τελικά, την τελική επιλογή.
- Τεχνολογία: Η τεχνολογία έχει ενσωματωθεί στην καθημερινή ανθρώπινη ύπαρξη. Η απόκτηση και η πρόσβαση στη γνώση επηρεάζει ολόκληρη τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων σε κάθε στάδιο.
- Η παγκοσμιοποίηση είναι το άνοιγμα των αγορών και η ελεύθερη κυκλοφορία ανθρώπων, ιδεών, αγαθών, τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, επηρεάζοντας πολλές αποφάσεις σε προσωπικό και επιχειρηματικό επίπεδο.

- Οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία στη σημερινή οικονομία, παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για τα άτομα όσο και για τις εταιρείες στις οποίες εργάζονται.
- Δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ενσωμάτωση πληροφοριών, η σύνθεση και ανάλυση προβλημάτων και η αξιολόγηση σεναρίων είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη και την αποτελεσματική εφαρμογή αποφάσεων.
- Η διαίσθηση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη λήψη ακριβών αποφάσεων, που αναπτύσσεται μέσω των γνώσεων και των εμπειριών ενός ατόμου. Η διαίσθηση είναι η ικανότητα εντοπισμού μιας κατάστασης με βάση την εμπειρία του παρελθόντος. Συνήθως, η διαίσθηση υποστηρίζει τον λήπτη αποφάσεων.
- Συναισθήματα όπως ο θυμός, ο φόβος, η ντροπή, η ενοχή, η αγάπη και η ενσυναίσθηση μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν οι άμυνες του ατόμου είναι αδύναμες.
- Οι προσωπικές ιδιότητες περιλαμβάνουν ατομικές απαιτήσεις, αξίες και οικογενειακό υπόβαθρο.
- Πολιτιστικοί παράγοντες: Αναφέρεται στα ήθη και τα έθιμα ενός πολιτισμού.
- Κοινωνικοί παράγοντες: Η κοινή γνώμη, κοινωνικοί θεσμοί όπως η οικογένεια κ.λπ.
- Τα θρησκευτικά στοιχεία μπορούν να προκαλέσουν βαθιά συναισθήματα στα άτομα και να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων.
- Εξετάστε την οικονομική σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις της επιλογής σε όλους τους εμπλεκόμενους.
- Κώδικας δεοντολογίας: Τα ιδανικά και οι προσωπικές αξίες ενός ατόμου, επηρεάζονται από την ανατροφή και τις εμπειρίες της ζωής του, επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις που λαμβάνουν..

3.4 Τύποι Αποφάσεων

3.4.1 Προγραμματισμένες – Μη Προγραμματισμένες

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται με βάση καθιερωμένες διαδικασίες και κανόνες. Συνήθως, τα χαμηλά στελέχη σε εταιρικό επίπεδο λαμβάνουν αυτά (Morelli, Casagrande and Forte, 2021).

Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις είναι εκείνες που δεν αποτελούν μέρος ενός κανονικού προτύπου και περιλαμβάνουν καταστάσεις που είναι νέες ή άγνωστες. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα χρησιμοποιούνται ποσοτική μοντελοποίηση, μέθοδοι προσομοίωσης και ατομική διαίσθηση. Οι αποφάσεις σε επίπεδο επιχείρησης συνήθως αποφασίζονται με ορθολογική ανάλυση από ανώτερα στελέχη υπό μοναδικές συνθήκες που δεν έχουν προηγούμενο (Morelli, Casagrande and Forte, 2021).

3.4.2 Ανάλογα με τις Συνθήκες

Οι αποφάσεις μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν με βάση τις συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνονται, όπως συζητήθηκε από τους Brust-Renck, Weldon και Reyna το 2021. Εάν οι επιλογές υποδεικνύουν ένα αβέβαιο ή επικίνδυνο αποτέλεσμα, μπορεί να διαμορφωθεί ένα σχέδιο για την επίτευξη των καλύτερων λύσεων. Αυτό επιτυγχάνεται αξιολογώντας κάθε επιλογή και λαμβάνοντας υπόψη τον πιθανό κίνδυνο της, ο οποίος προκύπτει από ασάφεια ως προς το αποτέλεσμά της. Ως εκ τούτου, έχουν καθοριστεί οι συνθήκες λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες εμπιστοσύνης, ασάφειας και κινδύνου (Brust-Renck, Weldon, & Reyna, 2021). Είναι σημαντικό για ένα άτομο που παίρνει μια απόφαση να γνωρίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες θα λειτουργήσει. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και οι προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων θα επιλεγούν με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες (Brust-Renck, Weldon and Reyna, 2021).

Προϋποθέσεις βεβαιότητας: Υπάρχουν επαρκή στοιχεία και ακριβείς πληροφορίες διαθέσιμες για τη λήψη μιας απόφασης και τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής προσέγγισης είναι καλά τεκμηριωμένα (Brust-Renck, Weldon and Reyna, 2021). Οι Brust-Renck, Weldon και Reyna (2021) αναφέρουν ότι όταν οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος είναι πλήρως κατανοητές, τα αποτελέσματα μιας ενέργειας μπορούν να προβλεφθούν αξιόπιστα.

Αβέβαιες συνθήκες: Σε αυτό το σενάριο, τα αποτελέσματα των επιλογών είναι αβέβαια και η πιθανότητά τους δεν μπορεί να υπολογιστεί. Η απόφαση λαμβάνεται σε κατάσταση αβεβαιότητας λόγω εντελώς απρόβλεπτων αποτελεσμάτων (Brust-Renck, Weldon, & Reyna, 2021). Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται σε αυτή την κατηγορία είναι τα εξής (Διαμαντίδης, 2018): Α) maximax Β) minimax C) minimax regret Δ) μέση απόδοση ή Laplace.

Σε καταστάσεις κινδύνου, ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζει αβεβαιότητα λόγω της ανεπαρκούς πληροφόρησης και της πιθανότητας εμφάνισης διαφόρων αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα σε αυτό το σενάριο είναι αβέβαια και ενέχουν ρίσκο. (Brust-Renck, Weldon, & Reyna, 2021).

3.4.3 Ατομική Και Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

Οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνες ή συλλογικά, ιδιαίτερα μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο. Κάθε σενάριο παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Brust-Renck, Weldon and Reyna, 2021). Οι ομαδικές αποφάσεις είναι συνήθως πιο αποτελεσματικές λόγω του ποικίλου φάσματος πληροφοριών, γνώσεων, δεξιοτήτων, κρίσης και εμπειριών που προσφέρουν τα μέλη. Κατά τη διαδικασία της ομάδας, το πρόβλημα εντοπίζεται με ακρίβεια, παρουσιάζονται περισσότερες δυνατότητες και η αξιολόγηση είναι πιο αντικειμενική λόγω των αυξημένων προσφερόμενων εναλλακτικών. Επιπλέον, μια ομαδική απόφαση έχει συνήθως μεγαλύτερη νομιμότητα, καθώς αντιπροσωπεύει τη συλλογική βούληση της πλειοψηφίας και γίνεται ευρέως αποδεκτή, δεδομένου ότι τα μέλη έχουν τη δυνατότητα να παρακινούν άλλους να την υποστηρίξουν. Τυπικά, τα άτομα μέσα σε μια ομάδα διαθέτουν ειδική τεχνογνωσία και είναι τα πλέον κατάλληλα για να κάνουν κρίσεις. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιδείξουν ωριμότητα

και υπευθυνότητα όταν εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία, καθώς μπορεί να είναι χρονοβόρα και μπορεί να οδηγήσει σε ένταση εάν δεν είναι όλα τα μέλη ικανοποιημένα. Στις ομαδικές αποφάσεις, κανένα άτομο δεν φέρει πλήρη ευθύνη (Brust-Renck, Weldon, & Reyna, 2021).

Οι ατομικές αποφάσεις λαμβάνονται πιο γρήγορα και το πρόσωπο που παίρνει την απόφαση φέρει την ευθύνη. Το άτομο πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειριστατωμένες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις του είναι υπεύθυνες και ακριβείς. Επιπλέον, θα πρέπει να συγκεντρώνει την έγκριση άλλων για να εκτελούν τις εργασίες. Υπάρχει πιθανότητα το άτομο που λαμβάνει αποφάσεις για μια ομάδα ή μονάδα να θεωρηθεί ως αυταρχικό, με τις αποφάσεις να γίνονται αντιληπτές ως απόλυτες και αυθαίρετες. Ένα άτομο που είναι υπεύθυνο για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι γνωστό ως «ηγέτης» και διαφέρει από έναν βασικό μάνατζερ (Brust-Renck, Weldon and Reyna, 2021).

3.5 Τεχνικές για την Λήψη Αποφάσεων

Οι Morelli, Casagrande και Forte (2021) προτείνουν ότι διαφορετικοί τύποι αποφάσεων απαιτούν συγκεκριμένες τεχνικές για να βοηθήσουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι τεχνικές κατηγοριοποιούνται σε συμβατικές και σύγχρονες. Οι παραδοσιακές τεχνικές περιλαμβάνουν το χειρισμό προγραμματισμένων αποφάσεων μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και την αντιμετώπιση απρογραμμάτιστων αποφάσεων μέσω της διαίσθησης, της εμπειρίας και της τήρησης διαφόρων κανόνων (κοινωνικών, νομικών, ηθικών, κ.λπ.) από τον λήπτη αποφάσεων (Morelli, Casagrande and Forte, 2021). Επιλέγεται ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο στέλεχος για τη διαχείριση της οργανωμένης δομής μιας εταιρείας. Οι σύγχρονες μέθοδοι περιλαμβάνουν τον ηλεκτρονικό χειρισμό δεδομένων, τη χρήση ερευνητικού και υπολογιστικού λογισμικού και μαθηματικών μοντέλων. Υποστηρίζει ότι ένα μαθηματικό μοντέλο δεν χρειάζεται να είναι ακριβές, αλλά μάλλον αρκετά κοντά στο επιθυμητό αποτέλεσμα για να αποφέρει ανώτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τα διαισθητικά συμπεράσματα (Morelli, Casagrande, & Forte, 2021).

Η λήψη αποφάσεων έχει γίνει μια επιστημονική διαδικασία στο πλαίσιο της Επιχειρησιακής Έρευνας, όπου τα προβλήματα προσεγγίζονται ως προκλήσεις λήψης αποφάσεων που επιλύονται με τον εντοπισμό εναλλακτικών επιλογών, τη θέσπιση αναγκαίων περιορισμών και την αξιολόγηση αυτών των επιλογών με βάση αντικειμενικά κριτήρια (Morelli, Casagrande, & Forte, 2021). Η επίλυση επιτυγχάνεται με τη χρήση αλγορίθμων, προγραμμάτων επίλυσης προβλημάτων, προγραμματισμού, μαθηματικών, μοντελοποίησης και άλλων μεθόδων. Η Επιχειρησιακή Έρευνα χρησιμοποιεί μεθοδολογίες για την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων ποικίλης πολυπλοκότητας και διαστάσεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η Επιχειρησιακή Έρευνα οδήγησε στη δημιουργία πολλαπλών μεθόδων επίλυσης προβλημάτων για τη λήψη αποφάσεων. Παρακάτω είναι μερικά από αυτά (Morelli, Casagrande και Forte, 2021): ✓ Μήτρες αποφάσεων ✓ Δέντρα αποφάσεων ✓ Πολυκριτηριακή ανάλυση

✓ Costbenefit ανάλυση ✓ Γραμμικός προγραμματισμός ✓ Ακέραιος προγραμματισμός ✓ Δικτυακός προγραμματισμός ✓ Δυναμικός προγραμματισμός.

Το ζήτημα αναπαρίσταται με διαγράμματα, γραφήματα, αλγόριθμους, μαθηματικά σύμβολα κ.λπ., προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη λύση. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή περιορισμών και αντικειμενικών παραμέτρων, καθώς και με την αναθεώρηση του μοντέλου και την παροχή ανατροφοδότησης σε περίπτωση σφαλμάτων. Η μοντελοποίηση απαιτεί προσεκτική εξέταση για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων, καθώς η λύση επηρεάζεται από τον τρόπο διατύπωσης του προβλήματος (Murugesan et al., 2022).

Συμπερασματικά και όσον αφορά στα σφάλματα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων αξίζει να τονιστεί πως, η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που εδράζεται στην ανθρώπινη προαίρεση και φρόνηση, η οποία σε περιπτώσεις που παρεισφρύουν καταστάσεις που υποκινούν το συναίσθημα ή την επιθυμία δημιουργούν προβλήματα αυτοελέγχου, αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται μεροληψίες και σφάλματα. Στο πλαίσιο αυτό υπεισέρχονται οι προκαταλήψεις, τα προαισθήματα, όπως και η αυτόματη σκέψη του ηγέτη υπό την επήρεια, ενδεχομένως, της υπερβολικής αυτοπεποίθησης. (Τριαντάρη, 2020)

3.6 Ηθική στην Λήψη Αποφάσεων

Από την αρχαιότητα, η ηθική ήταν ένα θέμα συζήτησης και διαφωνιών, παρά την παγκοσμίως αναγνωρισμένη σημασία της. Οι ερευνητές που μελετούν την ηθική επικαλούνται συχνά τον Αριστοτέλη. Οι οικονομολόγοι αναγνωρίζουν ότι η πρόσφατη οικονομική κρίση προκλήθηκε από έλλειψη ηθικής και προτείνουν μια επιστροφή στην αριστοτελική ηθική για να επιτευχθεί ευημερία όπως δίδαξε ο Έλληνας φιλόσοφος. Οι ηθικές αρετές του σταγειρίτη φιλοσόφου αποτέλεσαν και αποτελούν το οικοδόμημα στο ευρύτερο πεδίο της επιχειρηματικής ηθικής στο οποίο εμπεριέχεται και η ηθική στη λήψη αποφάσεων. Στο επίκεντρο της λήψης αποφάσεων βρίσκεται η ποιότητα του χαρακτήρα ενός προσώπου, που κρίνει και την ορθότητα των πράξεων του (Τριαντάρη, 2021). Η ηθική φιλοσοφία του Αριστοτέλη ως πρακτική φιλοσοφία με άξονες την αρετή, την προαίρεση και τη φρόνηση προσφέρει στον ηγέτη του Οργανισμού ή της Επιχείρησης εκείνα τα εγγέχνα, που θα τον καταστήσουν υπεύθυνο για την επιλογή της κατάλληλης απόφασης και πράξης για τις οποίες θα πρέπει να αναλάβει την ευθύνη των λόγων και των πράξεων του. Αυτό τον καθιστά υπεύθυνο ενός γίνεσθαι μέσα από μια σειρά εκούσιων πράξεων, που με ορθολογισμό δύναται να αποτρέψει τις όποιες αποφάσεις και πράξεις αντιλαμβάνεται ότι θα αποβούν αρνητικές στους υφισταμένους και στην πραγμάτωση του έργου. Ακολουθώντας, μια ορθολογική επιλογή απόφασης, σε αντίθεση προς τις φαύλες ενέργειες, τις οποίες ο ορθολογικά σκεπτόμενος ηγέτης επιδιώκει να αποφύγει ή να ανατρέψει, γίνεται αποδεκτή με την ικανότητά του να υποκινήσει προς αυτή την απόφαση τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του. (Τριαντάρη, 2020)

Η ηθική περιλαμβάνει τη λήψη κρίσεων για δίκαιες ενέργειες και ηθικές αποφάσεις σχετικά με το αν κάτι είναι καλό ή τρομερό, σωστό ή λάθος. Η επιχειρηματική ηθική περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων που λαμβάνονται από μια εταιρεία (Loe, Ferrell και Mansfield, 2012). Ο ηγέτης θα πρέπει να προσδιορίσει με επίκεντρο το πρόβλημα τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τους διαθέσιμους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που δίνονται και φυσικά τον παράγοντα περιβάλλον ή την ηθική ευθύνη προς το περιβάλλον. Κατόπιν, θα πρέπει με φρόνηση να αναλύσει τις εναλλακτικές επιλογές, να κατανοήσει και να διακρίνει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αυτών των επιλογών. Εδώ απαιτείται με ορθολογική σκέψη η αξιολόγηση των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων, στο οποίο συμβάλλει η ηθική οντότητα και ποιότητα του χαρακτήρα του ηγέτη, η αρετή, η προαίρεση και η φρόνηση που προσδιορίζουν το προσωπικό του κριτήριο για την επιλογή της απόφασης. (Τριαντάρη, 2020)

Εν κατακλείδι η λήψη μιας απόφασης, για να χαρακτηριστεί ηθική και να αποτελέσει εκδήλωση ηθικής συμπεριφοράς, θα πρέπει να προσανατολίζεται σε μία ηθικά αλληλεπιδραστική επικοινωνία που να στοχεύει στην κατάθεση αληθινών γεγονότων και επιχειρημάτων, που τείνουν στο γενικό καλό και ωφέλιμο. (Τριαντάρη, 2021)

3.7 Επιχείρηση και Επιχειρηματική Ηθική

Οι επιχειρήσεις είναι δυναμικές οντότητες που πρέπει να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους για να ευδοκιμήσουν, καθώς είναι οικονομικοί και κοινωνικοί οργανισμοί που ασχολούνται με αυτό. Η συμπεριφορά του υπαγορεύεται από τους κανόνες και τις αρχές που υιοθετεί και επιβάλλει. Ο Friedman υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να μεγιστοποιούν τα κέρδη και ότι οι διαχειριστές πρέπει να επικεντρώνονται αποκλειστικά στην αύξηση των κερδών των μετόχων. Σύμφωνα με τον Τσούκα (2015), οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικοί θεσμοί που επηρεάζουν την κοινωνική ευημερία, το περιβάλλον και την υγεία μέσω των οικονομικών τους δραστηριοτήτων. Ένα ίδρυμα καθοδηγείται από ιδανικά και κανονισμούς που διαμορφώνουν τις πράξεις του και επίσης ενσταλάζουν αξίες, στάσεις και συμπεριφορές σε όσους συνδέονται στενά με αυτό. Μια ηθική επιχείρηση λαμβάνει υπόψη την ευημερία των άλλων ενώ προωθεί τόσο το εταιρικό όσο και το κοινωνικό καλό. Μακροπρόθεσμα, αυτές οι δύο πτυχές συνδέονται μεταξύ τους, καθώς η επιχείρηση στοχεύει να εκπληρώσει τις κοινωνικές ανάγκες (κοινωνικό καλό) υποστηρίζοντας αξίες και επιδιώκοντας την αριστεία (εταιρικό καλό) (Τσούκα, 2015).

Πρόσφατα, η έννοια της «επιχειρηματικής ηθικής» έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση, ιδιαίτερα υπό το φως της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Πολλοί οικονομολόγοι τώρα υποστηρίζουν την ενσωμάτωση των ηθικών αρχών στις οικονομικές πρακτικές. Η εταιρική ηθική είναι η εφαρμογή ηθικών ιδεών και κατευθυντήριων γραμμών για την καθοδήγηση των εταιρικών αποφάσεων, δραστηριοτήτων και συμπεριφοράς. Αξιολογεί τις ηθικές επιπτώσεις των αποφάσεων εξετάζοντας εάν ευθυγραμμίζονται με τις ηθικές αρχές. Αξιολογεί επίσης τον αντίκτυπο στα ενδιαφερόμενα μέρη και διασφαλίζει ότι εκπληρώνονται οι ευθύνες και επιτυγχάνονται δίκαια αποτελέσματα. Ασχολείται με την οικονομική και κοινωνική ευημερία της επιχείρησης, δίνοντας

έμφαση στην ηθική πτυχή των πράξεων. Πιστεύει ότι η ανηθικότητα μπορεί να γεννήσει δυσπιστία και φόβο εντός και εκτός της εταιρείας (Greenwood και Freeman, 2017).

3.8 Τα Προβλήματα στην Υλοποίηση των Αποφάσεων

Η αξία μιας απόφασης έγκειται στην ικανότητά της να λύνει το πρόβλημα μέσω της εφαρμογής της. Οι προκλήσεις στην εφαρμογή των αποφάσεων προκύπτουν είτε από τεχνικά ελαττώματα στις λύσεις είτε από αντιδράσεις από το περιβάλλον (Smith, Knocke, & Hassmiller Lich, 2022). Τεχνικές παραλείψεις και απρόβλεπτα ζητήματα κατά την εφαρμογή της λύσης είναι κοινά και θα πρέπει να αναμένονται. Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι συχνά ανεπαρκή για την παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών. Πολλές υποθέσεις πρέπει να εδραιωθούν χωρίς ποσοτικά στοιχεία, βασιζόμενες αποκλειστικά στην εμπειρία ή τη διαίσθηση (Smith, Knocke, & Hassmiller Lich, 2022). Επιπλέον, οι τρέχουσες συνθήκες ενδέχεται να αλλάξουν μόλις υποβληθούν σε επεξεργασία τα δεδομένα, ανακαλυφθούν οι επιλογές και επιλεχθεί η καταλληλότερη. Γι' αυτό η πειραματική υλοποίηση της λύσης είναι το πιο κρίσιμο βήμα. Κάτω από περιορισμένες συνθήκες, είναι δυνατό να εντοπιστούν ανεπαρκείς ή λανθασμένες λύσεις ή λύσεις που είναι σωστές για ένα διαφορετικό πρόβλημα, με ελάχιστη ταλαιπωρία. (Smith, Knocke, & Hassmiller Lich, 2022). Η Τριαντάρη στην μελέτη της «*Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας. Απο τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*» (2020), αναφέρεται στα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αναλυτικότερα αυτά είναι:

1. Υπερβολική αυτοπεποίθηση: Πρόκειται για την απουσία της μεσότητας που εντάσσεται στο αριστοτελικό αρετολογικό πρότυπο. Είναι η κύρια αρετή που εκφράζει την ανθρώπινη οντότητα, καθώς δηλώνει την αντίθεση μεταξύ αξίας και απαξίας, δύναμης και αδυναμίας.
2. Εμπιστοσύνη στην πληροφορία ή αγκίστρωση: Είναι η τάση του ατόμου να προσκολλάται στην αρχική πληροφορία, με αποτέλεσμα να μην ακούει και να μην επεξεργάζεται σωστά τις ακόλουθες πληροφορίες, γεγονός που δυσκολεύει και την προσαρμογή του.
3. Επιβεβαίωση πρότερων επιλογών: Πρόκειται για την τάση μερικής αντιληπτικής επιλεκτικότητας κατά την οποία το άτομο ή ο ηγέτης συγκεντρώνει πληροφορίες επιλεκτικά και μόνο εκείνες, που στη νοητική πλέον αντίληψη επιβεβαιώνουν προηγούμενες επιλογές.
4. Η διαθεσιμότητα της πληροφόρησης: Πρόκειται για την περίπτωση όπου η κρίση ή η απόφαση του ηγέτη βασίζεται σε άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες είτε πρόκειται για σχετικά πρόσφατες εμπειρίες, είτε για γεγονότα που προκαλούν έντονα συναισθήματα και είναι πολύ ζωντανά στη μνήμη μας.
5. Εμμονή στην απόφαση: Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ή τα μέλη της ομάδας μένουν προσκολλημένα σε προηγούμενη απόφαση, παρά το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται την ανορθολογικότητά της μέσα από αρνητικές πληροφορίες που το καταδεικνύουν.

6. Απρόβλεπτα γεγονότα: Πρόκειται για τη τυχαιότητα των γεγονότων, που μπορεί να ανασκευάσει τον έλεγχο που πιστεύει το άτομο ή ο ηγέτης ότι έχει πάνω στο τυχαίο και απρόβλεπτο γεγονός σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνει.
7. Αποφυγή κινδύνου: Είναι η τάση που έχει ο ηγέτης να επιλέγει το σίγουρο παρά ένα επισφαλές αποτέλεσμα. Συχνά η επιμονή σε μια καθιερωμένη και σίγουρη απόφαση μπορεί να την επικαλείται ο ηγέτης ως μια πρόληψη αποστροφής του κινδύνου, αλλά μπορεί να σταθεί ως ένα εμπόδιο για δημιουργική σκέψη ή την εφαρμογή δημιουργικών μεθόδων και μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στη στασιμότητα.
8. Η φαντασίωση της προβλεψιμότητας: Αφορά στην εσφαλμένη αντίληψη που δημιουργείται στον ηγέτη, μετά το αποτέλεσμα ενός γεγονότος, ότι θα μπορούσε να είχε προβλέψει το αποτέλεσμα του με ακρίβεια. Είναι η άρνηση του ηγέτη να αντιμετωπίσει την αλήθεια και αρκείται στην αληθοφάνεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η σχέση μεταξύ ιστορίας και επιχειρήσεων είναι στενά συνδεδεμένη, καθώς οι επιχειρήσεις σχηματίζουν και επηρεάζονται από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες της εποχής τους (Kirping and Üsdiken, 2008). Ας εξετάσουμε μερικά στοιχεία αυτής της σχέσης:

Επιχειρηματική Ιστορία: Η επιχειρηματική ιστορία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα στο χρόνο. Καταγράφει τις εξελίξεις, τις προκλήσεις και τις επιτυχίες των επιχειρήσεων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται από τις ιστορικές συνθήκες.

Οικονομικές Επαναστάσεις και Επιχειρηματική Δραστηριότητα: Οι οικονομικές επαναστάσεις και οι αλλαγές στη νομοθεσία επηρεάζουν σημαντικά το επιχειρηματικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η βιομηχανική επανάσταση είχε τεράστιες επιπτώσεις στους τρόπους παραγωγής και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Επιχειρηματική Κουλτούρα και Κοινωνική Κατανόηση: Η ιστορία επηρεάζει την επιχειρηματική κουλτούρα και τις κοινωνικές προτιμήσεις. Οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι πρακτικές που προέρχονται από την ιστορία μιας κοινωνίας μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις σε αυτήν την περιοχή.

Κοινωνική Ευαισθησία και Επιχειρηματική Υπευθυνότητα: Στη σύγχρονη εποχή, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της κοινωνικής υπευθυνότητας. Η ιστορία μπορεί να λειτουργήσει ως δάσκαλος για τον τρόπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία.

Πολιτικές και Νομικές Συνθήκες: Η ιστορία μιας χώρας ή μιας περιοχής καθορίζει τις πολιτικές και νομικές συνθήκες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Οι νόμοι περί φορολογίας,

εργασίας, προστασίας του καταναλωτή και άλλοι παίζουν κρίσιμο ρόλο στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Τεχνολογική Αλλαγή: Η εξέλιξη της τεχνολογίας στο πέρασμα του χρόνου έχει επιδράσει σημαντικά στις επιχειρήσεις. Η ιστορία της τεχνολογικής ανάπτυξης διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνολογία για την καινοτομία, την παραγωγή και τον τρόπο πώλησης.

Παγκοσμιοποίηση: Η ιστορία της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διεξάγουν διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, του εμπορίου και των σχέσεων με παγκόσμιους πελάτες και συνεργάτες.

Συμπερασματικά, η σχέση μεταξύ ιστορίας και επιχειρήσεων είναι σύνθετη και δυναμική, επηρεάζοντας τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και συμμετέχουν στον κόσμο. Η ιστορία επηρεάζει τις επιχειρήσεις σε πολλά επίπεδα και παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που αυτές αναπτύσσονται, λειτουργούν και αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους.

Η ιστορία δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, και οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ιστορικές πτυχές για να κατανοήσουν και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους στις συνθήκες του παρελθόντος και του παρόντος (Kipping and Üsdiken, 2008).

4.1 Μεγάλη Ιδέα και Επιχειρήσεις

Η Μεγάλη Ιδέα αναδεικνύεται ως ισχυρό κινητήριο για τη δημιουργία και την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής κοινότητας, η Μεγάλη Ιδέα δεν είναι απλώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο ή προϊόν, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση που αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας (Nadolna, 2020). Στην επιχειρηματική πραγματικότητα, η Μεγάλη Ιδέα διαμορφώνει την κουλτούρα και την κατεύθυνση της εταιρείας. Αντιπροσωπεύει τον πυρήνα της καινοτομίας, προσφέροντας μια προοπτική που υπερβαίνει τα συνηθισμένα και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, η Μεγάλη Ιδέα μπορεί να διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν την καινοτομία, το μάρκετινγκ και τον σχεδιασμό προϊόντων. Είναι ο κινητήριος μοχλός που οδηγεί στην ανακάλυψη νέων αγορών και την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Nadolna, 2020).

Πέραν της δημιουργίας προσδοκιών και αναστοχασμών, η Μεγάλη Ιδέα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ συνεισφέρουν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων. Συνιστά τον καταλύτη για τη δημιουργία και την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και τον προσανατολισμό προς την καινοτομία. Στο σύνολο, η Μεγάλη Ιδέα συνδέεται αρμονικά με τη δυναμική του επιχειρηματικού κόσμου, παρέχοντας την απαραίτητη ενέργεια για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων (Nadolna, 2020).

4.2 Ιστορικά Παραδείγματα Μεγάλων Ιδεών και Οι Επιδράσεις τους στην Κοινωνία

Τον πολιτισμό μας έχουν διαμορφώσει ιδέες που αναδείχθηκαν ως μεγάλες, επηρεάζοντας όχι μόνο την εποχή τους αλλά και το μέλλον. Ιστορικά παραδείγματα μεγάλων ιδεών αντιπροσωπεύουν τη δύναμη του ανθρώπινου νου να δημιουργεί, να επαναστατεί, και να επηρεάζει την καρδιά του κοινωνικού εξελικτικού ρυθμού.

Ένα από τα πιο εμβληματικά ιστορικά παραδείγματα προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα με την ιδέα της δημοκρατίας. Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι και πολιτικοί όπως οι Περικλής και ο Κλεισθένης συμμετείχαν στη διαμόρφωση μιας ιδεολογίας που έδωσε στους πολίτες δικαιώματα συμμετοχής και αυτοδιοίκησης. Αυτή η μεγάλη ιδέα δεν αφορούσε μόνο τον πολιτικό τομέα, αλλά επίσης διαμόρφωσε τον πολιτισμό και την εκπαίδευση (Cartledge, 2007).

Επιπλέον, οι Επαναστατικές Ιδέες του Διαφωτισμού στον 18ο αιώνα ήταν καίριες για τη διαμόρφωση του μοντέρνου κόσμου. Σκέφτονταν πως ο λογικός σκεπτικισμός και η επιστημονική πρόοδος θα μπορούσαν να ελευθερώσουν τους ανθρώπους από την αδιαφορία και την απολυταρχία. Αυτές οι ιδέες είχαν αντίκτυπο σε κάθε τομέα, από την πολιτική μέχρι τις επιστήμες (Zafirovski, 2011).

Οι μεγάλες ιδέες δεν περιορίζονται στην παραλλαγή του πολιτικού και του πολιτιστικού χώρου. Οι επιστημονικές ιδέες του Νιούτον, για παράδειγμα, μετέτρεψαν τον τρόπο που κατανοούμε τη φύση. Οι ιδέες αυτές προκάλεσαν αλλαγές που διαμόρφωσαν την επιστημονική κοινότητα και επηρέασαν την τεχνολογική εξέλιξη. Εν κατακλείδι, οι μεγάλες ιδέες δεν επηρεάζουν μόνο τη στιγμή που δημιουργούνται, αλλά και το μέλλον. Οι επιδράσεις τους διαπλέκονται με το ύφος της εποχής τους, καθορίζοντας την πορεία της ανθρώπινης ιστορίας και του πολιτισμού μας.

Ορισμένα εμβληματικά ιστορικά παραδείγματα που αντιπροσωπεύουν τη δύναμη των Μεγάλων Ιδεών στον χώρο των επιχειρήσεων.

1. Η Εφεύρεση του Ford ModelT: Το ModelT της Ford, εισήγαγε τη μαζική παραγωγή αυτοκινήτων με τη χρήση της γραμμικής παραγωγής. Η ιδέα του Henry Ford ήταν απλή: να κατασκευάσει ένα αυτοκίνητο που θα ήταν προσιτό για κάθε οικογένεια. Με την εφαρμογή αυτής της Μεγάλης Ιδέας, η Ford άλλαξε ριζικά τον τρόπο ζωής και την κινητικότητα, κάνοντας τα αυτοκίνητα προσιτά σε εκατομμύρια ανθρώπους.

2. Η Καινοτομία της Apple με το iPhone: Το iPhone αντιπροσωπεύει μια άλλη εμβληματική Μεγάλη Ιδέα. Η Apple συνέλαβε το όραμα ενός πολυλειτουργικού, ολοκληρωμένου κινητού τηλεφώνου και προσωπικού υπολογιστή. Η εφαρμογή αυτής της Μεγάλης Ιδέας αναδείχθηκε σε έναν παγκόσμιο φορέα αλλαγής, επηρεάζοντας την επικοινωνία, τη φωτογραφία, και την ψυχαγωγία.

3. Η Δημιουργία του Google Search: Η ιδέα των δημιουργών της Google, Larry Page και Sergey Brin, για έναν εξαιρετικά αποτελεσματικό μηχανισμό αναζήτησης οδήγησε στη δημιουργία του Google Search. Η Μεγάλη Ιδέα ήταν να παρέχεται ένα απλό, γρήγορο, και ακριβές μέσο αναζήτησης στον ωκεανό των πληροφοριών στο διαδίκτυο. Αυτή η καινοτομία

άλλαξε τον τρόπο που ο κόσμος αποκτά πρόσβαση στη γνώση και επηρέασε την εξέλιξη του Διαδικτύου.

4. Η Προτοπορία της SpaceX: Η SpaceX, με επικεφαλής τον Elon Musk, αντιπροσωπεύει τη Μεγάλη Ιδέα της κατάκτησης του διαστήματος. Μέσα από την προσπάθεια να μειώσει το κόστος των διαστημικών πτήσεων και να καταστήσει τον διάστημα προσβάσιμο, η SpaceX άνοιξε νέους ορίζοντες στην ανθρώπινη εξερεύνηση.

Αυτά τα ιστορικά παραδείγματα επιδεικνύουν πώς οι Μεγάλες Ιδέες διαμορφώνουν τον κόσμο μας, επιφέροντας καινοτομία, αλλαγή και πρόοδο. Αυτές οι Ιδέες έχουν όχι μόνον εμπνεύσει τις επιχειρήσεις αλλά έχουν επίσης επηρεάσει την κοινωνία και την τεχνολογία, καθιστώντας τις αναπόσπαστο μέρος της ιστορίας της ανθρωπότητας.

4.3 Σχέση ανάμεσα στον πολιτικό και στον μάνατζερ

Οι πολιτικοί και οι διευθυντές (μάνατζερ) μοιράζονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά και ικανότητες, παρόλο που λειτουργούν σε διαφορετικούς τομείς. Κάποια από τα κοινά στοιχεία περιλαμβάνουν (Treadway et al., 2014):

1. **Ηγετικές Ικανότητες:** Και οι δύο ρόλοι απαιτούν ικανότητες ηγεσίας. Οι πολιτικοί και οι μάνατζερ πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να διαχειρίζονται ομάδες ανθρώπων.
2. **Λήψη Αποφάσεων:** Και οι δύο πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν εκτεταμένες ομάδες ή κοινότητες.
3. **Επικοινωνιακές Ικανότητες:** Η δυνατότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά είναι κοινό στοιχείο. Και οι δύο πρέπει να μπορούν να πείθουν τους άλλους και να παρουσιάζουν τις ιδέες τους με σαφήνεια.
4. **Διαχείριση Ρίσκων:** Και οι δύο πρέπει να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται κινδύνους και προκλήσεις.
5. **Οργανωτικές Ικανότητες:** Και οι δύο πρέπει να έχουν καλές οργανωτικές ικανότητες για να διαχειρίζονται πολύπλοκες καταστάσεις.
6. **Δεξιότητες Διαπραγμάτευσης:** Η δυνατότητα να διαπραγματεύονται και να επιτυγχάνουν συμβιβασμούς είναι σημαντική για και τους δύο.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δύο αυτοί ρόλοι διαφέρουν σημαντικά όσον αφορά το περιεχόμενο και τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι πολιτικοί εργάζονται στον δημόσιο τομέα και ασχολούνται με πολιτικές αποφάσεις και διακυβέρνηση, ενώ οι μάνατζερ συνήθως εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και ασχολούνται με τη διαχείριση επιχειρήσεων ή οργανισμών (Treadway et al., 2014).

Η σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την πολιτική είναι πολύπλευρη και επηρεάζει τόσο τις επιχειρηματικές δραστηριότητες όσο και τις πολιτικές αποφάσεις. Αυτή η σχέση μπορεί να επηρεάζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, τις συνθήκες εργασίας, τις φορολογικές πολιτικές, τις

περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, καθώς και το γενικό οικονομικό περιβάλλον (Coen, Grant and Wilson, 2010).

Αυτά είναι μερικά από τα βασικά στοιχεία της σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτικής:

1. **Νομοθεσία και Κανονισμοί:** Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την νομοθεσία και τους κανονισμούς που καθορίζονται από τις πολιτικές αρχές. Αυτοί μπορεί να αφορούν το εργατικό δίκαιο, τη φορολογία, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία, καθώς και άλλους τομείς.
2. **Φορολογία:** Οι πολιτικοί αποφασίζουν τα επίπεδα φορολογίας για επιχειρήσεις και ατομικά εισοδήματα. Οι φορολογικές πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και την απόδοση της οικονομίας.
3. **Οικονομικό Κλίμα:** Οι πολιτικές αποφάσεις, όπως η χρηματοοικονομική πολιτική, μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική σταθερότητα και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
4. **Περιβαλλοντική Πολιτική:** Οι πολιτικές περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδίως όσον αφορά τις πρακτικές που αφορούν την περιβαλλοντική φροντίδα.
5. **Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων (ΚΕΕ):** Οι πολιτικές προσδιορίζουν επίσης τις προσδοκίες της κοινωνίας από τις επιχειρήσεις σε θέματα ΚΕΕ.

Οι επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, μπορούν να επηρεάσουν τις πολιτικές αποφάσεις μέσω των οικονομικών τους επιδόσεων, της απασχόλησης που παρέχουν, και της επιρροής τους στον τοπικό ή διεθνή επίπεδο (Coen, Grant and Wilson, 2010). Η σχέση ανάμεσα σε επιχειρήσεις και πολιτική είναι, επομένως, αμοιβαία επηρεαστική και συνήθως περιπλέκεται με τα διάφορα συμφέροντα και αξίες που εμπλέκονται σε κάθε περίπτωση.

4.4 Ο Ρόλος του Μάνατζερ στην Εφαρμογή της Μεγάλης Ιδέας

Ο ρόλος του μάνατζερ αναδεικνύεται κρίσιμος στην εφαρμογή της Μεγάλης Ιδέας στον χώρο των επιχειρήσεων. Ο μάνατζερ δεν υιοθετεί απλά την ιδέα, αλλά αναλαμβάνει τον ρόλο του κινητήρα, οδηγώντας την ομάδα προς την υλοποίηση και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Harel, Schwartz and Kaufmann, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, ο μάνατζερ διαδραματίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη μιας ικανότητας για καινοτομία εντός της οργάνωσης. Είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός κλίματος όπου οι ιδέες υποδέχονται και ωριμάζουν, καθορίζοντας πρακτικές που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ανταλλαγή ιδεών (Harel, Schwartz and Kaufmann, 2020).

Ο μάνατζερ διαχειρίζεται τη διαδικασία εφαρμογής της Μεγάλης Ιδέας από την αρχική φάση του σχεδιασμού μέχρι την τελική υλοποίηση (Harel, Schwartz and Kaufmann, 2020). Καθορίζει στρατηγικούς στόχους, κατανέμει καθήκοντα στην ομάδα και διασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Επιπλέον, ο μάνατζερ αναλαμβάνει τον ρόλο του κατευθυντήριου φωτός, καθοδηγώντας την ομάδα προς την καινοτομία. Προωθεί τον πνευματικό ανασχηματισμό και την ανοικτότητα προς νέες ιδέες, ενθαρρύνοντας την ανεξάρτητη σκέψη και τη δημιουργικότητα. Είναι αποφασιστικό για τον μάνατζερ να επικοινωνεί αποτελεσματικά τη

Μεγάλη Ιδέα σε ολόκληρη την οργάνωση. Οι ικανότητες του στην επικοινωνία και στην εμπνευσμένη ηγεσία καθορίζουν το πώς η ομάδα θα υιοθετήσει και θα υλοποιήσει την ιδέα (Harel, Schwartz and Kaufmann, 2020).

Ένας από τους κύριους ρόλους του μάνατζερ είναι η ανάπτυξη και η διαχείριση των πόρων. Αυτό περιλαμβάνει την κατανομή ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών και τεχνολογικών πόρων με τον πιο αποδοτικό τρόπο. Πρέπει να εξασφαλίσει ότι κάθε μέλος της ομάδας έχει τα απαραίτητα εργαλεία και υποστήριξη για να εκτελέσει τις αρμοδιότητές του. Επιπλέον, ο μάνατζερ πρέπει να διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό, εξισορροπώντας τα έξοδα με τα αναμενόμενα έσοδα, για να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του σχεδίου. Αυτή η οικονομική πτυχή της διαχείρισης απαιτεί προσεκτικό προγραμματισμό και συνεχή παρακολούθηση για να αποφευχθούν υπερβάσεις και να εξασφαλιστεί η επίτευξη των οικονομικών στόχων. (Robbins, S. P., & Coulter, M., 2018)

Ο μάνατζερ πρέπει επίσης να έχει ισχυρές δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων. Κατά την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου, συχνά προκύπτουν απρόβλεπτα εμπόδια και προκλήσεις. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει γρήγορα τις καταστάσεις, να αναλύσει τις διαθέσιμες πληροφορίες και να λάβει αποφάσεις που θα διατηρήσουν το έργο σε τροχιά. Αυτή η διαδικασία απαιτεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθώς και την ικανότητα να εργάζεται υπό πίεση χωρίς να χάνει την ψυχραιμία του.

Η επικοινωνία είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης. Ο μάνατζερ πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει σαφής και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας, καθώς και με τους εξωτερικούς συνεργάτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτό περιλαμβάνει την τακτική ενημέρωση για την πρόοδο του έργου, την αντιμετώπιση ανησυχιών και την επίλυση διαφορών που μπορεί να προκύψουν. Η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, το οποίο είναι απαραίτητο για την επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου. (Kotter, J. P., 1996)

Επιπλέον, ο μάνατζερ παίζει καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση και τη διαχείριση της απόδοσης της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων και δεικτών απόδοσης, την παρακολούθηση της προόδου και την παροχή ανατροφοδότησης. Ο μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζει τις επιτυχίες και να ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση, προσφέροντας κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη για τα μέλη της ομάδας. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών, επιτρέποντας την προσαρμογή της στρατηγικής όπου χρειάζεται.

Τέλος, ο μάνατζερ πρέπει να ενσωματώνει τις αλλαγές και την καινοτομία στο επιχειρηματικό σχέδιο. Ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι δυναμικός και συνεχώς μεταβαλλόμενος, και ο μάνατζερ πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις αλλαγές στον ανταγωνισμό. Ενσωματώνοντας την καινοτομία και προσαρμόζοντας το επιχειρηματικό σχέδιο σε νέες πραγματικότητες, ο μάνατζερ διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Ο ρόλος του μάνατζερ στην εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολυσύνθετος και απαιτεί μια σειρά από δεξιότητες και ικανότητες. Από την ανάπτυξη και διαχείριση πόρων, την

επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, μέχρι την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διαχείριση της απόδοσης και την ενσωμάτωση της καινοτομίας, ο μάνατζερ είναι το κεντρικό πρόσωπο που διασφαλίζει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο θα μετατραπεί από θεωρία σε πράξη με επιτυχία

Τελικά, ο μάνατζερ αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της Μεγάλης Ιδέας και της επιχειρηματικής επιτυχίας. Με την κατάλληλη καθοδήγηση και ηγεσία, επιτρέπει στην ιδέα να μετασχηματιστεί από ένα όραμα σε πραγματικότητα, επιτρέποντας στην επιχείρηση να καινοτομεί και να προχωρά προς νέες επιτυχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΙΔΕΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Η μετατροπή μιας ιδέας σε επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί στρατηγική σκέψη, προσεκτικό σχεδιασμό και συστηματική προσέγγιση. Η ιδέα από μόνη της δεν αρκεί για να οδηγήσει στην επιτυχία· πρέπει να αναλυθεί και να διαμορφωθεί σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά βήματα και οι σχετικές θεωρίες που υποστηρίζουν αυτήν τη μετατροπή.

1. **Ανάπτυξη της Ιδέας** Η αρχική ιδέα πρέπει να εξεταστεί κριτικά για να διαπιστωθεί αν έχει προοπτικές να μετατραπεί σε επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση του προβλήματος που λύει η ιδέα και την αξιολόγηση της αξίας που προσφέρει. Οι Timmons και Spinelli (2009) τονίζουν τη σημασία της αναγνώρισης ευκαιριών και της αξιολόγησης της αγοράς για την επιτυχία μιας νέας επιχείρησης .
2. **Έρευνα Αγοράς** Η έρευνα αγοράς είναι κρίσιμη για την κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών, του ανταγωνισμού και των τάσεων της αγοράς. Ο Kotler (2016) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική έρευνα αγοράς παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
3. **Ανάλυση Ανταγωνισμού** Η κατανόηση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητη για τον καθορισμό της θέσης της επιχείρησης στην αγορά. Ο Porter (1985) προτείνει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων για την ανάλυση της ανταγωνιστικής δομής της αγοράς, βοηθώντας στην αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών .
4. **Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Μοντέλου** Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα δημιουργήσει, θα παραδώσει και θα αποκομίσει αξία. Ο Osterwalder και ο Pigneur (2010) προτείνουν το Business Model Canvas, ένα εργαλείο που βοηθά στην απεικόνιση και τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου

με εννέα βασικά στοιχεία, όπως οι πελατειακές τμηματοποιήσεις, οι αξίες που προσφέρονται, και τα κανάλια διανομής .

5. **Οικονομικός Προγραμματισμός** Η οικονομική ανάλυση και ο προγραμματισμός είναι θεμελιώδεις για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Οι Brigham και Ehrhardt (2016) υπογραμμίζουν την ανάγκη για λεπτομερή χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει προβλέψεις πωλήσεων, κοστολογήσεις και ανάλυση ροών χρημάτων .
6. **Δημιουργία Επιχειρηματικού Σχεδίου** Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το έγγραφο που συγκεντρώνει όλα τα παραπάνω στοιχεία, παρουσιάζοντας μια συνολική εικόνα της επιχείρησης και της στρατηγικής της. Ο Abrams (2019) περιγράφει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα εργαλείο που χρησιμεύει για την επικοινωνία της ιδέας προς τους επενδυτές, τους συνεργάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, παρέχοντας μια λεπτομερή ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου, της στρατηγικής μάρκετινγκ, και των οικονομικών προβλέψεων .
7. **Προετοιμασία και Δοκιμή του Πρωτοτύπου** Πριν από την πλήρη έναρξη της επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί και να δοκιμαστεί ένα πρωτότυπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο Ries (2011) υποστηρίζει τη μεθοδολογία Lean Startup, η οποία επικεντρώνεται στη δημιουργία ελάχιστων βιώσιμων προϊόντων (MVP) και στη λήψη ανατροφοδότησης από τους πελάτες για τη βελτίωση και την προσαρμογή της προσφοράς .
8. **Στρατηγική Εισόδου στην Αγορά** Η στρατηγική εισόδου στην αγορά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσελκύσει τους πρώτους πελάτες της και θα αναπτύξει το μερίδιο αγοράς της. Ο Mullins (2017) τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που περιλαμβάνει την τιμολόγηση, την προώθηση, και τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας .

Η μετατροπή μιας ιδέας σε επιχειρηματικό σχέδιο δεν τελειώνει με την ανάπτυξη του ίδιου του σχεδίου. Υπάρχουν πρόσθετα βήματα και στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν για να εξασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

9. **Ανάλυση Κινδύνων και Διαχείριση** Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση κινδύνων και στρατηγικές διαχείρισης αυτών. Οι Knight και Pretty (1996) τονίζουν ότι η κατανόηση και η διαχείριση των κινδύνων είναι θεμελιώδεις για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, την αξιολόγηση του αντίκτυπου τους και την ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού τους.

10. **Ανάπτυξη Ομάδας και Ανθρώπινου Δυναμικού** Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της ομάδας που θα την υποστηρίξει. Ο Collins (2001) στο βιβλίο του "Good to Great" υπογραμμίζει τη σημασία της επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων και της δημιουργίας μιας δυνατής εταιρικής κουλτούρας. Η κατάρτιση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.
11. **Συνεχής Αξιολόγηση και Βελτίωση** Η συνεχής αξιολόγηση της προόδου και η προσαρμογή των στρατηγικών είναι κρίσιμες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο Deming (1986) πρότεινε τον κύκλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) ως ένα εργαλείο για τη συνεχή βελτίωση της επιχειρησιακής διαδικασίας. Με τη χρήση αυτής της μεθοδολογίας, οι επιχειρηματίες μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα, να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των λύσεων και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους αναλόγως.
12. **Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες και Εταίρους** Η ανάπτυξη και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες και τους επιχειρηματικούς εταίρους είναι θεμελιώδεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Ο Drucker (1954) υποστήριξε ότι ο κύριος σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργεί πελάτες. Η χρήση εργαλείων CRM (Customer Relationship Management) μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης.
13. **Επιχειρησιακή Ανάπτυξη και Επέκταση** Μετά την αρχική φάση υλοποίησης, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τις δυνατότητες ανάπτυξης και επέκτασης. Οι Ansoff και McDonnell (1990) προτείνουν τη μήτρα ανάπτυξης προϊόντων/αγορών ως ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση των στρατηγικών ανάπτυξης. Η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει την επέκταση σε νέες αγορές, την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της για να επιτύχει περαιτέρω ανάπτυξη.
14. **Χρηματοδότηση και Επενδύσεις** Η εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης είναι κρίσιμη για την υλοποίηση και την επέκταση του επιχειρηματικού σχεδίου. Οι Moore και Craig (2008) τονίζουν τη σημασία της επιλογής των κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης, όπως οι επενδυτές επιχειρηματικού κεφαλαίου, οι τράπεζες ή οι κρατικές επιχορηγήσεις. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η χρηματοδότηση είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
15. **Καινοτομία και Τεχνολογία** Η συνεχιζόμενη καινοτομία και η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων είναι καθοριστικές για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι Christensen (1997) και Schumpeter (1942) έχουν τονίσει τη σημασία της καινοτομίας για τη δημιουργία νέων αγορών και την καταστροφή παλιών δομών. Η επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, η μετατροπή μιας Μεγάλης Ιδέας σε επιχειρηματικό σχέδιο και η επιτυχής υλοποίησή του απαιτούν μια συνδυασμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ιδέας, την έρευνα αγοράς, την ανάλυση ανταγωνισμού, την ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου, τον οικονομικό προγραμματισμό, τη δοκιμή του πρωτοτύπου, τη στρατηγική εισόδου στην αγορά και τη συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση. Με τη στήριξη κατάλληλων θεωριών και πρακτικών, αυτές οι διαδικασίες μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας βιώσιμης και επιτυχημένης επιχείρησης.

5.1 Οι Διαδικασίες Ενσωμάτωσης της Μεγάλης Ιδέας στην Εταιρική Πολιτική

Η επιτυχής ενσωμάτωση μιας Μεγάλης Ιδέας στην εταιρική πολιτική απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συστηματική εκτέλεση (de Oliveira, Menezes and Fernandes, 2023). Αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσει τις διαδικασίες που απαιτούνται για να ενσωματωθεί μια Μεγάλη Ιδέα στην εταιρική πολιτική με επιτυχία.

- 1. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων:** Η Μεγάλη Ιδέα πρέπει να συνδυαστεί με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Ποιο ρόλο θα διαδραματίσει η ιδέα στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τον καθορισμό των στόχων;
- 2. Διαδικασίες Αξιολόγησης και Επιλογής:** Πριν από την ενσωμάτωση, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η συμβατότητα της Μεγάλης Ιδέας με την υφιστάμενη εταιρική στρατηγική. Ποια είναι τα κριτήρια για την αποδοχή ή απόρριψη της;
- 3. Επικοινωνία και Ενθάρρυνση:** Οι διαδικασίες ενσωμάτωσης περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ενθάρρυνσης για τη Μεγάλη Ιδέα. Πώς θα επικοινωνηθεί η σημασία της ιδέας και θα ενθαρρυνθεί η συμμετοχή;
- 4. Ενσωμάτωση στις Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων:** Η Μεγάλη Ιδέα πρέπει να ενσωματωθεί στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας. Πώς θα επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις;
- 5. Κατάρτιση και Εκπαίδευση:** Είναι σημαντικό να εκπαιδευσουμε τους εργαζόμενους σχετικά με τη Μεγάλη Ιδέα και πώς αυτή ενσωματώνεται στην εταιρική πολιτική. Ποιες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες θα αναληφθούν;
- 6. Προσαρμογή των Διαδικασιών Λειτουργίας:** Η εταιρεία πρέπει να προσαρμόσει τις λειτουργικές της διαδικασίες για να υποστηρίξει τη Μεγάλη Ιδέα. Ποιες αλλαγές στη δομή και την οργάνωση θα είναι απαραίτητες;
- 7. Συνεχής Αξιολόγηση και Επανασχεδιασμός:** Οι διαδικασίες ενσωμάτωσης πρέπει να υπόκεινται σε συνεχή αξιολόγηση και, αν απαιτείται, σε επανασχεδιασμό. Πώς θα παρακολουθείται η επίδραση της Μεγάλης Ιδέας και θα προσαρμόζονται οι διαδικασίες ανάλογα;

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ενσωμάτωση της Μεγάλης Ιδέας στην εταιρική πολιτική, επιδιώκοντας τη δημιουργία ενός στρατηγικού και καλά

συντονισμένου πλαισίου που υποστηρίζει την επιτυχημένη υλοποίηση και ένταξη της ιδέας στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

5.2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες στην Υλοποίηση της Μεγάλης Ιδέας

Η υλοποίηση μιας μεγάλης ιδέας σε μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι μια διαδικασία που συνοδεύεται από πολλές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Οι προκλήσεις αυτές μπορεί να αποθαρρύνουν τους επιχειρηματίες, αλλά οι ευκαιρίες μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα για σημαντική ανάπτυξη και καινοτομία. Παρακάτω αναλύονται οι κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν μια μεγάλη ιδέα.

Προκλήσεις

1. **Χρηματοδότηση** Η εξασφάλιση κεφαλαίου είναι συχνά η μεγαλύτερη πρόκληση για νέες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Moore και τον Craig (2008), οι νέες επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται να βρουν επαρκή χρηματοδότηση, είτε από τράπεζες, επενδυτές ή άλλες πηγές. Η έλλειψη χρηματοδότησης μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει προϊόντα, να επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη ή να επεκταθεί.
2. **Ανταγωνισμός** Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού είναι μια ακόμη σημαντική πρόκληση. Ο Porter (1985) αναφέρει ότι οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν και να αναλύσουν τον ανταγωνισμό στην αγορά για να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν και να επιβιώσουν. Οι ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις έχουν συνήθως πλεονεκτήματα όπως αναγνωρισιμότητα, πελάτες και οικονομικούς πόρους.
3. **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού** Η εύρεση και διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού είναι κρίσιμη, αλλά μπορεί να είναι δύσκολη. Σύμφωνα με τον Collins (2001), οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους και να δημιουργήσουν μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν μακροπρόθεσμα. Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται για ταλέντα με μεγάλες, καθιερωμένες εταιρείες.
4. **Τεχνολογικές Προκλήσεις** Οι ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να αποτελέσουν πρόκληση για τις νέες επιχειρήσεις, ειδικά αν δεν μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα. Ο Christensen (1997) επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι συνεχώς έτοιμες να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για να εκμεταλλευτούν τις νέες τεχνολογίες και να αποφύγουν την απαρχαίωση.

Ευκαιρίες

1. **Καινοτομία και Διαφοροποίηση** Οι νέες επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να καινοτομήσουν και να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Ο Drucker (1985) υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι κεντρικός παράγοντας επιτυχίας για τις νέες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να προσελκύσει πελάτες και να καθιερωθεί στην αγορά.

2. **Ανάπτυξη Νέων Αγορών** Η είσοδος σε νέες αγορές μπορεί να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη. Ο Ansoff και ο McDonnell (1990) προτείνουν τη μήτρα ανάπτυξης προϊόντων/αγορών ως ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση στρατηγικών επέκτασης. Οι νέες αγορές μπορούν να προσφέρουν πρόσθετες πηγές εσόδων και να μειώσουν την εξάρτηση από μια συγκεκριμένη αγορά.
3. **Χρήση Τεχνολογίας** Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι νέες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους, να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους και να αναπτύξουν νέα προϊόντα. Ο Schumpeter (1942) περιγράφει πώς οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν να οδηγήσουν σε δημιουργική καταστροφή, ανοίγοντας το δρόμο για νέες επιχειρήσεις.
4. **Δικτύωση και Συνεργασίες** Η ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών και δικτύων μπορεί να προσφέρει νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεργαστούν με άλλες εταιρείες για να μοιραστούν πόρους, τεχνογνωσία και αγορές. Ο Gulati (1998) υποστηρίζει ότι οι συνεργασίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν στόχους που δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν μόνες τους.
5. **Ευέλικτη Διαχείριση** Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας και μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς. Σύμφωνα με τον Ries (2011), η ευελιξία και η δυνατότητα για ταχεία προσαρμογή είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία των startups. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει στις νέες επιχειρήσεις να δοκιμάζουν νέες ιδέες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις ανατροφοδοτήσεις της αγοράς.

Συνοψίζοντας, η υλοποίηση μιας μεγάλης ιδέας συνοδεύεται από προκλήσεις όπως η χρηματοδότηση, ο ανταγωνισμός, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οι τεχνολογικές αλλαγές. Ωστόσο, οι ευκαιρίες που προσφέρονται μέσω της καινοτομίας, της ανάπτυξης νέων αγορών, της αξιοποίησης της τεχνολογίας, της δικτύωσης και της ευέλικτης διαχείρισης μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία μιας νέας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες που καταφέρνουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις αυτές και να αξιοποιήσουν τις προσφερόμενες ευκαιρίες έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τη μεγάλη τους ιδέα σε μια επιτυχημένη και βιώσιμη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΚΛΑΔΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το Λιανικό Εμπόριο τροφίμων αναφέρεται σε όλες τις συναλλαγές λιανικής πώλησης τροφίμων στους τελικούς καταναλωτές. Ο όρος περιλαμβάνει διάφορους τύπους καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων, όπως σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία, μικρές αγορές, αρτοποιεία, οπωροπωλεία, κρεοπωλεία, ιχθυοπωλεία, αμπελώνες, περίπτερα, λαϊκές αγορές και απευθείας πωλήσεις από τους παραγωγούς στους καταναλωτές (Hobelsberger, 2021). Ένα κατάστημα

τροφίμων είναι ένα κατάστημα λιανικής πώλησης που πουλά προϊόντα τροφίμων σε μια περιοχή ξεχωριστή από την περιοχή όπου παράγονται. Ο ιδιοκτήτης του καταστήματος αποθηκεύει διάφορα είδη τροφίμων στο μη εξειδικευμένο κατάστημά του και τα πουλά στους καταναλωτές. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται και τα μίνι μάρκετ και τα καταστήματα τροφίμων, μαζί με τα σούπερ μάρκετ. Τα σούπερ μάρκετ είναι ένας ξεχωριστός τύπος καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων, όπως ορίζεται από τον Hobelsberger (2021).

- Λειτουργεί μέσω της λειτουργίας self-service.
- Προσφέρει μεγάλη γκάμα τροφίμων και ειδών οικιακής χρήσης, καλύπτοντας τουλάχιστον 7 στις 10 κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών.
- Είναι δομημένο σε τμήματα γνωστά ως κατηγορίες, όπως διάδρομοι.
 - Ελάχιστος χώρος πωλήσεων 200 τετραγωνικά μέτρα.
- Πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον 2 ταμειακές μηχανές

Άλλες ταξινομήσεις σούπερ μάρκετ περιλαμβάνουν:

- Οι υπεραγορές είναι σούπερ μάρκετ με χώρο πώλησης άνω των 2.500 τ.μ.
- Τα εκπτωτικά καταστήματα προσφέρουν συνήθως μια περιορισμένη επιλογή προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων ειδών ιδιωτικής ετικέτας ή τρίτων, με μειωμένο κόστος.
- Τα καταστήματα Cash&carry απευθύνονται κυρίως σε επαγγελματίες του κλάδου χονδρικής. Οι πελάτες είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά των αντικειμένων τους.

Κατηγοριοποιούνται σε μεγάλες αλυσίδες με πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων με βάση την οργάνωσή τους.

- Τοπικές αλυσίδες μικρής κλίμακας (π.χ. μέσα σε μια συγκεκριμένη κομητεία ή περιοχή)
- Ανεξάρτητα παντοπωλεία

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ παρουσιάζει εξαιρετικά δυναμικά και εξελισσόμενα πρότυπα στον τομέα του λιανικού εμπορίου (Hobelsberger, 2021). Επί του παρόντος, ο κλάδος προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και καινοτόμων υπηρεσιών που επικεντρώνονται στην ενίσχυση της βιωσιμότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ μπορούν να υπάρχουν ως επεκτατικές αλυσίδες με καταστήματα σε όλη τη χώρα ή ως μικρότερες τοπικές αλυσίδες ή αυτόνομα καταστήματα. Το δίκτυο των κατηγοριών περιλαμβάνει τα DiscountStores (εκπτωτικά καταστήματα) και Cash&Carry (πωλητές χονδρικής) (Hobelsberger, 2021). Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις άνω των 3,5 δισ. ευρώ, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το 60% των συνολικών επενδύσεων στο λιανικό εμπόριο τροφίμων. Ο τομέας παρουσίασε καθυστέρηση στην ανάπτυξη σε σχέση με άλλες χώρες, αλλά τώρα έχει φτάσει και μάλιστα προηγείται σε ορισμένους

κρίσιμους τομείς. Οι δυνατότητες του κλάδου για νεοεισερχόμενους είναι σημαντικές. Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στην επιχείρηση μειώνεται λόγω των υψηλών κεφαλαιακών αναγκών και του έντονου ανταγωνισμού. Οι προμηθευτές έχουν σημαντική μόχλευση σε καταστάσεις όπου παρέχουν χαρακτηριστικές πρώτες ύλες και εισροές υψηλής ποιότητας. Οι αγοραστές έχουν ισχυρή επιρροή στις τιμές και τις προτάσεις της βιομηχανίας χύτευσης λόγω της εύκολης πρόσβασής τους σε πληροφορίες, η οποία ενισχύει τη διαπραγματευτική τους δύναμη (Hobelsberger, 2021).

Πριν από τη δεκαετία του 1960, τα κοινοτικά καταστήματα τροφίμων ήταν οι κύριοι παίκτες στην ελληνική λιανική αγορά. Η GIGAS και τα συναφή καταστήματα έμοιαζαν με σούπερ μάρκετ, αλλά το χαρακτηριστικό της ήταν η έμφαση στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και ο δεσμός μεταξύ καταναλωτή και παντοπωλείου. Η ιστορία των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα ξεκίνησε επίσημα το 1962 με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος Μαρινόπουλος στο Κολωνάκι, εισάγοντας το μοντέλο self-service στη χώρα. Ο Θανόπουλος κατασκεύασε το πρώτο «πειραματικό» self-service στην Κυψέλη, το οποίο γρήγορα επεκτάθηκε σε 10 μικτού τύπου καταστήματα μεταξύ 1962 και 1972. Το Consumer COOP άνοιξε στη Θεσσαλονίκη το 1964 και ακολούθησε η αλυσίδα Καράογλου στη Λάρισα το 1966, οι Αφοί Βασιλόπουλοι στο Π. Φάληρο το 1967, και ο πρώτος Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος στο Ψυχικό, μαζί με τον πρώτο Σκλαβενίτη στο Περιστέρι, και οι δύο το 1968. Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ δραστηριοποιούνται αυτή τη δεκαετία πλέον επτά εταιρείες. Την περίοδο εκείνη άρχισαν να λειτουργούν παντοπωλικοί συνεταιρισμοί όπως Athina Market, Merimna, Proodos, Alpha Delta, Phoenix, Market Hellas, Grosse Market κ.λπ. Το 1971, η Athena Market, η οποία εξυπηρετεί μικρομεσαίους παντοπωλείους, άνοιξε το πρώτο της σούπερ μάρκετ μαζί με τους Αδελφούς Βερόπουλους. Η Metro SA έχτισε το πρώτο της κατάστημα στον Κορυδαλλό το 1976, ο Γαληνός Λαυτάρης άνοιξε κατάστημα στη Χαλκίδα το 1977 και η Extra First & Cheap άνοιξε κατάστημα στο Παγκράτι το 1978. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, τα σούπερ μάρκετ επέκτεινε την εμβέλειά τους και στις αγροτικές περιοχές. Τοπικά καταστήματα άνοιξαν στη Θεσσαλονίκη. Η Μασούτη εγκαινίασε το αρχικό της κατάστημα το 1976. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, υπήρχαν πάνω από 800 καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης, με περίπου 280 από αυτά να ταξινομούνται ως σούπερ μάρκετ, δηλαδή είχαν έκταση άνω των 200 τετραγωνικών μέτρων. Στη δεκαετία του 1980, υπήρξε μια αξιοσημείωτη επέκταση των αλυσίδων παντοπωλείων σε όλη τη χώρα. Το 1982 υπήρχαν 527 σούπερ μάρκετ και 312 αλυσίδες. Μέχρι το 1988, ο αριθμός των σούπερ μάρκετ είχε αυξηθεί σε 910, αλλά οι αλυσίδες είχαν μειωθεί σε 60. Ταυτόχρονα, ο αριθμός των καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων μειώθηκε από 29.503 το 1982 σε 24.500 το 1988. Η επέκταση ξεκινά με τα μεγάλα καταστήματα, όπως τα σούπερ μάρκετ. συμπεριλαμβανομένων των ΥΠΕΡ του Μαρινόπουλου, MEGA του Βασιλόπουλου, EUROSPAR του Βερόπουλου, BIG by Atlantic (το πρώτο κατάστημα Atlantic που άνοιξε το 1980) και άλλα. Οι περισσότερες αλυσίδες ανοίγουν καταστήματα μεγαλύτερα από 2.000 τετραγωνικά μέτρα. Η επιρροή των αθηναϊκών αλυσίδων επεκτείνεται γρήγορα σε αγροτικές περιοχές, όπου ήδη λειτουργούν τοπικές εταιρείες. Κατά τη δεκαετία του 1990, διεθνείς εταιρείες άρχισαν να επενδύουν στη χώρα μας. Τα πρώτα καταστήματα Praktiker και Continent άνοιξαν στην Ελλάδα το 1991,

ακολούθησε το πρώτο Μακρο το 1992 και το πρώτο Dia το 1995. Στα τέλη του 1993 υπήρχαν 85 εταιρείες αλυσίδων σούπερ μάρκετ και συνολικά 1.137 σούπερ μάρκετ, με 876 να ανήκουν σε αλυσίδες και 261 που ανήκουν σε επιχειρήσεις με 1 ή 2 σούπερ μάρκετ. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται, με 259 εξαγορές καταστημάτων να πραγματοποιούνται μεταξύ 1991 και 1996, αντιπροσωπεύοντας το 19% όλων των σούπερ μάρκετ το 1996. Ταυτόχρονα, μεγάλες αλυσίδες (που περιλαμβάνουν περισσότερες από 16 τοποθεσίες) τριπλασιάστηκαν σε αυτό το χρονικό διάστημα. Η ισχύς συγκεντρώνεται περισσότερο σε μεγάλες εταιρείες και ομίλους λόγω της σημαντικής αύξησης των πωλήσεών τους, οδηγώντας σε ταυτόχρονη πτώση στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η επιρροή των ξένων αλυσίδων έχει αυξηθεί, αντιπροσωπεύοντας το 23,5% της κατηγορίας των μεγάλων σούπερ μάρκετ το 1995. Στα τέλη του 1995, υπήρχαν συνολικά 2.255 εγγεγραμμένα καταστήματα σούπερ μάρκετ, με 1.131 να αποτελούν μέρος μιας αλυσίδας και 1.124 να είναι αυτόνομα προμήθεια. Το 1995, οι 12 μεγαλύτεροι όμιλοι λιανικής πώλησης με 565 καταστήματα πραγματοποίησαν συλλογικά κύκλο εργασιών άνω των 800 δισεκατομμυρίων δραχμών, αντιπροσωπεύοντας περίπου το ήμισυ του κύκλου εργασιών όλων των εγγεγραμμένων σούπερ μάρκετ στη χώρα. Τα πρώτα 10 καταστήματα Lidl άνοιξαν τον Ιούνιο του 1999, καθιερώνοντας τη σημαντική επιρροή της αλυσίδας εκπτώσεων στο λιανικό εμπόριο μέσω στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τις πολιτικές τιμών και τις μορφές καταστημάτων. Το 2000 ο κλάδος γνώρισε εξυγίανση, ιδρύθηκε η Carrefour Μαρινόπουλος, αναζητήθηκαν χρήματα από το Χρηματιστήριο με την είσοδο του Atlantic, έγιναν επενδυτικά σχέδια στα Βαλκάνια και επεκτείνεται σε νέες τεχνολογίες όπως η διαδικτυακή παρουσία. Τονίζεται επίσης το θέμα της πώλησης προϊόντων σε τιμή χαμηλότερη από το κόστος. Οι αρχικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έγιναν εμφανείς στα ελληνικά καταστήματα το 2009. Το Πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ ανέφερε ότι τα έσοδα για τις 78 αλυσίδες σούπερ μάρκετ του δείγματος αυξήθηκαν κατά 1,14% στα 10,46 δισ. ευρώ, έναντι 8,04% το προηγούμενο έτος. Επιπρόσθετα, ο δείκτης των συνολικών εξόδων αυξήθηκε στο 20,83% του κύκλου εργασιών τους. Τα κέρδη μειώθηκαν κατά 26,58% μετά από μείωση 0,97% την προηγούμενη χρήση. Το δίκτυο της αλυσίδας παντοπωλείων των 2.614 καταστημάτων. Η επίμονη ύφεση επηρεάζει την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας, βλάπτοντας κυρίως τη βιομηχανία των σούπερ μάρκετ, αν και τα πάει καλύτερα από άλλους βασικούς τομείς της οικονομίας. Πολλές αλυσίδες, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων του κλάδου, αντιμετωπίζουν μειωμένη κερδοφορία λόγω της ύφεσης και της στρατηγικής απόφασης για μείωση των τιμών. Το 2010 αποδεικνύεται μια χρονιά προκλήσεων για τον κλάδο. Η Atlantic κήρυξε πτώχευση και η Carrefour Μαρινόπουλος αγόρασε την DiaHellas. Μελλοντικά, αρκετές αλυσίδες ενδέχεται να βγουν από την ελληνική αγορά και να υπάρξουν σημαντικές εξαγορές. Οι μεγάλες εταιρείες ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά και αντιμετωπίζουν την οικονομική παρακμή εξαγοράζοντας άλλες εταιρείες και επιχειρώντας σε νέες αγορές. Η AldiHellas, μια γερμανική αλυσίδα, βγαίνει από την ελληνική αγορά στα τέλη του 2010 μετά από μόλις δύο χρόνια. Η Carrefour, μια γαλλική εταιρεία, αποχώρησε από την ελληνική αγορά το 2012. Το 2016, η Metro εξαγόρασε την αλυσίδα Βερόπουλος και η ΑΒ Βασιλόπουλος εξαγόρασε την ΚΑΝΑΚΗΣ στη Σαλαμίνα, σημειώνοντας σημαντικές εξελίξεις. Η ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ αγόρασε την αλυσίδα

Μαρινόπουλος το 2017. Εκείνη τη χρονιά υπήρχαν 55 αλυσίδες στον κλάδο, η καθεμία με συνολικά 4.117 σημεία. Τα έσοδα του κλάδου μειώνονται συνεχώς και ανέρχονται σήμερα στα 7,79 δισ. ευρώ. Τα επόμενα χρόνια, οι επιδόσεις του κλάδου βελτιώθηκαν, φτάνοντας στο αποκορύφωμά τους το 2020 λόγω των ευνοϊκών συνθηκών που δημιούργησε η πανδημία.

Οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έχουν δει ανοδική τάση τα τελευταία χρόνια (Λώλος, Παλαιός και Παπαπέτρου, 2021). Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από συχνή κίνηση μεταξύ επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, παράλληλα με τη συνεχή ανάπτυξη των δικτύων καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Ο ανταγωνισμός εντείνεται κάθε χρόνο, ωθώντας τους οργανισμούς να αναζητήσουν στρατηγικές επιβίωσης και ανάπτυξης. Ο κλάδος περιλαμβάνει αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαφόρων μεγεθών, με τις μεγαλύτερες να διαθέτουν πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων (Λώλος, Παλαιός και Παπαπέτρου, 2021).

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών αναγνωρίζεται τακτικά ως μία από τις πιο κρίσιμες και ισχυρές βιομηχανίες στον δευτερογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας (Konstantinidis et al., 2021). Είναι ένας βασικός παράγοντας στην τοπική μεταποίηση που παίζει καθοριστικό ρόλο στην ελληνική οικονομία συνολικά και συγκεκριμένα στη μεταποιητική βιομηχανία του έθνους μας. Οι εξελίξεις γύρω από αυτό επηρεάζουν σημαντικά την ελληνική παραγωγή και της δίνουν τη δυνατότητα να διατηρήσει ηγετικό ρόλο στην ελληνική οικονομία ακόμη και σε περιόδους κρίσης και ύφεσης (Konstantinidis et al., 2021).

Ο κλάδος αυτός είναι γνωστός για την ικανότητα, την εξωστρέφεια και την ανταγωνιστικότητά του, με σημαντικές επενδύσεις στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και την υπόλοιπη Ευρώπη. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα επηρεάζουν την οικονομία στο εσωτερικό της χώρας ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων, την εισφορά στην απασχόληση και το ΑΕΠ. Αυτό υποστηρίζεται από τη σταθερή ανάπτυξη του κλάδου μέχρι το 2011, ενώ άλλοι κλάδοι είχαν αξιοσημείωτη πτώση στις πωλήσεις και την παραγωγή (Konstantinidis et al., 2021).

6.1 Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter

Η Porter προτείνει να αξιολογηθεί η απήχηση της Metro που αγόρασε την αλυσίδα Βερόπουλος το 2016, ενώ η ΑΒ Βασιλόπουλος εξαγόρασε την ΚΑΝΑΚΗΣ στη Σαλαμίνα, αντιπροσωπεύοντας αξιοσημείωτες εξελίξεις. Η ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ απέκτησε την αλυσίδα Μαρινόπουλος το 2017. Εκείνη τη χρονιά υπήρχαν στην επιχείρηση 55 αλυσίδες, συνολικά 4.117 σημεία πώλησης. Τα έσοδα του κλάδου μειώνονται συνεχώς και ανέρχονται σήμερα στα 7,79 δισ. ευρώ. Τα επόμενα χρόνια, οι επιδόσεις του κλάδου αυξήθηκαν σημαντικά, με αποκορύφωμα το 2020 ως αποτέλεσμα των ευνοϊκών συνθηκών που επιφέρει η πανδημία.

Σύμφωνα με τους Lolous, Palaios, and Papapetrou (2021), οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έχουν παρουσιάσει ευνοϊκή αναπτυξιακή τάση τα τελευταία χρόνια. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από συχνές μετακινήσεις μεταξύ εταιρειών λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς και από τη συνεχή ανάπτυξη των δικτύων καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται ετησίως, οδηγώντας τις εταιρείες να αναζητούν λύσεις για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Ο κλάδος περιλαμβάνει αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαφορετικής

κλίμακας, με τις σημαντικότερες να λειτουργούν δίκτυα καταστημάτων που καλύπτουν ολόκληρη τη χώρα (Λώλος, Παλαιός και Παπαπέτρου, 2021).

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών αναγνωρίζεται σταθερά ως ένας κρίσιμος και σημαντικός τομέας στον δευτερογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας (Konstantinidis et al., 2021). Είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στην εγχώρια παραγωγή που επηρεάζει σημαντικά την ελληνική οικονομία, ιδιαίτερα τον μεταποιητικό τομέα. Οι καινοτομίες που σχετίζονται με αυτό έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στην ελληνική παραγωγή, επιτρέποντάς της να διατηρήσει την κυριαρχία της στην ελληνική οικονομία, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και ύφεσης (Konstantinidis et al., 2021).

Αυτός ο κλάδος αναγνωρίζεται για την ικανότητα, τον εξερχόμενο χαρακτήρα και την ανταγωνιστικότητά του, με σημαντικές επενδύσεις στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και άλλα μέρη της Ευρώπης. Τα χαρακτηριστικά του κλάδου στην Ελλάδα επηρεάζουν την οικονομία της χώρας ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων, τον αντίκτυπό τους στην απασχόληση και το ΑΕΠ. Ο κλάδος παρουσίασε σταθερή ανάπτυξη μέχρι το 2011, σε αντίθεση με άλλους κλάδους που παρουσίασαν σημαντική μείωση στις πωλήσεις και την παραγωγή (Konstantinidis et al., 2021). Θα πρέπει να αξιολογήσουμε το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter της βιομηχανίας. Η κατανόηση των πέντε δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να κατανοήσει τη δομή του κλάδου της και να επιτύχει μια πιο κερδοφόρα και ασφαλή θέση.. (Porter, 2008)

Οι δυνάμεις που αναλύονται στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι εξής:

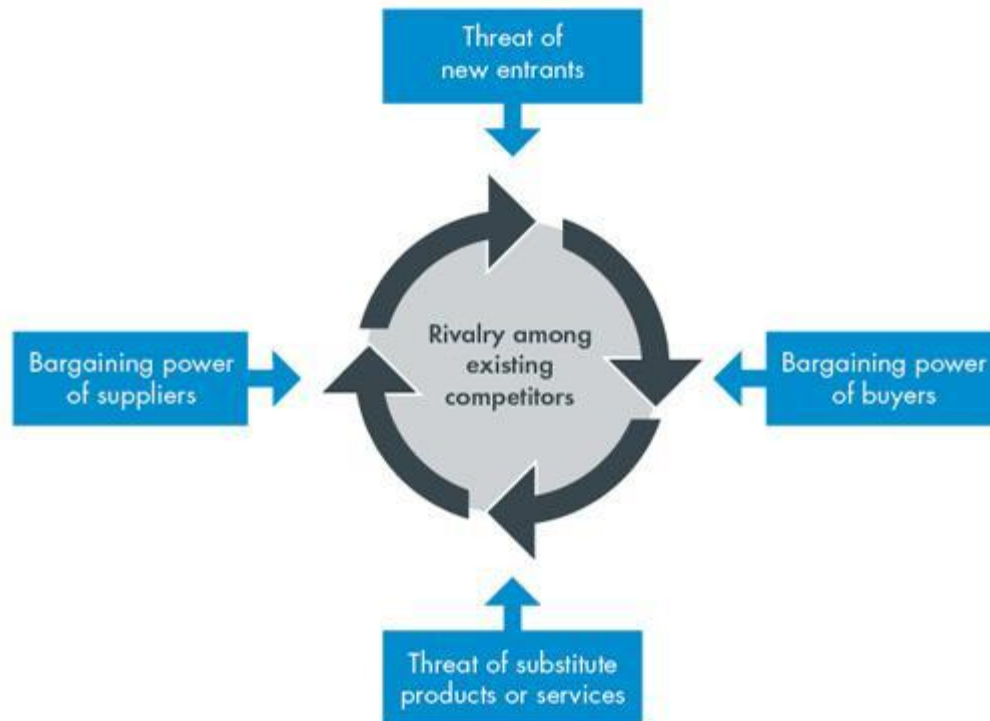
Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις



Εικόνα 1 Μοντέλο 5 δυνάμεων Porter

Υπόδειγμα Porter στον κλάδο των τροφίμων

Για να ευημερήσει στις δραστηριότητές της, μια εταιρεία πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό ανταγωνιστικό της περιβάλλον σε σύγκριση με άλλες εταιρείες σχετικά με τις τιμές, τα νέα προϊόντα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών κ.λπ. Θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για να αξιολογήσουμε την ελκυστικότητα της επιχείρησης τροφίμων στην Ελλάδα. Αυτή η ανάλυση βοηθά στην αξιολόγηση των δυνατών και αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, στην πρόβλεψη της πιθανής κερδοφορίας ενός προϊόντος και στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών αλλαγών σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Σύμφωνα με τον Porter, ένας κλάδος είναι πιο ελκυστικός, όταν η απειλή εισόδου είναι μικρή ή διαφορετικά, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά. Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε διάφορες ενέργειες για να αποτρέψουν την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο. Όσο πιο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ένας κλάδος τόσο περισσότερο θα αυξηθεί η επιθυμία για απόκτηση μεριδίου αγοράς από νέους ανταγωνιστές. Στον κλάδο των τροφίμων παρατηρείται η μη ύπαρξη

θεσμικών πλαισίων που να παρουσιάζουν εμπόδια αναφορικά με την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον συγκεκριμένο χώρο. Τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές του κλάδου μπορούμε να τους διαχωρίσουμε σε δύο κατηγορίες: τις εισαγωγικές εταιρίες και τις παραγωγικές. Για την επιτυχία τους οι παραγωγικές εταιρίες θα πρέπει να επενδύσουν σε πάγιο εξοπλισμό, όπως αποθήκες, μονάδες παραγωγής κτλ.. Επιπρόσθετα, και οι δύο κατηγορίες νεοεισερχόμενων εταιριών έρχονται αντιμέτωπες με το brandname και την φήμη των ήδη υπαρχόντων εταιριών στον κλάδο, καθώς και τα privatelabels των supermarket γεγονός που αυξάνει το κόστος των αρχικών επενδύσεων για την εισαγωγή τους στον κλάδο.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη αλλάζοντας την τιμολόγησή τους, καθώς και το επίπεδο των υπηρεσιών τους τόσο στην ποιότητα όσο και στη συνέπεια, επηρεάζοντας την κερδοφορία ενός κλάδου (Velázquez and Buffaria, 2017). Οι εν δυνάμει προμηθευτές στον εξεταζόμενο κλάδο των τροφίμων είναι πολλοί και ο όγκος για παραγόμενη ποσότητα πολύ σημαντικός. Λόγω του μεγάλου πλήθους προμηθευτών παρατηρείται διάσπαση της διαπραγματευτικής τους δύναμης. Ως κύριους προμηθευτές θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τις επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής πρώτων υλών και υλικών για την παρασκευή και συσκευασία των προϊόντων και τους παραγωγούς του πρωτογενούς τομέα (Velázquez and Buffaria, 2017).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές συνήθως στοχεύουν να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων, να βελτιώσουν την ποιότητα και να εντείνουν τον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας και τη μειωμένη ελκυστικότητα του κλάδου. Οι αγοραστές είναι ζωτικής σημασίας στη βιομηχανία τροφίμων, με τις κύριες ομάδες να περιλαμβάνουν εστιατόρια, σούπερ μάρκετ και τελικούς καταναλωτές. Τα σούπερ μάρκετ διαθέτουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ σε αυτούς τους τομείς λόγω της ικανότητάς τους να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων και της ικανότητάς τους να κατασκευάζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και να προσφέρουν προσφορές (Velázquez and Buffaria, 2017).

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, αναφέρεται στην πιθανότητα οι πελάτες της επιχείρησης να μπορέσουν να βρουν ένα διαφορετικό τρόπο να καλύψουν τις ανάγκες τους (Wood et al., 2021). Η κυριότερη απειλή και ανταγωνισμός στον κλάδο παρατηρείται κυρίως στα καταστήματα λιανικής πώλησης και πιο συγκεκριμένα στα τυποποιημένα έτοιμα τρόφιμα δεδομένου της αυξημένης ζήτησης των τελευταίων ετών και την στροφή των καταναλωτών στα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης και delivery για την κάλυψη των αναγκών τους. Συνεπώς οι

πελάτες-καταναλωτές δείχνουν να έχουν υψηλή τάση να καταφεύγουν σε υποκατάστατα προϊόντα καθιστώντας την απειλή των υποκατάστατων υψηλή. Η συγκεκριμένη ανάπτυξη της ζήτησης είναι αποτέλεσμα των συνολικών καταστάσεων της πανδημίας, η οποία έχει φέρει πληθώρα επιπτώσεων, με αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου ζωής και της προσαρμογής των καταστημάτων λιανικής πώλησης στα δεδομένα αυτά (Wood et al., 2021).

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ καθιερωμένων εταιρειών στην επιχείρηση προκύπτει όταν οι ανταγωνιστές εντοπίζουν μια ευκαιρία ή θέλουν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (Wood et al., 2021). Οι ενέργειες μιας εταιρείας στον τομέα των τροφίμων δημιουργούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα για άλλες εταιρείες, ωθώντας τις να ανταποκριθούν ανάλογα. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επωνυμιών λόγω της ισχυρής φήμης τους, η οποία επηρεάζει την τοποθέτηση του προϊόντος σε σούπερ μάρκετ, καταστήματα λιανικής και με άλλους προμηθευτές, καθώς και την ποικιλία των διαθέσιμων κωδικών προϊόντων. Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ επώνυμων ειδών και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σούπερ μάρκετ, με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας να έχουν συχνά χαμηλότερες τιμές λόγω του μειωμένου κόστους προώθησης σε σύγκριση με τα επώνυμα προϊόντα. Όταν μια επιχείρηση παρέχει ένα διακριτικό προϊόν ή υπηρεσία με λίγους ανταγωνιστές, υποδηλώνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει μικρό ανταγωνισμό και απολαμβάνει σημαντικά περιθώρια κέρδους. Τελικά, οι πελάτες κερδίζουν από αυτές τις προσπάθειες της εταιρείας λαμβάνοντας διαφορετικές προσφορές (Wood et al., 2021).

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση των πέντε δυνάμεων του porter στον κλάδο των τροφίμων παρατηρούμε ότι κάθε μια από τις δυνάμεις ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις που εντάσσονται σε αυτόν. Συμπεραίνουμε ότι η απειλή των νεοεισερχόμενων εταιριών είναι χαμηλή, ενώ η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί υψηλή απειλή. Επιπλέον, λόγω της πληθώρας των εν δυνάμει προμηθευτών αποτελεί χαμηλή απειλή. Αντιθέτως, αναφορικά με τους αγοραστές παρατηρείται ισορροπία δεδομένου της δυνατότητας επιλογής εισχώρησης στα supermarket και στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Τέλος, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλος.

6.2 Ανάλυση SWOT του κλάδου

Η ανάλυση SWOT είναι μια ουσιαστική τεχνική για την αξιολόγηση ενός κλάδου και τη διαμόρφωση αρχικών συμπερασμάτων. Στον κλάδο του παντοπωλείου, η ανάλυση SWOT περιγράφεται ως εξής:

Δυνατά σημεία

- Απόκτηση υψηλότερων τιμών πώλησης προϊόντων ως αποτέλεσμα οικονομικών κλίμακας.
- Τα σούπερ μάρκετ έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ με τους προμηθευτές από τους μικρότερους αγοραστές λόγω του μεγέθους τους.
- Άμεση ανάκτηση απαιτήσεων (κυρίως πωλήσεις σε μετρητά) από πελάτες με αντάλλαγμα σημαντικές πιστώσεις από προμηθευτές.
- Οι εταιρείες σούπερ μάρκετ επιδεικνύουν σημαντική προσαρμοστικότητα στις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών εφαρμόζοντας κατάλληλες λύσεις.

Αδύναμα σημεία

- Πιθανή μείωση των κερδών λόγω υψηλών φόρων που οδηγεί σε αύξηση των τιμών.
- Οι λιανοπωλητές Cash&Carry είδαν μειωμένες πωλήσεις ως αποτέλεσμα της πτώσης στα μικρά παντοπωλεία.

Ευκαιρίες

- Η αυξανόμενη ζήτηση για είδη ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία γίνονται όλο και περισσότερο αντιληπτά από τους πελάτες ως συγκρίσιμα με επωνυμίες.
- Το δίκτυο καταστημάτων των τεράστιων αλυσίδων επεκτείνεται γεωγραφικά.
- Η πρόοδος της ψηφιοποίησης στις διαδικασίες.
- Δυνατότητα παροχής βοήθειας στους συνεργάτες μέσω του franchising.

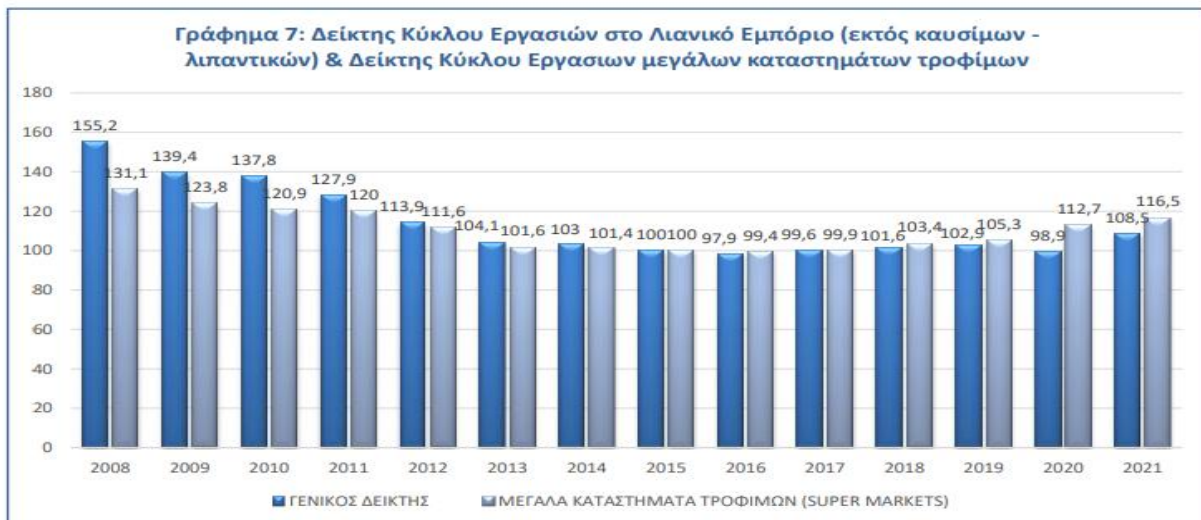
Απειλές

- Η ύφεση στην ελληνική οικονομία, η αβεβαιότητα, το μειωμένο εισόδημα των καταναλωτών και η σημαντική ανεργία έχουν οδηγήσει σε μείωση των καταναλωτικών αγορών.

- Μείωση των πιστώσεων από τον τραπεζικό τομέα.
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των περιθωρίων κέρδους.
- Η πρόκληση της χωροθέτησης κατάλληλων εμπορικών κτιρίων και οικοπέδων για την επέκταση του δικτύου καταστημάτων της εταιρείας, ιδιαίτερα σε μεγάλες αστικές περιοχές.
- Το γεωγραφικό προφίλ της χώρας, με αρκετά νησιά και αγροτικές περιοχές, δεν υποστηρίζει την ίδρυση μεγάλων καταστημάτων λιανικής.

6.3 Η συνεισφορά του κλάδου στην Ελληνική Οικονομία

Τόσο η οικονομική κρίση όσο και η πανδημία είχαν ουσιαστικό αντίκτυπο στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, καθώς και σε όλη την οικονομική δραστηριότητα στη χώρα. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε μείωση της παραγωγικότητας της χώρας και του εισοδήματος των νοικοκυριών, επηρεάζοντας αρνητικά το λιανικό εμπόριο. Αυτό είναι εμφανές στη σημαντική μείωση του γενικού δείκτη κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο (εκτός καυσίμων και λιπαντικών) από το 2009 έως το 2015, όπως φαίνεται στο Γράφημα 7..



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ – Ίδια Επεξεργασία

Μεταξύ 2016 και 2017 υπήρξε στασιμότητα, αλλά το 2018 υπήρξε ανοδική τάση ξεπερνώντας τα επίπεδα του 2015, έτους αναφοράς. Η ανοδική τάση παρέμεινε και το 2019, ωστόσο το 2020 σημειώθηκε μεγάλη μείωση 6,4% λόγω της πανδημίας. Από τον Ιανουάριο έως τον Οκτώβριο του 2021, σημειώθηκε αύξηση 9,6% στον δείκτη κύκλου εργασιών. Ο δείκτης κύκλου εργασιών των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων (σούπερ μάρκετ) αντικατοπτρίζει τον συνολικό δείκτη κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και των επόμενων ετών έως το 2019, παρουσιάζοντας ελαφρώς υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης. Το διάγραμμα δείχνει ότι η πανδημία είχε ευεργετική επίδραση στον κλάδο των παντοπωλείων, με αποτέλεσμα ρυθμό ανάπτυξης 112,7% το 2020 σε σύγκριση με το έτος βάσης του 2015. Ο δείκτης αυξήθηκε κατά 7,4% σε σύγκριση με το 2019

και αυτή η αυξητική τάση παρέμεινε 2021. Η αύξηση είναι ως επί το πλείστον αποτέλεσμα του lockdown που περιόρισε τους κατοίκους στα σπίτια τους και των περιορισμένων μέτρων στον τομέα της εστίασης. Τα μεγάλα παντοπωλεία ήταν μεταξύ των περιορισμένων καταστημάτων πελατών που υποστήριξαν τον κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Διαμαντής Μασούτης Α.Ε

7.1 Ιστορία της εταιρείας Μασούτης Α.Ε

Το 1976 ιδρύθηκε η εταιρεία από τον ιδρυτή της κ. Διαμαντή Μασούτη, ο οποίος άνοιξε το πρώτο κατάστημα στην οδό Κ. Κρυστάλλη στη Θεσσαλονίκη. Το 1978 η εταιρεία εξαγόρασε το πρώην σούπερ μάρκετ Μέγας Αλέξανδρος στην οδό Ολυμπιάδος και ίδρυσε το τρίτο της κατάστημα στην οδό Π. Συνδίκια 75 & Γαμβέτα. Το νέο κατάστημα ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1983 στην Ιωαννίδου 2 στο Πανόραμα, το οποίο ήταν παλαιότερα γνωστό ως κατάστημα «Άφη Μουμτζίδη Α.Ε.». Τον Ιούνιο του 1985 άνοιξαν τρία επιπλέον καταστήματα από την εταιρεία στη Θεσσαλονίκη στην οδό Βασιλίσσης Όλγας, στην οδό Μακεδονίας και στην οδό Κομποθέκλας. Μέσα στην πρώτη δεκαετία της ίδρυσής της, η εταιρεία επεκτάθηκε σε 9 σημεία πώλησης, διατηρώντας την ανοδική της τάση. Το 1986, η επιχείρηση ίδρυσε το πρώτο της κατάστημα Grand Masoutis στη Θέρμη, το οποίο εμπίπτει στην κατηγορία των πολύ μεγάλων καταστημάτων. Αυτό το κατάστημα εισήγαγε μια νέα προσέγγιση στην αγορά αποτελώντας το πρώτο μεγάλο κατάστημα εκτός πόλης με χώρο στάθμευσης, προσφέροντας μια ποικιλία προϊόντων σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Την ίδια χρονιά, η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. ιδρύει το πρώτο κατάστημα Cash&Carry Wholesale κοντά στο Grand Masoutis Thermi και ξεκινά να δραστηριοποιείται στον τομέα της χονδρικής. Η εταιρεία ιδρύθηκε και επεκτάθηκε στο νομό Χαλκιδικής, με το πρώτο κατάστημα Μασούτης να άνοιξε στην Καλλικράτεια τον Απρίλιο του 1989. Το 1990 η εταιρεία λειτούργησε 14 καταστήματα στη Θεσσαλονίκη. Από το 1990, η εταιρεία γνωρίζει συνεχή επιτυχία με την επέκταση της σε άλλους νομούς όπως η Κατερίνη, η Αλεξανδρούπολη και η Ορεστιάδα. Το 1992 άνοιξε 5 νέα καταστήματα στην Καβάλα. Η εντυπωσιακή ανάπτυξη της εταιρείας είναι σταθερή χρόνο με το χρόνο από ένα σημαντικό ορόσημο το 1999, όταν απέκτησε 53 καταστήματα, συμπεριλαμβανομένων δύο μεγάλων αλυσίδων παντοπωλείων: «Dyo Alpha» και «Afi Biska», και ίδρυσε ένα νέο κατάστημα στη Λάρισα. Το 2001, η εταιρεία απέκτησε τρεις αλυσίδες παντοπωλείων, την «Alpha Delta», «Georgios Biskas» και τη «Mercato», με αποτέλεσμα τη δημιουργία 49 νέων τοποθεσιών. Το 2007, η εταιρεία Διαμαντής Μασούτης ΑΕ επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη Βόρεια Ελλάδα, αυξάνοντας τον συνολικό αριθμό των καταστημάτων λιανικής σε 161 και τα καταστήματα χονδρικής Cash&Carry σε 15. Το πρώτο φιλικό προς το περιβάλλον κατάστημα στην Ελλάδα, γνωστό ως Χλόη Καστοριάς, εγκαινιάστηκε τον Δεκέμβριο του 2009. Ο κ. Διαμαντής Μασούτης έλαβε βραβείο καινοτομίας για τη δημιουργία του πρώτου πράσινου

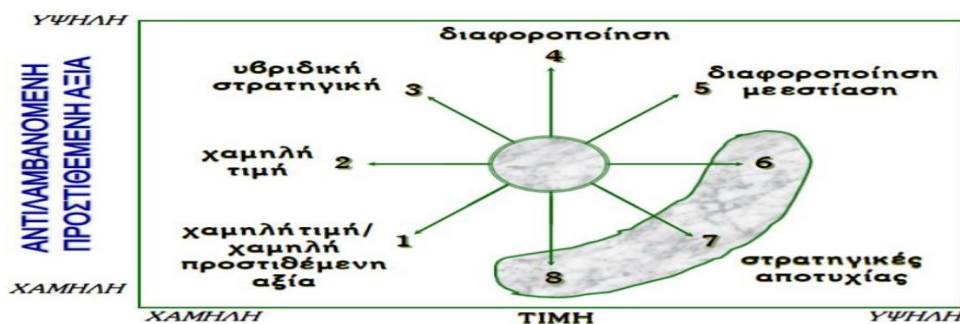
καταστήματος στην Ελλάδα, το οποίο συνέβαλε σημαντικά στην προώθηση και έμφαση στην καινοτομία. Το 2009 η εταιρεία επέκτεινε την αλυσίδα της εξαγοράζοντας 7 νέα καταστήματα στην Κατερίνη από την «Πασχαλίδης Α.Ε.» και 3 νέα καταστήματα στον Βόλο από την "Γ. Γεωργάκος & Σία Ε.Ε." Το 2010, η εταιρεία ίδρυσε ένα νέο φιλικό προς το περιβάλλον κατάστημα στη Λάρισα, με πρότυπο το πράσινο κατάστημα στην Καστοριά. Το 2011 ο κ. Διαμαντής Μασούτης άφησε τη διαχείριση της επιχείρησης στα παιδιά του, σηματοδοτώντας μια αλλαγή ηγεσίας γενεών. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι δομημένο ως εξής: - Πρόεδρος: Ιωάννης Μασούτης - Διευθύνων Σύμβουλος: Ζαφειρία Μασούτη - Αντιπρόεδρος & Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος: Διαμαντής Μασούτης. Το 2011, η εταιρεία γιόρτασε την 35η επέτειό της παρέχοντας ειδικές εκπτώσεις καθ' όλη τη διάρκεια του έτους για να δείξει την εκτίμηση στους πελάτες που εμπιστεύονται την εταιρεία για 35 χρόνια. Επιπλέον, η εταιρεία εγκαινίασε 24 επιπλέον σημεία λιανικής. Τα 16 σημεία λιανικής ήταν προηγουμένως σούπερ μάρκετ «Atlantic». Όλοι οι εργαζόμενοι κρατήθηκαν, η προϋπηρεσία τους αναγνωρίστηκε και ένα κρίσιμο μέρος της συμφωνίας αγοράς ήταν η διευθέτηση των υποχρεώσεων που οφείλονταν στους 280 εργαζόμενους. Το 2012, η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. πέτυχε ένα σημαντικό ορόσημο καθιστώντας το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη Βόρεια Ελλάδα και κατέχοντας ηγετική θέση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Σε εθνικό επίπεδο, κατατάσσεται μεταξύ των τεσσάρων κορυφαίων μεγαλύτερων αλυσίδων. Το 2017, η εταιρεία αριθμεί 273 καταστήματα. Το 2018, η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. αγόρασε την αλυσίδα λιανικής Promethevitica Trofimon SA, η οποία διαθέτει 56 εταιρικά καταστήματα σε Αθήνα και Άνδρο του νομού Αττικής και απασχολεί 1.100 εργαζόμενους. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά της εταιρείας στα 42 χρόνια ιστορίας της και η εταιρεία Μασούτης εισέρχεται στην περιφερειακή ενότητα Αχαΐας το 2020 με 2 νέα καταστήματα. Μετά την ανάπτυξή της στην Αττική, προχωρά στην Πελοπόννησο, ξεκινώντας από την Πάτρα. Η Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. λειτουργεί συνολικά 389 καταστήματα στην Ελλάδα.

7.2 Στρατηγικό Ρολόι επιχείρηση «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.»

Η στρατηγική του Ομίλου Μασούτη επικεντρώνεται στη διατήρηση της κορυφαίας θέσης του στον κλάδο λιανικής στη Βόρεια Ελλάδα και στην παραμονή μεταξύ των πέντε κορυφαίων σε όλη την επικράτεια (Νταβός, 2008).

Θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τη δυνατότητα "Στρατηγικό Ρολόι". Το στρατηγικό ρολόι είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στην εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.» για στρατηγικούς σκοπούς. Η τελευταία προοπτική για ανταγωνιστικές στρατηγικές περιλαμβάνει οκτώ κατευθύνσεις που περιγράφονται στο στρατηγικό ρολόι. Αυτές οι κατευθύνσεις τονίζουν τη φθηνή τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την προστιθέμενη αξία που ωφελεί τον καταναλωτή. Οι θέσεις στο στρατηγικό ρολόι υποδεικνύουν διάφορες θέσεις στην αγορά με διαφορετικές απαιτήσεις καταναλωτικής σχέσης ποιότητας/τιμής και προτείνουν επίσης μια

σειρά επιλογών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αθανάτου, 2019).



Διάγραμμα 6-6 Το στρατηγικό ρολόι

Πηγή: Αθανάτου (2019)

Το σχήμα απεικονίζει διάφορες στρατηγικές που σχετίζονται με την τιμολόγηση των προϊόντων και την προστιθέμενη αξία για τους καταναλωτές, συμπεριλαμβανομένου του συνδυασμού χαμηλής τιμής με χαμηλή προστιθέμενη αξία, προσφοράς χαμηλής τιμής χωρίς συμβιβασμούς στην ποιότητα, χρήσης υβριδικής στρατηγικής χαμηλής τιμής και υψηλής προστιθέμενης αξίας, επίτευξης προστιθέμενης αξίας μέσω διαφοροποίησης προϊόντων. συνδυάζει υψηλή τιμή με υψηλή προστιθέμενη αξία, προσφέρει υψηλή τιμή χωρίς προστιθέμενη αξία, παρέχει υψηλή τιμή με χαμηλή προστιθέμενη αξία και διατηρεί ανταγωνιστική τιμολόγηση με χαμηλή προστιθέμενη αξία. Η πηγή είναι η Αθανάτου (2019). Οι τελευταίες 3 οδηγίες θεωρούνται ανεπιτυχείς.

Για να κατανοήσουμε συγκεκριμένα την τροχιά της «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.». Πρέπει να εξετάσουμε τους στόχους, την προσέγγιση μάρκετινγκ και τις πολιτικές τιμών. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται απόσπασμα από συνέντευξη του Διευθυντή Μάρκετινγκ κ. Φυλακτού Αποστόλου.

Συνέντευξη με τον κ. Φυλακτό Απόστολο, υπεύθυνος Μάρκετινγκ της Μασούτης Α.Ε.

Ερ.: Ποια είναι η απάντηση της εταιρείας Μασούτης στην είσοδο σε αγορές ευκαιριών όπως η Lidl και η Aldi;

Απ.: Ο Μασούτης δεν τηρεί μια συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό πολλών ανεξάρτητων μεθόδων που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του καταναλωτή, αντί να επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό.

Ε: Ποιες στρατηγικές πρέπει να εφαρμόσει το τμήμα Μάρκετινγκ για να προσελκύσει καταναλωτές κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;

Τα σούπερ μάρκετ συχνά κατηγορούνται για αυξήσεις τιμών. Στοχεύουμε στη μείωση των τιμών και των λειτουργικών δαπανών για να βοηθήσουμε το εισόδημα των πελατών, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι τα προϊόντα μας διατηρούν υψηλή ποιότητα. www.masoutis.gr

Συνδυάζοντας τις προηγούμενες απαντήσεις με την επίσημη στάση για την «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.». ιστοσελίδα, είναι προφανές ότι η Μασούτης στοχεύει να παρέχει στους

καταναλωτές τις πιο προσιτές τιμές και προϊόντα υψηλής ποιότητας που τηρούν τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα. www.masoutis.gr

Εφαρμόζοντας το στρατηγικό ρολόι, η «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.» φαίνεται να ευθυγραμμίζεται με την κατεύθυνση 2 επιλέγοντας μια προσέγγιση χαμηλής τιμολόγησης προϊόντων διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα. Ένα μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι ανταγωνιστικές εταιρείες μπορούν εύκολα να επαναλάβουν την ιδέα και να μειώσουν περαιτέρω τις τιμές των αντικειμένων τους. Αυτή η πρακτική θα οδηγήσει σε ανταγωνισμό τιμών. Ένας πόλεμος τιμών είναι μια ανταγωνιστική κατάσταση όπου οι ανταγωνιστικές εταιρείες μειώνουν τις τιμές τους για να ενισχύσουν τα άμεσα έσοδα ή να κατακτήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο μέλλον. Η πηγή είναι η Αθανάτου (2019).

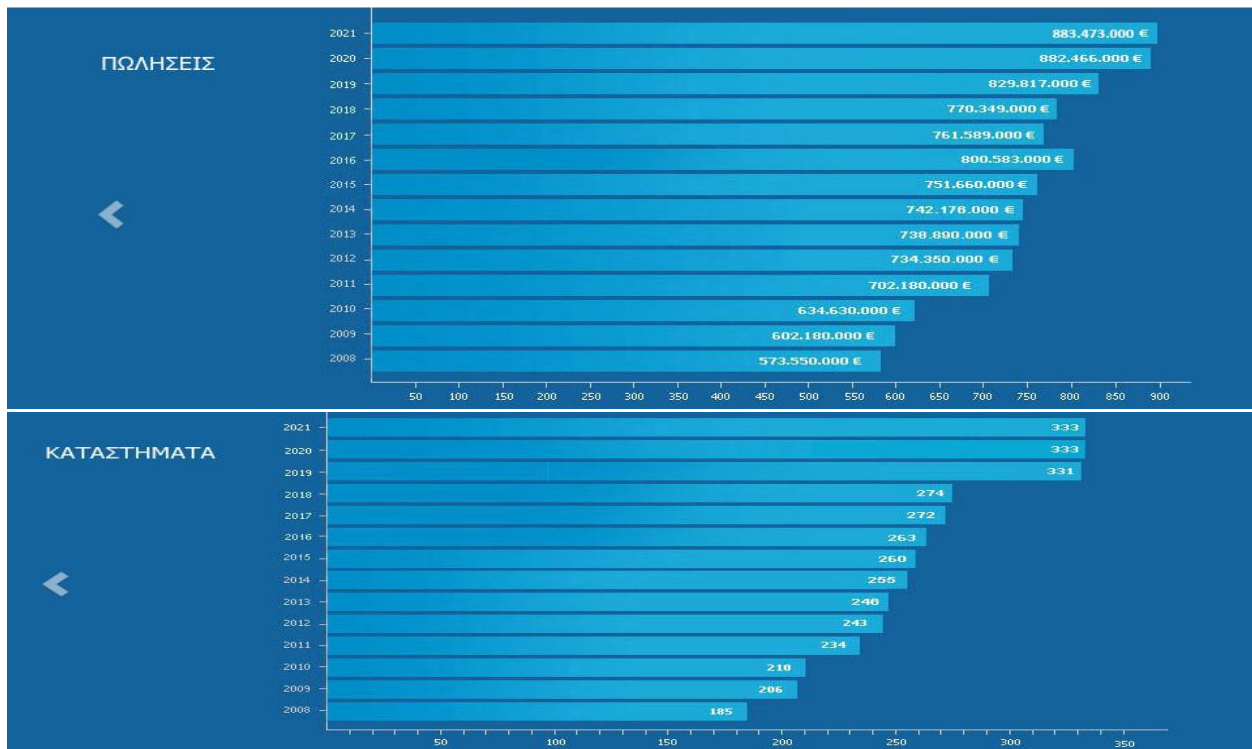
Συνολικά, οι εταιρείες μειώνουν ολοένα και περισσότερο τις τιμές των προϊόντων μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους και εφαρμόζοντας στρατηγικές τιμολόγησης όπως η τιμολόγηση με διαγωνισμό, η τιμολόγηση οριακού κόστους και η τιμολόγηση κόστους συν. (Διαμαντόπουλος, 2017). Η εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.» εμφανίζεται να έχει εφαρμόσει αυτό το μοντέλο τιμολόγησης.

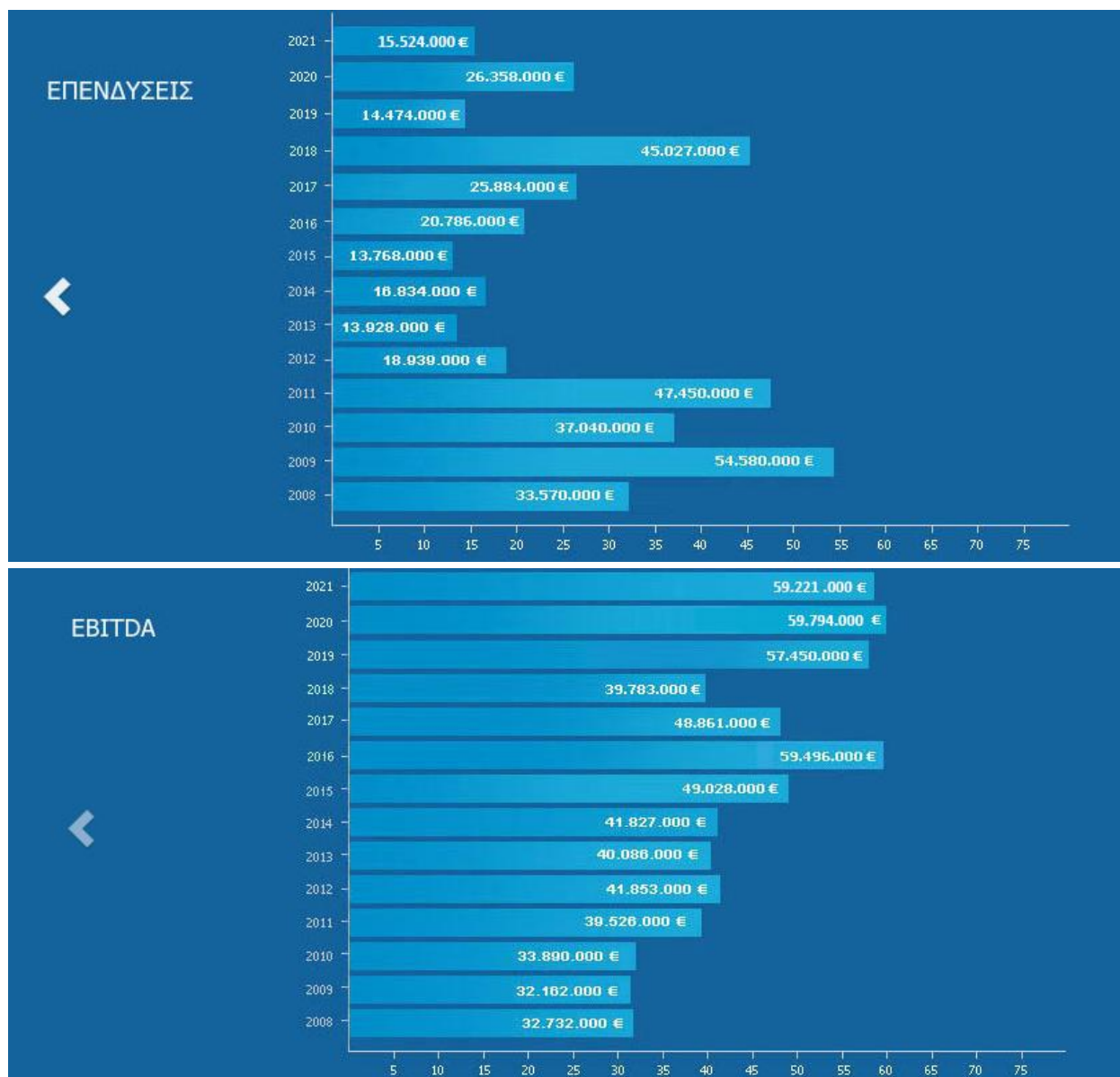
Για να γίνει ηγέτης της αγοράς και να διατηρήσει αυτή τη θέση, μια εταιρεία πρέπει να μειώσει τους ανταγωνιστές αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα κόστους και να είναι έτοιμη να εμπλακεί σε έναν πιθανό πόλεμο τιμών.

"Διαμαντής Μασούτης Α.Ε." έχει διακριτή τιμολογιακή στρατηγική στη Βόρεια Ελλάδα, όπου κατέχει ηγετική θέση στην αγορά, σε σύγκριση με την Αττική, όπου εισήλθε το 2018 εξαγοράζοντας το 100% της μεσαίας αλυσίδας «Προμήθεια». Η προσέγγιση της εταιρείας, όπως ανέφερε ο Ιωάννης Μασούτης, είναι αμυντική στη Θεσσαλονίκη και επιθετική στην Αττική. Η αμυντική θέση μπορεί να γίνει κατανοητή με την ανάλυση δεδομένων από δύο οργανισμούς έρευνας αγοράς (στοιχεία 2018). Σύμφωνα με την IRI, η μάρκα του σούπερ μάρκετ που αναφέρεται συχνότερα από τους καταναλωτές στη Θεσσαλονίκη είναι ο «Μασούτης», με μείωση από 50% πέρυσι σε 40% φέτος. Σύμφωνα με τον SEI (Store Equity Index) που συνέταξε η Nielsen, ο «Μασούτης» παρουσίασε μείωση το 2017 σε σύγκριση με το 2016 τόσο σε πανελλαδική όσο και στη Βόρεια Ελλάδα με βάση διάφορα κριτήρια όπως προτιμώμενη αλυσίδα, πιθανότητα σύστασης, πρόθεση να ξοδέψουν περισσότερα και προθυμία να ταξιδέψετε περισσότερο για να ψωνίσετε εκεί.

Ο Ιωάννης Μασούτης εκφράζει μεγάλη ικανοποίηση για τις δραστηριότητες της εταιρείας στην Αττική, τονίζοντας το εξαιρετικό εργατικό δυναμικό και τη συνολική του θετική εμπειρία από τη συνεργασία μαζί τους. Οι 56 τοποθεσίες μας στην Αττική έχουν συνολικά 1.200 υπαλλήλους που μας εντυπωσιάζουν σταθερά με τις επιδόσεις τους, οδηγώντας σε υψηλή ικανοποίηση των πελατών. Τα στατιστικά στην Αττική δείχνουν πολύ μεγαλύτερη ανάπτυξη σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα. Το μερίδιο αγοράς μας στην Αττική είναι σήμερα περίπου 3%, αν και στην Ελλάδα συνολικά είναι μεταξύ 10% και 11%.

Εταιρεία	Πωλήσεις (σε εκατ. Ευρώ)	Κέρδη προ φόρων (σε εκατ. Ευρώ)	Αριθμός Προσωπικού	Αριθμός καταστημάτων	Μερίδιο αγοράς (%)**
Σκλαβενίτης	3.011,6	-60,2	26.700	485	32,1
ΑΒ Βασιλόπουλος	1.986,0	54	14.132	490	21,2
ΜΕΤΡΟ	1.190,6	10,7	10.600	275	12,5
Μασσούτης	770,3	14,03	9.319	330	8,22
Γαλαξίας	449,9	12,8	4.515	172	4,79
Σύνολο					





Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη την εξέχουσα θέση της εταιρείας στη Βόρεια Ελλάδα και τις επιδόσεις της σε εθνικό επίπεδο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική τιμολόγησης της ήταν επιτυχής, επιτρέποντάς της να διατηρήσει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις τρέχουσες προκλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο Μεθοδολογία Έρευνας

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας με θέμα «Η Μεγάλη Ιδέα ως ιστορική έννοια και η εφαρμογή της στο χώρο των επιχειρήσεων. Η περίπτωση των Super Markets ΜΑΣΟΥΤΗΣ

Α.Ε.» απαιτεί μια ολοκληρωμένη και συστηματική μεθοδολογική προσέγγιση. Η έρευνα αυτή περιλαμβάνει τόσο ανασκόπηση βιβλιογραφικών αναφορών όσο και συνέντευξη με τον διευθύνοντα σύμβουλο της αλυσίδας σουπερ μάρκετ Μασούτης. Η παρακάτω παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας θα περιγράψει τα βήματα και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, καθώς και τα κριτήρια που θα διασφαλίσουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποτελεί το πρώτο βήμα στην ερευνητική διαδικασία. Στόχος είναι να αποκτηθεί μια βαθιά κατανόηση του θέματος και να εντοπιστούν τα κενά στη γνώση που μπορεί να καλύψει η έρευνα. Για να επιτευχθεί αυτό, θα ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

1. **Αναζήτηση και Συλλογή Πηγών** Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων όπως οι Google Scholar, JSTOR, EBSCOhost και ScienceDirect. Λέξεις-κλειδιά όπως "μεγάλη ιδέα", "επιχειρηματικότητα", "καινοτομία στις επιχειρήσεις" και "στρατηγική επιχειρήσεων" χρησιμοποιήθηκαν για την αναζήτηση σχετικών άρθρων, βιβλίων και άλλων πηγών.
2. **Επιλογή Πηγών** Οι πηγές που επελέγησαν πρέπει να είναι έγκυρες και αξιόπιστες. Προτιμούνται επιστημονικά άρθρα, βιβλία και δημοσιεύσεις από έγκριτους φορείς. Η αξιολόγηση της αξιοπιστίας βασίστηκε στην ποιότητα των δημοσιεύσεων και στην επίδραση που έχουν στον ακαδημαϊκό χώρο (π.χ., αριθμός αναφορών).
3. **Ανάλυση και Σύνοψη Πηγών** Η ανάλυση των πηγών περιλαμβάνει την κατανόηση των βασικών ιδεών, θεωριών και ευρημάτων που παρουσιάζονται. Στη συνέχεια, γίνεται σύνοψη των σημαντικότερων σημείων και εντοπίζονται τα κενά στη γνώση που μπορεί να καλύψει η παρούσα έρευνα. Η ανάλυση οργανώνεται θεματικά, ώστε να διευκολύνει την κατανόηση των διαφορετικών πτυχών του θέματος.
4. **Καταγραφή Αναφορών** Όλες οι πηγές καταγράφονται με ακρίβεια, ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο στυλ αναφοράς (π.χ., APA, MLA). Η σωστή καταγραφή των αναφορών είναι κρίσιμη για την αποφυγή της λογοκλοπής και για την παροχή μιας σταθερής βάσης για μελλοντική έρευνα.

Συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Αλυσίδας Σουπερ Μάρκετ Μασούτης

Η μελέτη χρησιμοποίησε τη μέθοδο της συνέντευξης για τη συλλογή δεδομένων, επιτρέποντας στον ερευνητή να ασχοληθεί με τις απόψεις των συμμετεχόντων και να διευκολύνει μια

δυναμική συζήτηση (Woods, 1991). Η συνέντευξη διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Ενώ ο ερευνητής ελέγχει τις ερωτήσεις και το θέμα, ο συμμετέχων μπορεί ελεύθερα να μοιραστεί την άποψή του, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών εμπειριών (Magos, 2005).

Η εταιρεία που επιλέχθηκε για τη μελέτη περίπτωσης πληροί τα κριτήρια για αυτή τη διατριβή, καθώς είναι μια ελληνική εταιρεία που ασχολείται κυρίως με το λιανικό εμπόριο και επιδεικνύει πολλαπλές πρωτοβουλίες επέκτασης..

Η συνέντευξη με τον διευθύνοντα σύμβουλο της αλυσίδας σουπερ μάρκετ Διαμαντής Μασούτης Α.Ε, θα προσφέρει μια πρακτική διάσταση στην έρευνα, επιτρέποντας την κατανόηση της εφαρμογής της μεγάλης ιδέας στον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο. Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. **Προετοιμασία της Συνέντευξης** Πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης, θα ετοιμαστεί ένα σύνολο ερωτήσεων που θα καλύπτουν όλες τις σημαντικές πτυχές του θέματος. Οι ερωτήσεις θα είναι ανοικτού τύπου για να ενθαρρύνουν τον συνομιλητή να δώσει λεπτομερείς και εμπειριστατωμένες απαντήσεις. Οι ερωτήσεις θα επικεντρωθούν σε θέματα όπως η στρατηγική της επιχείρησης, οι καινοτομίες που έχουν υλοποιηθεί, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και οι ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί.
2. **Διεξαγωγή της Συνέντευξης** Η συνέντευξη θα πραγματοποιηθεί με την χρήση ενός ηχογραφημένου μέσου, ώστε να διασφαλιστεί η ακρίβεια των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Πριν την έναρξη της συνέντευξης, θα εξασφαλιστεί η συγκατάθεση του συνομιλητή για την ηχογράφηση και τη χρήση των δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς. Η συνέντευξη θα διαρκέσει περίπου μία ώρα, δίνοντας αρκετό χρόνο για την κάλυψη όλων των θεμάτων.
3. **Ανάλυση των Δεδομένων της Συνέντευξης** Μετά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, θα πραγματοποιηθεί απομαγνητοφώνηση των δεδομένων και θα γίνει ανάλυση του περιεχομένου. Η ανάλυση θα περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση των απαντήσεων και την ταυτοποίηση των κύριων θεμάτων που αναδύονται από τις απαντήσεις. Θα χρησιμοποιηθεί η θεματική ανάλυση (Braun & Clarke, 2006) για να εντοπιστούν τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα και οι σημαντικές έννοιες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερώτηση 1η: Πορεία της Εταιρείας Διαμαντής Μασούτης

Η πορεία της εταιρείας Διαμαντής Μασούτης από το 1976 έως και σήμερα είναι εντυπωσιακή και αντιπροσωπεύει ένα παράδειγμα επιτυχούς επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η έναρξη από ένα σούπερ μάρκετ στη Θεσσαλονίκη οδήγησε σε μια εκτεταμένη δικτύωση καταστημάτων σε όλη τη Βόρεια Ελλάδα. Η επιτυχημένη επέκταση σε νέες περιοχές, η εξέλιξη σε αγορές εκτός Θεσσαλονίκης, και η καταξίωση ως marketleader αποτελούν ενδεικτικά στοιχεία της δυναμικής της εταιρείας.

Ερώτηση 2η: Οι Δυσκολίες του Επιχειρηματία Σήμερα

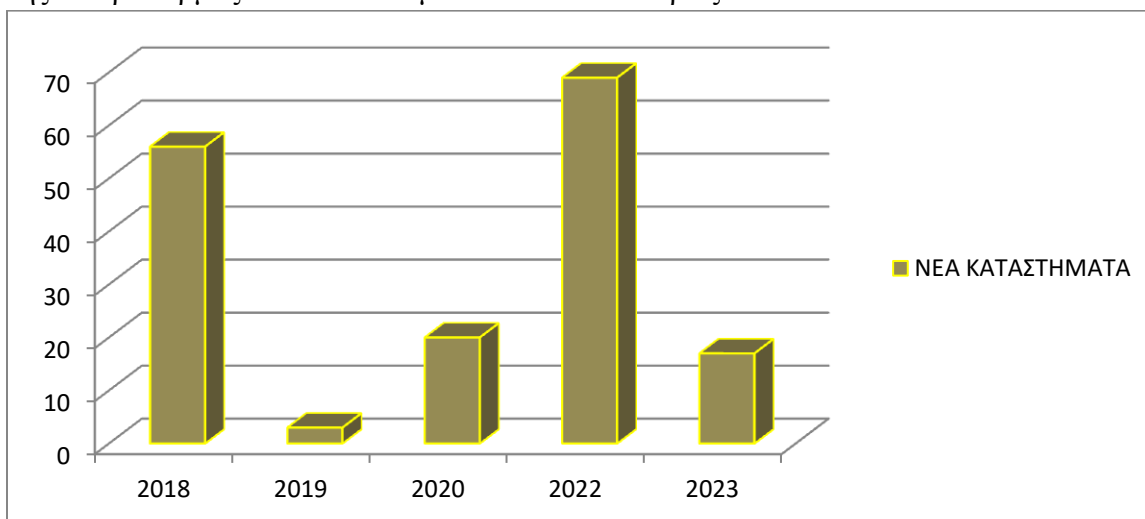
Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι σοφή και πειραματική. Οι προκλήσεις που αναφέρονται, όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι επιπτώσεις των κρίσεων και η ανάγκη παρακολούθησης του πολυποίκιλου ανταγωνισμού, αποτυπώνουν την αντιδραστικότητα της εταιρείας σε μια επικίνδυνη εποχή.

Η αναφορά στη γεωπολιτική κρίση και την ενεργειακή πληθωριστική κρίση αποδεικνύει την ευαισθησία της εταιρείας σε παγκόσμια γεγονότα που επηρεάζουν τον οικονομικό τομέα. Επιπλέον, η αναγνώριση της ανάγκης για παρακολούθηση και προσαρμογή σε πολλαπλούς τομείς ανταγωνισμού (φυσικό κατάστημα, ηλεκτρονικό εμπόριο, τεχνολογία) αποδεικνύει τη στρατηγική νοοτροπία της εταιρείας.

Συνολικά, ο συνεκτικός τρόπος παρουσίασης των προκλήσεων αποδεικνύει όχι μόνο την επίγνωση του παρελθόντος, αλλά και τη διαρκή προσαρμογή της εταιρείας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ερώτηση 3η: Εξαγορά της Προμηθευτικής Τροφίμων και Είσοδος στη Νότια Ελλάδα

Η απόφαση για την εξαγορά της αλυσίδας καταστημάτων Προμηθευτική Τροφίμων αποτελεί ένα στρατηγικό άνοιγμα προς τη Νότια Ελλάδα. Η ανάπτυξη της εταιρείας σε αυτή την περιοχή δείχνει όχι μόνο την αυξημένη εμπιστοσύνη στη δυναμική της εταιρείας, αλλά και την ικανότητά της να προσαρμόζεται και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες.



Ερώτηση 4η: Αντιδράσεις στο Νέο Εγχείρημα

Ο τρόπος που περιγράφετε τις αντιδράσεις είναι ενθαρρυντικός. Η ανταπόκριση του εσωτερικού προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση και η ενσωμάτωση των νέων καταστημάτων στο δίκτυο αποτελούν καίρια στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής επέκτασης.

Ερώτηση 5η: Κρίση και Ευκαιρίες

Η απόφαση να μην επεκταθεί η εταιρεία στο εξωτερικό αντικατοπτρίζει μια σταθερή και συνετή στρατηγική. Ο εστίασμος στην οικοδόμηση ενός ισχυρού στερεώματος και η ικανότητα αντιμετώπισης των εγχώριων προκλήσεων δίνει τη δυνατότητα για ανθεκτικότητα και ανταπόκριση σε διάφορα σενάρια.

Συνολικά, ο σχολιασμός αναδεικνύει μια συνεκτική και επαγγελματική προσέγγιση στη διαχείριση των επιχειρηματικών προκλήσεων και την ανάπτυξη της εταιρείας.

Ερώτηση 6η: Αντιμετώπιση Ανατιμήσεων

Η απάντησή σας αναδεικνύει τον περιορισμένο έλεγχο που έχετε ως σούπερ μάρκετ στη διαδικασία των ανατιμήσεων. Η έμφαση στο γεγονός ότι οι τιμές καθορίζονται από τους προμηθευτές ενισχύει το μήνυμα προς τον καταναλωτή για την αμεσότητα και διαφάνεια της διαδικασίας.

Ερώτηση 7η: Οι Όπλα έναντι του Ανταγωνισμού

Ο προσδιορισμός των "όπλων" της εταιρείας ενισχύει την εικόνα της ως ισχυρού παίκτη στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Η έμφαση στην ελληνική καταγωγή, τη σταθερότητα, τις χαμηλές τιμές, τη στήριξη των τοπικών κοινοτήτων και των παραγωγών, καθώς και η προσφορά στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, συνθέτουν μια ισχυρή στρατηγική.

Η δέσμευσή σας στις τοπικές κοινότητες και η επίκεντρο στην ελληνική παραγωγή ενισχύει το ελληνικό προφίλ της επιχείρησης, παρέχοντας επιπλέον αξία στον καταναλωτή.

Συνολικά, οι απαντήσεις σας αναδεικνύουν μια εταιρεία που δεν αφήνει ανεκμετάλλευτες τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τις προκλήσεις της αγοράς και που συνεχίζει να ενισχύει τη θέση της με βάση τις ελληνικές αξίες και τις στρατηγικές αποφάσεις.

αμιγώς ελληνική οικογενειακή επιχείρηση

σταθερότητα

«οικονομικά και ελληνικά»

στήριξη ελληνικής οικονομίας

η δύναμή μας είναι οι άνθρωποί μας

Ερώτηση 8η: Σχέση μάντζερ και πολιτικού

Η αντίθεσή σας μεταξύ της διαχείρισης ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της πολιτικής είναι σαφής και η εστίαση στην προσωπική σχέση του επιχειρηματία με τον άνθρωπο υπογραμμίζει τη σημασία της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στη διοίκηση.

Ερώτηση 9η: Φυσική παρουσία και τεχνολογία

Η αναγνώριση της αδυναμίας για φυσική παρουσία σε όλα τα καταστήματα είναι ρεαλιστική, ενώ η αναφορά στη χρήση της τεχνολογίας για τον έλεγχο του δικτύου διαπνέει σύγχρονη προσέγγιση.

Ερώτηση 10η: Συμβουλές σε νέο επιχειρηματία

Η συμβουλή να αγαπά και να αφοσιώνεται στον τομέα των επιχειρήσεων αποτελεί ουσιαστική συμβουλή. Η έμφαση στο να μπορεί να οραματιστεί, να αναπτύξει και να φτάσει μακριά αντικατοπτρίζει τον επιχειρηματικό χαρακτήρα και τη φιλοδοξία.

Συζήτηση επί των Ευρημάτων και Σύνδεση με το Θεωρητικό Μέρος

Η έρευνά μας για την εταιρεία Διαμαντής Μασούτης Α.Ε. αποκαλύπτει πώς η εφαρμογή της "Μεγάλης Ιδέας" μπορεί να καθοδηγήσει την επιχειρηματική στρατηγική και να συμβάλει στην επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η "Μεγάλη Ιδέα" αναφέρεται σε μια κεντρική, εμπνευσμένη ιδέα που διαπνέει κάθε πτυχή της εταιρείας, από την ηγεσία και τη στρατηγική μέχρι την εταιρική κουλτούρα και τις επιχειρηματικές πρακτικές.

Στρατηγική και Καινοτομία

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η "Μεγάλη Ιδέα" μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για την καινοτομία. Η εταιρεία Μασούτης, από την ίδρυσή της το 1976, υιοθέτησε την ιδέα της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε προσιτές τιμές, κάτι που αποτέλεσε την πυξίδα για όλες τις στρατηγικές της αποφάσεις. Η συνεχής επέκταση της εταιρείας, όπως αποδεικνύεται από την εξαγορά της Προμηθευτικής το 2018 και την στρατηγική συνεργασία με ΣΥΝ.ΚΑ το 2022, δείχνει την προσπάθεια για διατήρηση και επέκταση της ιδέας αυτής σε νέες αγορές και περιοχές.

Η επιτυχία των στρατηγικών αυτών κινήσεων υποστηρίζεται από τη θεωρία της καινοτομίας, η οποία προτείνει ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε καινοτόμες πρακτικές και εξαγορές μπορούν να αποκτήσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία Μασούτης, με τις στρατηγικές εξαγορές και την επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές, ενσωματώνει την καινοτομία στις επιχειρηματικές της πρακτικές, γεγονός που έχει οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και βελτίωση της οικονομικής της απόδοσης.

Κουλτούρα και Ηγεσία

Οι θεωρίες οργανωτικής συμπεριφοράς υπογραμμίζουν τη σημασία της κουλτούρας και της ηγεσίας στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Η "Μεγάλη Ιδέα" της εταιρείας Μασούτης, που επικεντρώνεται στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση πελατών, έχει διεισδύσει βαθιά στην

εταιρική κουλτούρα. Η δέσμευση της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και δεσμευμένοι προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Η ηγεσία της εταιρείας έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση αυτής της κουλτούρας. Η σταθερή καθοδήγηση και η ικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπως οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και η υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, έχουν διασφαλίσει την αειφορία και την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις αλλαγές της αγοράς. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρία που υποστηρίζει ότι η ηγεσία με όραμα και στρατηγική σκέψη μπορεί να εμπνεύσει και να οδηγήσει την επιχείρηση σε μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Οικονομική Απόδοση

Οι οικονομικές θεωρίες που συνδέουν τη στρατηγική με την οικονομική απόδοση επιβεβαιώνονται από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας Μασούτης, όπως η εξαγορά της Προμηθευτικής και η συνεργασία με ΣΥΝ.ΚΑ, έχουν οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των οικονομικών δεικτών της εταιρείας. Η επέκταση στην Αττική και άλλες περιοχές της Ελλάδας, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών, έχει ενισχύσει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και την καθιστά έναν από τους ηγέτες στον κλάδο της λιανικής πώλησης τροφίμων.

Η ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι επενδύσεις σε στρατηγικές εξαγορές και συνεργασίες μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Αυτό συμφωνεί με τις θεωρίες οικονομικής στρατηγικής, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η διαφοροποίηση και η επέκταση σε νέες αγορές μπορούν να προσφέρουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και επιτυχία.

Σχέσεις με το Προσωπικό και τους Καταναλωτές

Η επιτυχία της εταιρείας Μασούτης δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την υποστήριξη του προσωπικού και των καταναλωτών. Οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας έχουν βρει θετική ανταπόκριση τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους πελάτες. Οι προσπάθειες για διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας και εξυπηρέτησης έχουν ενισχύσει την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η αντίδραση του προσωπικού στις στρατηγικές αλλαγές και οι προσπάθειες για διατήρηση της επικοινωνίας με τους καταναλωτές κατά την περίοδο ανατίμησης των προϊόντων δείχνουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις προκλήσεις της αγοράς. Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της συμμετοχής και της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία μιας επιχείρησης, όπως προτείνεται από τις θεωρίες της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Περιβαλλοντικές και Τεχνολογικές Πρωτοβουλίες

Η εταιρεία Μασούτης έχει επίσης υιοθετήσει πρακτικές που συνδυάζουν την περιβαλλοντική ευαισθησία με την τεχνολογική καινοτομία. Οι πράσινες πρακτικές και οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της εταιρείας. Αυτές οι πρωτοβουλίες όχι μόνο ενισχύουν τη φήμη της εταιρείας αλλά και βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα της λειτουργίας της.

Η εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, από την αλυσίδα εφοδιασμού μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών, αποδεικνύει ότι η εταιρεία είναι προσανατολισμένη προς το μέλλον και έτοιμη να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρει η ψηφιακή εποχή. Αυτό συμφωνεί με τις θεωρίες της τεχνολογικής καινοτομίας, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε νέες τεχνολογίες μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά.

Συμπερασματικά

Η έρευνα για την εταιρεία Μασούτης δείχνει ότι η εφαρμογή της "Μεγάλης Ιδέας" μπορεί να καθοδηγήσει την επιχειρηματική στρατηγική και να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι στρατηγικές επεκτάσεις, οι εξαγορές, οι συνεργασίες, και οι επενδύσεις σε τεχνολογίες και πράσινες πρακτικές αποδεικνύουν ότι μια εμπνευσμένη ιδέα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη και την καινοτομία. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας επιβεβαιώνονται από τα πρακτικά ευρήματα της έρευνας αυτής.

Η σύνδεση των στρατηγικών κινήσεων με τα οικονομικά αποτελέσματα και την εταιρική κουλτούρα δείχνει ότι η "Μεγάλη Ιδέα" μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη συνεχή ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει σε περαιτέρω ανάλυση της επίδρασης της ψηφιοποίησης και των πράσινων πρακτικών στην αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, καθώς και στη συγκριτική μελέτη με άλλες ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις.

Διάγραμμα Ροής της Εφαρμογής της "Μεγάλης Ιδέας" στις Επιχειρήσεις



Περιορισμοί στην Έρευνα

1. **Περιορισμένη δειγματοληψία:** Η έρευνα βασίζεται σε μια συνέντευξη και ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζει πλήρως όλες τις στρατηγικές αποφάσεις και προκλήσεις.
2. **Υποκειμενικότητα:** Οι απαντήσεις στη συνέντευξη μπορεί να περιέχουν υποκειμενικά στοιχεία που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα των ευρημάτων.

Μελλοντικές Προοπτικές για Μεγαλύτερη Έρευνα

1. **Ανάλυση Περίπτωσης:** Διεύρυνση της έρευνας σε άλλες ελληνικές εταιρείες για συγκριτική ανάλυση.
2. **Ποσοτική Έρευνα:** Χρήση ποσοτικών μεθόδων για τη μελέτη της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών κινήσεων.
3. **Διεθνής Σύγκριση:** Σύγκριση με διεθνείς εταιρείες για να κατανοηθούν καλύτερα οι παγκόσμιες τάσεις και οι βέλτιστες πρακτικές.

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Στη σύγχρονη εποχή της επιχειρηματικότητας, η εφαρμογή της "Μεγάλης Ιδέας" αποκτά έναν εκ νέου και κρίσιμο ρόλο στον χώρο των επιχειρήσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει εκ βάθρων τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται και υλοποιούν αυτήν την έννοια, εστιάζοντας ιδιαίτερος στον ρόλο τους στην αντιμετώπιση κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων.

Οι μάνατζερ, ως κινητήριος δύναμη της επιχείρησης, αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις που απαιτούν δημιουργικότητα, καινοτομία και ικανότητα προσαρμογής στο αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο της "Μεγάλης Ιδέας", ο μάνατζερ δεν αντιμετωπίζει μόνο κρίσεις ως προβλήματα, αλλά ως ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη.

Η ευρηματικότητα και η διοικητική σύνεση των μάνατζερ αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες στην επιτυχή υλοποίηση της μεγάλης ιδέας. Μέσα από τη στρατηγική λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση του απρόβλεπτου, οι μάνατζερ αναδεικνύουν την σημασία της δυναμικής προσαρμογής σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πραγματικότητα.

Τέλος, η μεγάλη ιδέα εκφράζει την ανάγκη για διαρκή εξέλιξη και ανανέωση στον κόσμο των επιχειρήσεων, ενώ ο ρόλος του μάνατζερ εμφανίζεται ως καίριος για την προώθηση αυτής της προσπάθειας. Με την επικέντρωση στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και τη διαχείριση κρίσεων, οι μάνατζερ αναδεικνύουν τη σημασία της ανθεκτικότητας και της συνεχούς εξέλιξης για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Στο πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας, εξερευνήσαμε τον σημαντικό ρόλο της "μεγάλης ιδέας" ως πολιτική έννοια στον χώρο των επιχειρήσεων. Καταδείξαμε πώς η εφαρμογή μιας

εμβληματικής ιδέας στον επιχειρηματικό κόσμο μπορεί να διαμορφώσει τη στρατηγική και την πορεία της επιχείρησης. Μελετήσαμε επίσης πώς η μεγάλη ιδέα αποτελεί καθοριστικό κίνητρο για την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Εστίασαμε, επίσης, στον κρίσιμο ρόλο του μάνατζερ στην αντιμετώπιση κρίσεων και τη λήψη αποφάσεων. Αναδείξαμε τη σημασία της ικανότητάς του να διαχειρίζεται απρόβλεπτες περιστάσεις, να ενθαρρύνει την καινοτομία και να οδηγεί την επιχείρηση προς την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Το παρόν εργασία αποτελεί μια ανάλυση των διασταυρούμενων σημείων μεταξύ της μεγάλης ιδέας και του ρόλου του μάνατζερ, προσφέροντας ενδιαφέρουσες προοπτικές για τον ενδυναμωμένο σχεδιασμό και την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων στον δυναμικό τομέα της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Συμπερασματικά, εκτιμούμε τον ρόλο αυτόν ως θεμέλιο για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής επιτυχίας και της καινοτόμου προοπτικής για το μέλλον.

Ευελπιστούμε ότι η παρούσα εργασία έχει προσφέρει στον αναγνώστη μια συνεκτική κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ της μεγάλης ιδέας και του ρόλου του μάνατζερ, καθώς και ενθαρρύνει περαιτέρω έρευνα και σκέψη σε αυτό τον σημαντικό τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abrams, R. (2019). *Successful Business Plan: Secrets & Strategies* (7th ed.). Planning Shop.

Anderson, C., John, O.P. and Keltner, D. (2012). The Personal Sense of Power. *Journal of Personality*, 80(2), pp.313–344. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>.

António Rui Gomes (2023). The Social Value of Leadership: a Contribution from the Leadership Efficacy Model. *Trends in Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1007/s43076-023-00321-8>.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial Management: Theory & Practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Brust-Renck, P.G., Weldon, R.B. and Reyna, V.F. (2021). Judgment and Decision Making. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.536>.

Cartledge, P. (2007). Democracy, Origins of Contribution to a Debate. *University of California Press eBooks*, pp.155–169. doi:<https://doi.org/10.1525/california/9780520245624.003.0006>.

Chordaki, E. (2022). Science communication herstories: reflecting on the Greek feminist birth control movement of the 1970s and 1980s. *Research for All*, 6(1). doi:<https://doi.org/10.14324/rfa.06.1.13>.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Athēna: Interbooks.

Coen, D., Grant, W. and Wilson, G. (2010). Political Science. *The Oxford Handbook of Business and Government*, pp.9–34. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199214273.003.0002>.

de Oliveira, U.R., Menezes, R.P. and Fernandes, V.A. (2023). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, Development and Sustainability*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7>.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.

Eidinow, E. and Ramirez, R. (2012). *The Aesthetics of Story-telling as a Technology of the Plausible*.

Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T.W. and Guenther, E. (2023). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>.

Elrod, P.D. and Tippett, D.D. (2002). The ‘death valley’ of change. *Journal of Organizational Change Management*, [online] 15(3), pp.273–291. doi:<https://doi.org/10.1108/09534810210429309>.

Γούλα Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας, Αθήνα. Παπαζήση..*

Greenwood, M. and Freeman, R.E. (2017). Deepening Ethical Analysis in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 147(1), pp.1–4. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3766-1>.

Haddour, A. (2008). Tradition, Translation and Colonization: The Graeco-Arabic Translation Movement and Deconstructing the Classics. *Oxford University Press eBooks*, [online] pp.203–226. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199288076.003.0010>.

Harel, R., Schwartz, D. and Kaufmann, D. (2020). The relationship between innovation promotion processes and small business success: the role of managers’ dominance. *Review of Managerial Science*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00409-w>.

Hobelsberger, C. (2021). Supermarkets and Modern Food Retail Management. *Handel und Internationales Marketing Retailing and International Marketing*, pp.31–46. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-658-33315-7_4.

Hubbart, J.A. (2023). Organizational Change: the Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), pp.162–162. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci13070162>.

Jeri Anne Hose-Ryan (2022). Scientific Management Theory of Organizations. *Springer eBooks*, pp.11846–11850. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_79.

- Kalyvas, S.N. (2020). The Developmental Trajectory of the Greek State. pp.22–37.
doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198825104.013.2>.
- Karafoulidou, V. (2019). The European Origins of the Great Idea. *Springer eBooks*, pp.27–38.
doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-19864-0_3.
- Kazamias, A.M. (2009). Modernity, State-Formation, Nation Building, and Education in Greece. *International Handbook of Comparative Education*, pp.239–256.
doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6403-6_16.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Κριτική, Αθήνα..*
- Kipping, M. and Üsdiken, B. (2008). Business History and Management Studie. *Oxford University Press eBooks*, pp.96–119.
doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0005>.
- Kolovos, E. (2010). *The Ottoman Empire, the Balkans, the Greek Lands. Gorgias Press eBooks*. Gorgias Press. doi:<https://doi.org/10.31826/9781463225544>.
- Konstantinidis, C., Aggelopoulos, S., Tsiouni, M. and Rizopoulou, E. (2021). Estimating competitiveness of Greek food and beverage industry: a comparison between Greek flour milling industry and Greek food and beverage industry. *EuroMed Journal of Business*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:<https://doi.org/10.1108/emjb-02-2021-0016>.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kreiterling, C. (2023). Digital Innovation and entrepreneurship: a Review of Challenges in Competitive Markets. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1).
doi:<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>.
- Λιαρόπουλος, Λ. (2010). *Η έννοια της υγείας και η μέτρηση του επιπέδου της υγείας. Στο: Οργάνωση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας. Τόμος Α'. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Βήτα, :31-39, 3-18.*
- Loe, T.W., Ferrell, L.D. and Mansfield, P. (2012). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Springer eBooks*, pp.279–301.
doi:https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_13.
- Lolos, S., Palaios, P. and Papapetrou, E. (2021). The Greek tourism-led growth revisited: insights and prospects. *Working paper*. [online] doi:<https://doi.org/10.52903/wp2021289>.

Luttermann, A. (2014). Linguistic and Cultural Homogenization in the Face of Global Change, a Subarctic Example. *Global Environmental Change*, pp.903–909. doi:https://doi.org/10.1007/978-94-007-5784-4_85.

MacDonald, M.J. (2014). Rhetoric and Argumentation. pp.660–672. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199731596.013.050>.

Malter, M.S., Holbrook, M.B., Kahn, B.E., Parker, J.R. and Lehmann, D.R. (2020). The past, present, and future of consumer research. *Marketing Letters*, [online] 31, pp.1–13. doi:<https://doi.org/10.1007/s11002-020-09526-8>.

Messerly, J. (2016). *William James: Once Born and Twice Born People*. [online] Reason and Meaning. Available at: <https://reasonandmeaning.com/2016/05/16/william-james-once-born-and-twice-born-people/>.

Morelli, M., Casagrande, M. and Forte, G. (2021). Decision Making: a Theoretical Review. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 56. doi:<https://doi.org/10.1007/s12124-021-09669-x>.

Μπουραντάς , Δ.Κ. (2002). *Ηγεσία*. Εκδόσεις Παπαδόπουλος.

Murugesan, V.P., Ghosh, S., Tulshyan, A., Ahmed, A.A., Sivasamy, B., Kapoor, A. and Karuppasamy, S. (2022). Modeling and multi-objective optimization of parameters in fabrication and performance analysis of polyvinylidene fluoride spiral-wound membrane modules. *Polymer Bulletin*. doi:<https://doi.org/10.1007/s00289-022-04361-5>.

Nadolna, K.K. (2020). The role of a leader in stimulating innovation in an organization. *Administrative Sciences (2076-3387)*, [online] 10(3), pp.1–18. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci10030059>.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Platanakis, C. (2021). Aristotelian Virtuous Leadership: between Calculative Bureaucracy and Emotional Tyranny. *Philosophy of Management*. doi:<https://doi.org/10.1007/s40926-021-00182-0>.

Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Riggio, R.E. (2010). *Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235iii .

Robbins, S., Coulter, M. and Decenzo, D. (2017). *Fundamentals of Management ELEVENTH EDITION*. [online] Available at:
<https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/5/0135175151.pdf>.

S. Muthumani and MG Manoj Kumar (2023). Conflict management strategies: an empirical study on industrial conflict effect on employees' productivity. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*. doi:<https://doi.org/10.1007/s13198-023-02073-1>.

Σκαλτσάς, Θ. (1993). *Ο χρυσός αιώνας της αρετής. Αριστοτελική ηθική*, εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα..

Smith, N.R., Knocke, K.E. and Hassmiller Lich, K. (2022). Using decision analysis to support implementation planning in research and practice. *Implementation Science Communications*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s43058-022-00330-1>.

Sullivan, E.J. and Decker, P.J. (2005). *Effective leadership and management in nursing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Mullins, J. W. (2017). *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* (5th ed.). Financial Times Press.

Taormina, R.J. and Gao, J.H. (2013). Maslow and the Motivation hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), pp.155–177.

Tenzer, H., Terjesen, S. and Harzing, A.-W. (2017). Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*, [online] 57(6), pp.815–854. doi:<https://doi.org/10.1007/s11575-017-0319-x>.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Treadway, D.C., Bentley, J.R., Williams, L.A. and Wallace, A.M. (2014). *The Skill to Lead*. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.025>.

Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας: Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη

Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας Απο τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη

Τριαντάρη, Σ. (2021) *Ηθική στην λήψη αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη

Tsirbas, Y. and Zirganou-Kazolea, L. (2021). Greek political scientists under the crisis and the case of the Greek bailout referendum: an intellectual barricade protecting the status quo? *European Political Science*. doi:<https://doi.org/10.1057/s41304-021-00339-5>.

Τσούκας, Χ.Κ. (2015). Γιατί πρέπει η επιχείρηση να είναι ηθική; Μια νεοαριστοτελική προσέγγιση. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 19, p.85. doi:<https://doi.org/10.12681/sas.657>.

Velázquez, B. and Buffaria, B. (2017). About farmers' bargaining power within the new CAP. *Agricultural and Food Economics*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s40100-017-0084-y>.

Warren, R.B. and Fögen, T. (2016). *Graeco-Roman Antiquity and the Idea of Nationalism in the 19th Century*. De Gruyter. doi:<https://doi.org/10.1515/9783110473490>.

Wood, B., Williams, O., Nagarajan, V. and Sacks, G. (2021). Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: a systematic review and document analysis. *Globalization and Health*, [online] 17(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s12992-021-00667-7>.

Zafirovski, M. (2011). *The Enlightenment and Its Effects on Modern Society*. New York, NY: Springer New York. doi:<https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7387-0>.