

# **An initial strategic group taxonomy of the Food and Beverage Industry based on the Firms listed in the Athens Stock Exchange**

**Apostolos Goulas**  
University of Coventry, UK  
[goulasap@yahoo.com](mailto:goulasap@yahoo.com)

## **Abstract**

The current paper presents an initial strategic group taxonomy of the companies of food and beverage sector from the Athens Stock Exchange (ASE). The taxonomy is based on the information published on the ASE website and the respective companies' websites and is developed according to a number of dimensions on scope of activities and resource commitment as published by Porter (1980), McGee & Thomas (1986). The choice of the food and beverage sector of the ASE is due to its importance for the Greek economy especially because of the huge number of employees and domestic product. The paper includes a review of the relevant literature, the data design methodology, the data analysis methodology and a discussion of results and conclusions.

**Keywords:** στρατηγικές ομάδες, Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ταξινόμηση, κλάδος

**JEL Classification:** M21

## **Μια αρχική ταξινόμηση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου τροφίμων και ποτών του Χρηματιστηρίου Αθηνών**

**Απόστολος Γούλας**  
University of Coventry, England  
[goulasap@yahoo.com](mailto:goulasap@yahoo.com)

## **Περίληψη**

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μια αρχική ταξινόμηση των στρατηγικών ομάδων, όπως αυτές διαμορφώνονται στον κλάδο των τροφίμων και ποτών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Η ταξινόμηση των ομάδων έγινε με βάση τα δεδομένα όπως αυτά δημοσιεύθηκαν στις ιστοσελίδες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, καθώς και στις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων.

Η επιλογή του κλάδου των τροφίμων και ποτών για την παρούσα μελέτη έγινε, κυρίως, λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει στην Ελληνική οικονομία, αλλά και στο μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που απασχολούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Η μελέτη περιλαμβάνει μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, τη μεθοδολογία σχεδίασης δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων, καθώς και μια συζήτηση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων.

**Keywords:** στρατηγικές ομάδες, Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ταξινόμηση, κλάδος

**Τυποποίηση JEL:** M21

## Εισαγωγή

Το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), ιδρύθηκε το 1876, και εδρεύει κοντά στο κέντρο της πόλης. Είναι επίσης γνωστό στο ευρύ κοινό και ως Σοφοκλέους εξαιτίας της έδρας του στην οδό Σοφοκλέους. Σύμφωνα με το [www.ase.gr](http://www.ase.gr) (15/02/08), αυτή τη στιγμή υπάρχουν 17 κλάδοι.

Οι στρατηγικές ομάδες είναι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο και παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, ακολουθώντας παρόμοιες στρατηγικές ή ανταγωνίζονται σε κοινή βάση (Johnson, Scholes και Whittington 2005). Η βασική αρχή των στρατηγικών ομάδων δημιουργήθηκε με κύριο σκοπό να εξηγήσει διατηρημένες αλλαγές στα οικονομικά αποτελέσματα συγκεκριμένων εταιριών στον κλάδο, έτσι ο κύριος στόχος είναι ο υπολογισμός της σπουδαιότητας της διαφοράς του κέρδους μεταξύ ιδιαίτερων ομάδων. Υπάρχουν μερικοί παράμετροι οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο. Σύμφωνα με τον Santos Alvarez (2004) η δομή των στρατηγικών ομάδων προσφέρει ακλόνητη βάση για μια εκτενέστερη ανάλυση σε πολύ σημαντικούς τομείς όπως ενυπάρχων μεταξύ ομάδων (intergroup) αντιδράσεις, ανταγωνισμός, διαδικασία στρατηγικής αλλαγής, στρατηγική σταθερότητα και σύγκληση, δυναμική οργανωσιακής συμπεριφοράς και ανταγωνισμός, καθώς και φήμη. Το νούμερο των στρατηγικών οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν από την εταιρία είναι περιορισμένο και η επιλογή μιας εκ των στρατηγικών έχει αντίκτυπο στη συμμετοχή σε μια συγκεκριμένη ομάδα.

### Ορισμός των στρατηγικών ομάδων

Η ύπαρξη στρατηγικών ομάδων στο Χ.Α. είναι ένα γεγονός μεγάλης σημασίας για τις επιχειρήσεις και συνεπώς για την οικονομία της χώρας. Ένα τεράστιο μέρος της βιβλιογραφίας έχει περιγράψει την αρχή των στρατηγικών ομάδων. Οι McGee και Thomas (1986) παρουσίασαν μελέτες σε αυτό τον τομέα αρχίζοντας από τον ορισμό που έδωσε πρώτος ο Hunt (1972) στη διδακτορική του διατριβή, στον οποίο θεώρησε τη διαφοροποίηση στο βαθμό προϊόντος ως "σημείο της κάθετης ολοκλήρωσης και διαφορές στη διαφοροποίηση του προϊόντος" ως βάση για τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να οριστούν ως μια ομάδα επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, το οποίο επίσης παρουσιάζει μεγάλο επίπεδο συμμετρίας "με σεβασμό στη δομή κόστους, συμβατικό οργανισμό, συστήματα ελέγχου καθώς και αμοιβές και επιπλήξεις στο management, και σε προσωπικές απόψεις και προτιμήσεις στα διάφορα πιθανά outcomes".

Παρόμοια εξήγηση, η οποία αποτελεί και την πιο διαδεδομένη στις μέρες μας, δόθηκε από τον Porter (1980): "στρατηγική ομάδα είναι η ομάδα των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική διαμήκος των στρατηγικών διαστάσεων". Οι στρατηγικές διαστάσεις σε αυτή την περίπτωση μπορούν να είναι "εξειδίκευση, αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος, επιλογή προϊόντος και καναλιού διανομής, ποιότητα προϊόντος, τεχνολογική ηγεσία, κάθετη ολοκλήρωση, υπηρεσία η οποία παρέχετε". Επίσης ο ορισμός που δόθηκε από τον Hunt, επεκτάθηκε από τον Porter, ο οποίος πρόσθεσε έμμεσες επιρροές οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τις διάφορες στρατηγικές μεταξύ των επιχειρήσεων, στην ύπαρξη των περιορισμών μετακίνησης.

Ο Porter (1979) καθώς και οι Hatten και Hatten (1987) εξήγησαν τρεις λόγους οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία στρατηγικών ομάδων. Αρχικά, οι επιχειρήσεις έχουν διάφορες αντίστροφες τοποθετήσεις ρίσκου (risk aversion postures) καθώς οι επενδύσεις στη δημιουργία περιορισμών μετακίνησης χαρακτηρίζονται με μεγάλο ρίσκο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών ομάδων με βάση την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) καθώς και τα έξοδα διαφήμισης ως αμυντικοί περιορισμοί

μετακίνησης. Επίσης, ομάδες επιχειρήσεων οι οποίες δείχνουν διαφορές στις σχέσεις τους με τη μητρική επιχείρηση, μπορεί να διαφέρουν στους στόχους με τρόπους οι οποίοι οδηγούν σε ποικιλία στρατηγικών. Επιπλέον, ο χαρακτήρας της ζήτησης σε συνδυασμό με την τεχνολογία παραγωγής και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία θεωρούνται ως η ιστορική ανάπτυξη ενός κλάδου, επηρέασαν τις επιχειρήσεις οι οποίες εμφανίζουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο Porter (1979) επιπλέον παρέχει και μία τέταρτη εξήγηση. Σύμφωνα με τον ίδιο, αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται εσωτερικά στη δομή του κλάδου μπορούν να καταστήσουν τη δημιουργία ομάδας ευκολότερη, ή να έχει ως αποτέλεσμα μια ομοιογενή ομάδα. Τεχνολογικές αλλαγές ή αλλαγές στη συμπεριφορά του αγοραστή μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία νέων ομάδων με "την αύξηση ή τη μείωση της σταθερότητας του προϊόντος, αλλάζοντας σχετικά όρια στον κλάδο".

Επιπλέον μελέτες και ορισμοί δοθήκαν για παράδειγμα από τους Hatten (1974) Hatten και Schendel (1977), Harrigan (1980), Baird και Sudharsan (1983). Ο Tremblay, το 1985 σε μελέτες που πραγματοποίησε στην βιομηχανία ζυθοποιίας των Ηνωμένων Πολιτειών έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο ζήτημα για το ποιες μεταβλητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, τιμή, διαφήμιση, αριθμός επωνυμιών και σχετικό μερίδιο αγοράς αποτέλεσαν τις μεταβλητές της συγκεκριμένης μελέτης. Επιπλέον, όλο και περισσότερα παραδείγματα σχετικών ερευνών μπορούν να βρεθούν στις δημοσιεύσεις των Cool και Schendel (1987), Fiegenbaum και Primeaux (1987), Amel και Rodes (1988), Oustapassidis (1998), Leask και Parker (2006) και Ruiz (1998).

Τα μέλη της ίδιας στρατηγικής ομάδας πραγματοποιούν τις ίδιες αποφάσεις σε ζωτικής σπουδαιότητας περιοχές, καθώς οι κοινές στρατηγικές μπορούν να περιγραφούν με όμοιες τιμές από συγκεκριμένες στρατηγικές μεταβλητές. Όπως παρατηρήθηκε από τον Koller (2001), οι στρατηγικές που εφαρμόζουν τα μέλη μιας στρατηγικής ομάδας είναι ως ένα αισθητό βαθμό όμοιες, ενώ οι διαφορές μεταξύ ιδιαίτερων ομάδων μπορούν να παρατηρηθούν σχετικά εύκολα. Bogner, Mahoney, και Thomas (1993) κατέληξαν ότι, οι στρατηγικές ομάδες μαζί με τους περιορισμούς μετακίνησης, είναι "εν μέρει δομικές και εν μέρει ενδογενής και ορίζονται εν μέρει από το ανταγωνιστικό περιβάλλον και εν μέρει από τη στρατηγική επιλογή".

### **Αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων**

Για να αναλυθεί η στρατηγική δομή των επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στο Χ.Α. τα ακόλουθα κριτήρια πρέπει να χρησιμοποιηθούν: πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας το εμπορικό σήμα και η διαφοροποίηση (Blanas, 2007a), γεωγραφική κάλυψη και χρησιμοποιούμενα δίκτυα διανομής (Johnson et al, 2007). Επιπλέον, ικανότητες ανθρώπινων πόρων, τεχνικές ικανότητες, τεχνολογική ηγεσία και οικονομική δυνατότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αναγνώριση των πόρων και ικανοτήτων της στρατηγικής ομάδας. Συμπληρωματικά, οι Johnson et al (2007) αναφέρουν τον αριθμό εμπορικών σημάτων, δραστηριότητα στο marketing (marketing effort), το μέγεθος κάθετης ολοκλήρωσης, και το μέγεθος της επιχείρησης ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων. Επίσης οι Prior και Surroca (2006) χρησιμοποίησαν τις ακόλουθες απόψεις στην ανάλυση που πραγματοποίησαν για τις στρατηγικές ομάδες στην Ισπανική τραπεζική λειτουργία (Spanish banking): πεδίο προϊόντος, γεωγραφική έρευνα και πελατειακή εγγύτητα. Άλλη μια μέθοδος για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων αποτελεί η γνωστική προσέγγιση (Regner και Huff, 1993). Με αυτό τον τρόπο, το γνωστικό cognitive mapping των ανταγωνιστικών αγορών αναλύεται από τους manager ή από την ομάδα διοίκησης. Οι Peteraf και Shanley (1997) ανέπτυξαν τη θεωρία σύμφωνα με την οποία οι managers συμμετέχουν στο

επιχειρησιακό περιβάλλον με σκοπό να μειώσουν την αβεβαιότητα και να συμπλεύσουν με απόλυτο ορθολογισμό. Ολοκληρώνοντας, ως στρατηγική ομάδα μπορεί να θεωρηθεί ένα σύνολο επιχειρήσεων, των οποίων οι managers μοιράζονται τα ίδια πνευματικά στρατηγικά μοντέλα για το industry (Regner και Huff, 1993). Με αυτό τον τρόπο η δραστηριότητα της επιχείρησης θεωρείται μόνο ανάμεσα από ένα περιορισμένο αριθμό διαστάσεων- κλειδιών, οι οποίες είναι αρκετά πληροφοριακές και επιτρέπουν στην πρόβλεψη των συνολικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Porac et al. 1995).

### **Περιορισμοί μετακίνησης (Mobility barriers)**

Στις σπουδές των Caves και Porter (1997) ο όρος των περιορισμών μετακίνησης αναφέρθηκε για πρώτη φορά και ορίστηκε ως "περιορισμοί μετακίνησης μεταξύ ομάδων βασίζετε σε δομικά χαρακτηριστικά όπως εμπόδια εισόδου σε οποιαδήποτε εξωγενή ομάδα". Με άλλα λόγια, οι περιορισμοί μετακίνησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως ένας τείχος ο οποίος χωρίζει μια ομάδα από τον εξωτερικό ανταγωνισμό ενώ την ίδια στιγμή παρεμποδίζει την κίνηση της επιχείρησης σε μια άλλη οποιαδήποτε ομάδα. Επιπλέον σύμφωνα με τους McGee και Tomas (1986) ο ορισμός των περιορισμών μετακίνησης δόθηκε από μια διαφορετική προσέγγιση, ως ένα αχώριστο τμήμα των ομάδων τα οποία είναι αποτέλεσμα διαφόρων στρατηγικών αποφάσεων οι οποίες πάρθηκαν από την επιχείρηση.

Οι λόγοι που προκαλούν περιορισμούς μετακίνησης, και μπορούν να αποτρέψουν την ελεύθερη κίνηση των επιχειρήσεων, χωρίστηκαν από τους McGee και Tomas (1986) σε τρεις κατηγορίες, συμπεριλαμβάνοντας στρατηγικές σχετικές με την αγορά, χαρακτηριστικά προμηθειών και επιχειρήσεων. Στην ίδια έρευνα, οι McGee και Tomas κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις που καθορίζουν το μέγεθος των περιορισμοί μετακίνησης δεν μπορεί να αντιγραφεί από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις χωρίς τη χρησιμοποίηση επιπλέον εξόδων, χρόνου και με αβέβαια αποτελέσματα. Επίσης η ταξινόμηση των περιορισμών μετακίνησης διαχωρίζει τις στρατηγικές σχετικές με την αγορά από τα χαρακτηριστικά του κλάδου και της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Gonzalez-Fildago και Ventura-Victoria (2002), οι συνθήκες που ευνοούν την δημιουργία περιορισμών μετακίνησης είναι η ομοιογένεια των πόρων, καθώς και το γεγονός ότι η διαφορά στην απόδοση μεταξύ των ομάδων απαιτεί μιμησίμους πόρους. Πιθανή απουσία των προαναφερθέντων στοιχείων πιθανότατα θα έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ομάδες.

Οι Oster (1982) και Primeaux (1985) υπέθεσαν ότι οι στρατηγικές ομάδες επενδύουν σε έναν ή περισσότερους περιορισμούς μετακίνησης, οι οποίες δημιουργούν εμπόδια στην ύπαρξη σημαντικών και σταθερών διαφορών μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (Leask και Parker, 2006). Σύμφωνα με τον Ferguson (2000), ένας από τους περιορισμούς μετακίνησης μπορεί να αποτελέσει αίτιο για μια καλή θέση στην αγορά, αναγνώριση επωνυμίας ή καλή φήμη των επιχειρήσεων μεταξύ της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση περιορισμοί μετακίνησης μπορούν να δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα από αντίστοιχες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, ή ακόμη ως αποτέλεσμα της προσφοράς παρόμοιου τύπου προϊόντων (Zochowski και Halaj, 2006). Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν ως εμπόδια για τις επιχειρήσεις και μπορούν να εμποδίσουν την μετακίνηση τους σε μια άλλη ομάδα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι αναλογία κινητικότητας μεταξύ των στρατηγικών ομάδων θα είναι χαμηλός (Ruiz, 2006).

Οι Dranove et al. (1998) αρχικά, και ύστερα ο Lahti (2006), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι περιορισμός μετακίνησης πρέπει να υπάρχει ώστε να εμποδίσει την αντιγραφή από τον εξωτερικό ανταγωνισμό, όπως επίσης η επίδραση στο επίπεδο μιας ομάδας πρέπει να απαντάται ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων εσωτερικά της ομάδας. Ο

Lahti (2006) τόνισε ότι εξαιτίας των περιορισμών μετακίνησης, η δομή των στρατηγικών ομάδων μπορεί να μην υπάρχει ή να μην είναι φαινομενική.

Οι Zochowski και Halaj (2006), παρέχουν τρία συμπεράσματα για την ύπαρξη περιορισμών μετακίνησης. Αρχικά, υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας ιεραρχίας σε μια στρατηγική ομάδα. Ομάδες οι οποίες αποτελούνται από πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις μπορούν να παρουσιάζουν υψηλότερους περιορισμούς μετακίνησης συγκριτικά με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις με χαμηλότερη αποδοτικότητα. Επιπλέον, οι ομάδες μπορούν να αντιδρούν διαφορετικά στις περιβαλλοντικές αλλαγές, εξαιτίας της διαφορετικής επιρροής των εξωγενών παραγόντων. Παρόλα αυτά, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια ομάδα θα αντιδράσουν πιθανότατα με τον ίδιο τρόπο στις αλλαγές των συγκεκριμένων παραγόντων.

### **Επιπτώσεις της ύπαρξης των στρατηγικών ομάδων**

Ο Porter (1979) όρισε την υπόθεση ότι η παρουσία των ομάδων σε ένα industry μπορεί να αλλάξει το επίπεδο του ανταγωνισμού σε αυτό. Όσο περισσότερες ομάδες και περισσότερο ίσια μερίδια για αυτές, τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός θα υπάρχει μεταξύ των ομάδων. Καθώς επίσης και όσο μεγαλύτερη "στρατηγική απόσταση" μεταξύ των ομάδων (βαθμός διαφοράς των κύριων διαστάσεων), τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός σε επίπεδο κλάδου. Και τέλος, όσο μεγαλύτερη η "ανεξαρτησία αγοράς" (βαθμός στον οποίο οι ομάδες έχουν ως στόχο τις ίδιες ομάδες καταναλωτών) τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός σε επίπεδο κλάδου.

Ο Porter (1979), ωστόσο, τόνισε ότι το επίπεδο του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο μπορεί να μειωθεί εξαιτίας της ύπαρξης στρατηγικών ομάδων. Αυτό μπορεί να αποτελέσει αποτέλεσμα της συνεργασίας των επιχειρήσεων μιας ομάδας, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί ο ανταγωνισμός στην ίδια ομάδα, όχι όμως και μεταξύ των διάφορων ομάδων.

Σύμφωνα με τους Heene και Houthoofd (2002), υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις που προκαλούν αυτή την εξάρτηση. Αρχικά, το νούμερο των ομάδων και η διανομή του μεριδίου αγοράς, κατόπιν, ο βαθμός της διαφοροποίησης ανάμεσα στις ομάδες, και τέλος η διαφορετικότητα των προφίλ των καταναλωτών.

Η θεωρία των στρατηγικών ομάδων αναπτύχθηκε βασιζόμενη στις εξηγήσεις των διαφορών των αποτελεσμάτων, τα οποία επιτεύχθηκαν από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στην ίδια αγορά. Ωστόσο, η θεωρία των περιορισμών μετακίνησης δεν μπορεί να εξηγήσει τις διαφορές στα κέρδη. Για να εξασφαλιστεί αυτή η εξήγηση, ο Porter (1980), χρησιμοποίησε το παράδειγμα της δομικής συμπεριφοράς-απόδοσης (structure conduct-performance, SCP). Θεώρησε ότι η δομή της αγοράς, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους και του αριθμού των παιχτών, μπορεί να καθορίσει τη θέση των παιχτών στην υπό ανάλυση αγορά και να ορίσει την στρατηγική τους, με τον ίδιο τρόπο που επηρεάζει την κερδοφορία τους. Αυτός είναι και ο λόγος που αρχικά η ύπαρξη στρατηγικών ομάδων συνδέθηκε με το μέγεθος των επιχειρήσεων που επιχειρούν σε μια συγκεκριμένη αγορά (Caves και Porter, 1978). Ενώ, εν συνεχεία, η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων επεκτάθηκε σε ένα μεγαλύτερο αριθμό πεδίων.

### **Σημασία των στρατηγικών ομάδων**

Ο πρώτος ο οποίος τόνισε την αξία των στρατηγικών ομάδων ως αναλυτικό τέχνασμα υπήρξε ο Porter (1985). Η ομαδοποίηση επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει τον κλάδο ως σύνολο ενώ ταυτόχρονα να μελετήσει την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Επίσης καθιστά ικανή την εξέταση και λεπτομερή ανάλυση της δομής της ομάδας, υπολογίζοντας

τόσο τον εσωτερικό ανταγωνισμό όσο και τον εξωτερικό ανταγωνισμό, των ομάδων που βρίσκονται στην αγορά. Επιπλέον, οι McGee, Fiegenbaum και Thomas (1987) δήλωσαν ότι οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να βοηθήσουν να γίνει κατανοητό ποιες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται για το μερίδιο αγοράς. Αυτή η άποψη, υιοθετήθηκε αργότερα από τους Mascarenhas και Aaker (1989), οι οποίοι τόνισαν την σημασία των στρατηγικών ομάδων ως ένα εργαλείο με το οποίο υπολογίζετε η ποικιλία στην απόδοση των διαφόρων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Leask και Parker (2006) το να χωρίζεις τις επιχειρήσεις σε διαφορετικές ομάδες μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο τόσο στο ερευνητικό πεδίο όσο και στο πρακτικό. Αρχικά παρέχει: " μια σημαντική κατηγοριοποίηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στον κλάδο, αναγνωρίζοντας έτσι από τους managers αυτόν τον κλάδο ως έγκυρο; παρέχει ευκαμψία στη χρήση διαφόρων στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε ποιοτικά δεδομένα και ποσοτικά δεδομένα, παρέχει λεπτομερή ανάλυση όλων των στρατηγικών που εφαρμόζονται σε ένα κλάδο, επιτρέπει αναλυτική και σημαντική κατηγοριοποίηση βασιζόμενη σε πολλαπλές πιθανές ομαδοποιήσεις παρά μια υψηλή περιορισμένη ενσωμάτωση, ενώ τέλος είναι εύχρηστη από τους managers" (Leask και Parker, 2006). Παρόμοια άποψη εξέφρασε ο Panayides (2002), ο οποίος δήλωσε ότι η στρατηγική ομαδοποίηση μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των ανταγωνιστών στην αγορά, οδηγώντας έτσι σε καλύτερη κατανόηση του τρόπου προσέγγισης των ανταγωνιστών, καθώς και στην παρακίνηση υιοθέτησης στρατηγικών οι οποίες μπορούν να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Prior και Surroco (2007) χρησιμοποιούν τη στρατηγική ομαδοποίηση ως μεταβλητή για να εξηγήσουν τις διαφορές στην απόδοση των επιχειρήσεων στον Ισπανικό τραπεζικό κλάδο. Επίσης η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης στο μικροοικονομικό επίπεδο αλλά και για την στρατηγική της πολιτείας στο μακροοικονομικό επίπεδο (Blanas, 2007a).

Feka, Xouris και Tsiotras (1997) υπογραμμίζουν στην έρευνα τους ότι επιχειρήσεις με παρόμοιες στρατηγικές, αναμένονται να αντιμετωπίσουν όμοια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στο εσωτερικό περιβάλλον. Έτσι, οι επιχειρήσεις που παράγουν τα ίδια προϊόντα ή παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες και στοχεύουν στην ίδια αγορά μπορούν να αποτελέσουν μέλη της ίδιας ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων εκτιμάται να είναι υψηλό, εξαιτίας της αποτελεσματικότητας και του μεγέθους να εισχωρήσουν στην ίδια αγορά.

Σύμφωνα με τους Cool και Shendel (1988) οι επιχειρήσεις θεωρούν ως ανταγωνιστές της επιχειρήσεις αυτές που ανήκουν στην ίδια ομάδα και προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις διαφορές τους για να αναπτύξουν μηχανισμούς απομόνωσης, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο να είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί στην αγορά από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Τέλος, οι Feka et al (1997) προτείνουν "μπορούμε να εξετάσουμε την ομάδα ως σύνολο αντί να εξετάσουμε την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Για αυτό το λόγο, η θεωρία των στρατηγικών ομάδων παρέχει καλύτερη και ευκολότερη προσέγγιση στην αξιολόγηση του κλάδου. Επιπλέον, αυτές οι ομάδες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα αναλυτικό εργαλείο για επί πλέον έρευνα σε αυτόν τον συγκεκριμένο κλάδο."

## **Μεθοδολογία**

### **Δευτερογενή Δεδομένα**

Η ποιοτική ανάλυση της συγκεκριμένης έρευνας είναι βασισμένη σε δευτερογενή δεδομένα, όπως αυτά είναι δημοσιευμένα στον επίσημο ιστοχώρο του Χ.Α ([www.ase.gr](http://www.ase.gr)), καθώς και από τις επιμέρους

ιστοσελίδες των εισηγμένων επιχειρήσεων. Από αυτές τις πηγές συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με την κεφαλαιοποίηση της επιχείρησης, γενικές πληροφορίες όπως για παράδειγμα διάρκεια ζωής καθώς και έτος εισαγωγής στο Χ.Α της επιχείρησης, η κίνηση της μετοχής και αριθμός των μόνιμων αλλά και προσωρινών υπαλλήλων από την επιχείρηση αλλά και τον όμιλο. Επίσης από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων συλλέχθηκαν πληροφορίες σχετικά με το όραμα, την αποστολή, την πολιτική της επιχείρησης καθώς και πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) και τους ανθρώπινους πόρους (HR).

Το γεγονός ότι η πρόσβαση στα δεδομένα για την συγκεκριμένη έρευνα είναι άμεση και εύκολα μπορεί κανείς να τη συλλέξει, μειώνει πιθανά προβλήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τον Blana (2007a) σε σχετική έρευνα, δυο μεταβλητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν, το πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης (*scope of firm's activity*) και πόροι και ικανότητες (*resources and competences*). Το εμπορικό σήμα και ο βαθμός διαφοροποίησης πρέπει να αναλυθούν αναλυτικά λόγω της σπουδαιότητας τους στο οικονομικό δίκτυο. Επιπλέον, οι ικανότητες των ανθρώπινων πόρων, η κεφαλαιοποίηση και ο αριθμός των οικονομικών δεικτών πρέπει να μελετηθούν. Η γεωγραφική κάλυψη, η αγορά στόχος, η στρατηγική ανάπτυξης και η θέση της επιχείρησης στη αγορά αποτελούν τις πλέον συχνά χρησιμοποιούμενες μεταβλητές στις σχετικές έρευνες (Blanas, 2007b).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Ruiz (1998) η γεωγραφική έκταση και το η αγορά του προϊόντος (*product market*) είναι δύο πεδία που επιτρέπουν στον ερευνητή να πραγματοποιήσει μια πιο ακριβή έρευνα. Επίσης, ο Johnson et al (2005) αναφέρει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, τον αριθμό των τμημάτων αγοράς που εξυπηρετούνται, την ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούνται, ως χρήσιμα εργαλεία για την αναγνώριση των στρατηγικών ομάδων.

Σύμφωνα με τη Feka et al. (1997), το βασικό κριτήριο για την ομαδοποίηση αποτελεί το ίδιο επίπεδο ανάπτυξης των ίδιων διαστάσεων. Αυτές οι διαστάσεις, μετατρέπονται σε μεταβλητές, οι οποίες χρησιμοποιούνται στη διαδικασία ομαδοποίησης. Τέλος η χαρτογράφηση απεικονίζει τη μορφή του κλάδου και τη θέση των επιχειρήσεων σε αυτή. Επίσης, η Feka et al. (1997), τονίζει πως για να χωριστούν οι επιχειρήσεις σε ομάδες πρέπει να μελετηθούν ο αριθμός των πωλήσεων, ο αριθμός των υπαλλήλων και το μερίδιο αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, καθώς και ο αριθμός διαφοροποίησης ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί αναλύοντας των αριθμό των ομάδων προϊόντων.

Οι μεταβλητές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι: πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης (*scope of firm's activity*) και πόροι και ικανότητες (*resources and competences*).

1. πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης (*scope of firm's activity*)
  - εμπορικό σήμα
  - διαφοροποίηση
2. πόροι και ικανότητες (*resources and competences*)
  - Ικανότητες ανθρώπινων πόρων
  - Οικονομική δυνατότητα

Οι παραπάνω μεταβλητές εξηγούνται αναλυτικά:

Εμπορικό σήμα: περιλαμβάνει την αναγνωσιμότητα στο οικονομικό δίκτυο, την γεωγραφική κάλυψη καθώς και το έτος ίδρυσης της επιχείρησης.

Διαφοροποίηση: αποτελείτε από τον ακριβή αριθμό των υπαλλήλων του ομίλου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση vs τον ακριβή αριθμό των υπαλλήλων της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Ικανότητες ανθρωπίνων πόρων: βασίζετε στον αριθμό και στα προσόντα των υπαλλήλων και επιτρέπει να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και το γενικότερο μέγεθος της.

Οικονομική δυνατότητα: είναι εύκολο να υπολογιστεί από την τρέχουσα αξία της μετοχής (κεφαλαιοποίηση), τους οικονομικούς δείκτες, και τους δείκτες στους οποίους συμμετέχουν.

**Μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση των ομάδων στο Χ.Α.**

<b>ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ	
1	ΤΟΠΙΚΗ
10	ΜΕΓΑΛΗ/ΔΙΕΘΝΗΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ	
<b>ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ	
1	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ
5	ΜΕΓΑΛΗ
0	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ	
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	
1	ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
10	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

### Ανάλυση

Οι μεταβλητές, πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης καθώς και πόροι και ικανότητες, βασίζονται σε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων και τη σελίδα του Χ.Α. Η ανάλυση των δεδομένων οδήγησε στην αναγνώριση των ακόλουθων στρατηγικών ομάδων:

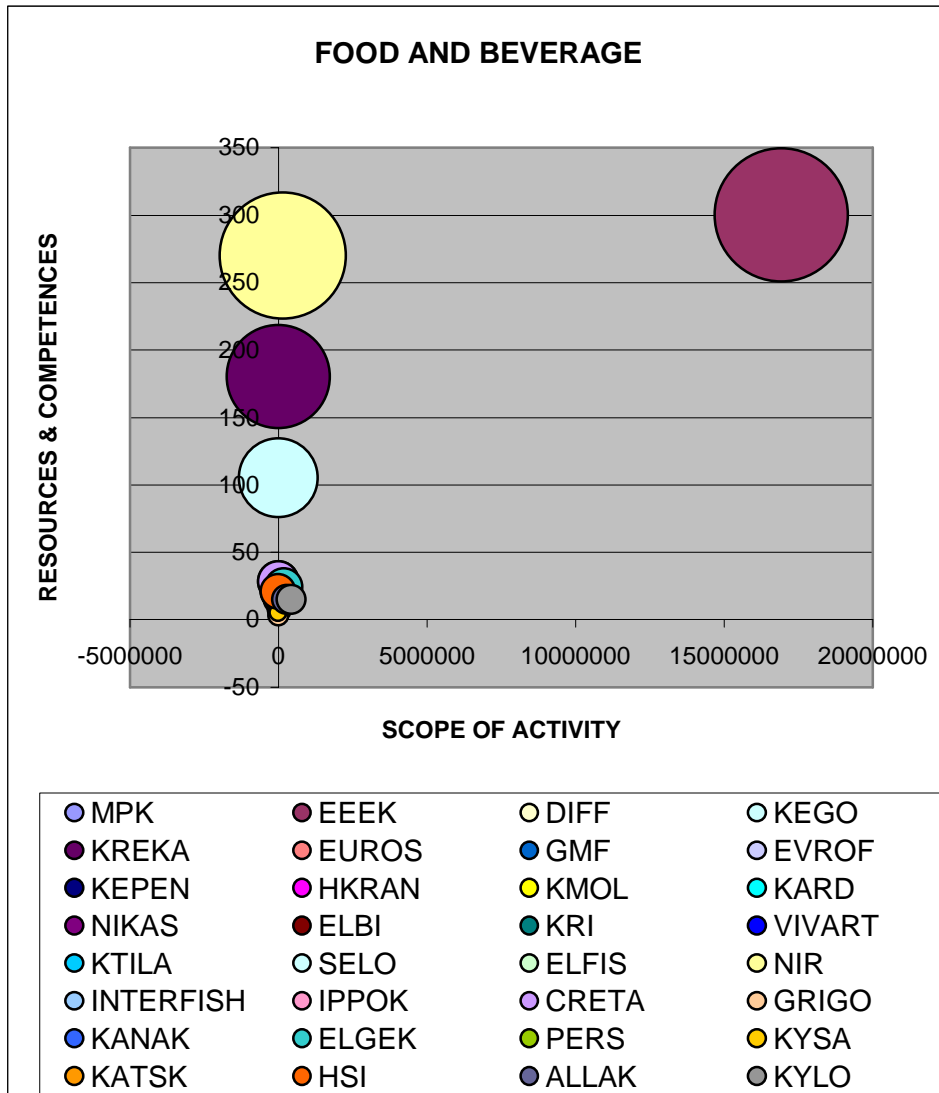
**Πρώτη στρατηγική ομάδα:** σε αυτή την ομάδα βρίσκονται μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν ως μονοπώλια και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα βασίζεται στον έλεγχο που ασκούν σε πόρους- κλειδιά του Ελληνικού κράτους.

**Δεύτερη στρατηγική ομάδα:** σε αυτή την ομάδα υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις, με μεγάλη κεφαλαιοποίηση, οικονομικά ισχυρές και ισχυρή διεθνή παρουσία. Επίσης, μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρήσεις-επικεφαλής στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, ενώ δεν είναι ευαίσθητες σε πιθανές εξαγορές.

**Τρίτη στρατηγική ομάδα:** η Τρίτη στρατηγική ομάδα αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, μερικές από τις οποίες δεν ανταγωνίζονται μόνο σε τοπικό επίπεδο, αλλά έχουν αναπτύξει δραστηριότητα και σε άλλες χώρες, κυρίως Βαλκανικές και χώρες της ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης. Επιπλέον, έχουν αναπτύξει μοναδικές ικανότητες και τεχνολογική υπεροχή που είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν.



**Τρόφιμα και ποτά**



Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζετε η ταξινόμηση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των τροφίμων και ποτών. Συνολικά σε αυτόν τον κλάδο του Χ.Α. βρίσκονται εισηγμένες, 32 επιχειρήσεις. Στο σύνολο τους ανήκουν στη δεύτερη και στην τρίτη στρατηγική ομάδα, ενώ κάποιες επιχειρήσεις δεν ανήκουν σε καμία στρατηγική ομάδα. Στον συγκεκριμένο κλάδο του Χ.Α. δεν υπάρχει καμία επιχείρηση που να λειτουργεί ως μονοπώλιο ή να ελέγχει πόρους κλειδιά, με συνέπεια να ανήκει στην πρώτη στρατηγική ομάδα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΟΝΟΜΑ
EUROS	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	EUROHOLDINGS CAPITAL & INVESTMENT CORP. S.A.
IPPOK	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	HIPPOTOUR S.A.
PERS	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	PERSEUS SPECIALTY FOODS S.A.
NIKAS	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	P.G. NIKAS S.A.
KATSK	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	KATSELIS SONS S.A. BREAD IND.

ELBI	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ELBISCO HOLDING S.A.
VIVART	ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ/ΕΙΔΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	VIVARTIA INDUSTRIAL & COMMERCIAL COMPANY OF FOOD PRODUCTS & CATERING SERVICES
MPK	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	J.BOUTARIS & SON HOLDING S.A.
KTILA	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	KTIMA KOSTAS LAZARIDIS S.A.
DIFF	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	DIAS AQUACULTURE S.A.
ELFIS	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	HELLENIC FISHFARMING S.A.
KEGO	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	KEGO S.A.
INTERFISH	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	INTERFISH AQUACULTURE SA
GMF	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	GALAXIDI FISH FARMING S.A.
CRETA	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	KRETA FARM SA
EVROF	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	EVROFARMA SA
GRIGO	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	GREGORY'S MIKROGEVMATA S.A.
KEPEN	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	FLOUR MILLS KEPENOS S.A.
KANAK	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	STELIOS KANAKIS SA
HKRAN	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	CHATZIKRANIOTIS & SONS MILLS S.A.
ELGEK	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	ELGEKA S.A.
KMOL	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	KARAMOLENGOS BAKERY INDUSTRY S.A.
KARD	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	C. CARDASSILARIS & SONS - CARDICO S.A.
KYSA	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	FLOUR MILLS C. SARANTOPOULOS S.A.
HSI	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	HELLENIC SUGAR INDUSTRY S.A
KRI	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	KRI-KRI MILK INDUSTRY SA
ALLAK	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	ALLATINI Ind. and Com Co.
KYLO	ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΗ	LOULIS MILLS S.A.
EEEEK	ΜΕΓΑΛΗ	COCA-COLA E.E.E. S.A.
SELO	ΜΕΓΑΛΗ	SELONDA AQUACULTURE S.A.
NIR	ΜΕΓΑΛΗ	NIREFS S.A.
KREKA	ΜΕΓΑΛΗ	KRE.KA S.A.

Ο Ελληνικός κλάδος των τροφίμων και ποτών περιγράφεται ως δυναμικός, αλλά και τεμαχισμένος. Παρόλα αυτά θεωρείται πολύ ελκυστικός για τους επενδυτές, κυρίως τους ξένους (Feka et al., 1997). Σε αυτό τον κλάδο η μεγαλύτερη επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται, είναι η Coca Cola E.E.E. A.E. (EEEEK). Είναι η

επιχείρηση με τη μεγαλύτερη διεθνή παρουσία, μεγάλη κεφαλαιοποίηση, το μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων, συγκεκριμένα 2478 απασχολούνται στην εταιρεία και 45500 στον όμιλο. Τα παραπάνω στοιχεία κάνουν την Coca Cola E.E.E. A.E. ως την πιο ισχυρή επιχείρηση του κλάδου, η οποία είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και ποτών ανταγωνίζονται κυρίως εντός της Ελληνικής επικράτειας, με εξαιρέσεις την VIVARTIA A.B.E.E. (VIVART) ή την επιχείρηση ΥΙΟΙ Χ. ΚΑΤΣΕΛΗ Α.Β.Ε.Ε. (KATSK), οι οποίες έχουν επεκτείνει την διεθνή τους παρουσία. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στην εγχώρια αγορά, προσπαθούν να αποκτήσουν το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα, προσπαθούν να αναπτύξουν μοναδικές ικανότητες, δύσκολες να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές τους, ώστε να παραμείνουν με αυτό τον τρόπο βιώσιμες σε βάθος χρόνου.

### **Συμπεράσματα**

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μια αρχική ταξινόμηση των στρατηγικών ομάδων, όπως αυτές διαμορφώνονται στον κλάδο των τροφίμων και ποτών του Χ.Α. η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου έγινε κατόπιν διαπίστωσης κενού στη σχετική βιβλιογραφία. Επίσης το γεγονός ότι οι εισηγμένες επιχειρήσεις στο Χ.Α. θεωρούνται ως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οι σημαντικότερες για την Ελληνική οικονομία, αποτέλεσε άλλο ένα σημαντικό παράγοντα για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

Η Ελληνική οικονομία διαρκώς αλλάζει τα τελευταία χρόνια, ενώ βρίσκετε αντιμέτωπη με νέες ευκαιρίες για επέκταση, λόγω της διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Το άνοιγμα σε νέες αγορές, κυρίως στα Βαλκάνια και στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης αποτελεί πρόκληση για τις Ελληνικές επιχειρήσεις καθώς και μοναδική ευκαιρία. Επίσης η μοναδικότητα ορισμένων προϊόντων των Ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων, καθώς και οι διάφορες μελέτες οι οποίες προτείνουν τη μεσογειακή διατροφή ως την πλέον κατάλληλη για το σύγχρονο άνθρωπο, αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία για τις Ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων ώστε να εισχωρήσουν σε νέες αγορές, καθώς και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά.

### **Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα**

Στην παρούσα μελέτη δεν κατέστη δυνατό να αποφευχθούν κάποιοι περιορισμοί.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Mascarenhas και Aaker (1989), σε βάθος συνεντεύξεις με top-managers των επιχειρήσεων αποτελεί μια αποτελεσματική μεθοδολογία για την πληροφόρηση εναλλακτικών στρατηγικών, αλλά και περιορισμών μετακινήσεων των επιχειρήσεων από ομάδα σε ομάδα. Κάτι τέτοιο δεν κατέστη δυνατό να πραγματοποιηθεί στην παρούσα έρευνα.

Μελλοντική μελέτη θα ενσωματώσει συνεντεύξεις σε βάθος με top-managers των επιχειρήσεων, ώστε ο ερευνητής να αποκτήσει πρόσβαση σε συγκεκριμένα και αναλυτικά δεδομένα των επιχειρήσεων και του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Επίσης, οι συνεντεύξεις με τους top-managers, θα δώσουν στον ερευνητή το πλεονέκτημα να συμπεριλάβει στην έρευνα του ποιοτικά αλλά και ποσοτικά δεδομένα.

Επιπλέον, η μελέτη της ύπαρξης στρατηγικών κενών στην Ελληνική αγορά τροφίμων και ποτών, καθώς και η αναγνώριση αυτών των κενών, χρησιμοποιώντας την ανάλυση στρατηγικών ομάδων, μπορεί να αποτελέσει θέμα μελλοντικής έρευνας. Η συγκεκριμένη έρευνα αποκτά μεγάλο

ενδιαφέρον κυρίως για τις μεγάλες, ξένες επιχειρήσεις, που αποτελούν μέρος των διεθνών στρατηγικών ομάδων και επιθυμούν να εισχωρήσουν στην Ελληνική αγορά τροφίμων και ποτών.

## Αναφορές

- Alvarez M. V. S., 2004, "A broad study of the strategic group - performance relation: the movement of Spanish savings and loans across strategic groups", *Management Research News*
- Amel D. F. and Roades S. A., 1988, "Strategic groups in Banking.", *Review of Economics and Statistics*, 70(4), 685-689.
- Blanas G., 2007a, "An initial strategic group taxonomy of construction firms listed in the Athens Stock Exchange", NHIBE International Conference, Rhodes, Greece.
- Blanas G., 2007b, "Formation of strategic groups on ASE", *Research Collection 13 Archimedes*, ISBN 978-960-87764-8-7
- Bogner W., Mahoney J. and Thomas H., 1993, "Paradigm Shift: Parallels in the Origin, Evolution, and Function of the Strategic Group Concept with the Resource-Based Theory of the Firm", Working Paper 93-1072, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Caves, R. and Porter, M., 1977, "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, pp. 241-261.
- Cool K. and Schendel D., 1987, "Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry", *Management Science*, 33, 1102-1124.
- Cool K.O. and Shendel D.E., 1988, "Performance Differences Among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, 9, 207-233.
- Dranove D., Peteraf M. and Shanley M., 1998, "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis", *Strategic Management Journal*, 19, 1029-1044.
- Feka V., Xouris D., and Tsiotras G., 1997, "Mapping strategic groups: an international example", *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 12 No.1
- Ferguson T.D., Deephouse D.L. and Ferguson W.L., 2000, "Do Strategic Groups Differ in Reputation", *Strategic Management Journal*, 21, 1195-1214.
- Fiegenbaum A. and Thomas H., 1990, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry", *Strategic Management Journal*, 2., 197-215.
- Fiegenbaum A. and Primeaux W.J., 1987, "Strategic Groups and Mobility Barriers: The level of Struggle in an Industry", *Journal of Behavioural Economics*, 16, 67-92.

- Fiegenbaum A. and Primeaux W.J., 1989, „An Empirical Examination of Strategic Groups in Three Manufacturing Industries”, *Advances in Final Planning and Forecasting*, 3, 281-310.
- Harrigan K. R., 1980, „Strategies for declining business.”, Lexington, Mass.: Heath.
- Hatten K. J., and Schendel D. E., 1977, „Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-1971.”, *The Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- Hatten K. J. and Hatten M. L., 1987, „Strategic groups, assymetrical mobility barriers and contestability.”, *Strategic Management Journal*, 5, 275-289.
- Hunt M. S., 1972, „ Competition in the major home appliance industry, 1960-1970.”, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Johson G., Scholes K. and Whittington R., 2005, “Exploring corporate strategy, text and cases.”, Prentice Hall 7<sup>th</sup> edition
- Koller W., 2001, „Strategic Groups in Austrian Banking 1995-2000”, Research Institute for European Affairs (IEF).
- Lahti A., 2006, „The New Industrial Organization (IO) Economics Of Growth Firms In Small Open Countries Like Finland”, Helsinki School of Economics Working Papers
- Leask G., and Parker D., 2006, “Strategic group theory: review, examination and application in the Uk pharmaceutical industry”, *Journal of Management Development*, 25( 4)
- Mascarenhas B., 1989, „Strategic group dynamics”, *Academy of Management Journal*, 32, 333-352.
- Mascarenhas B., and Aaker D.A., 1989, „Mobility barriers and strategic groups”, *Strategic Management Journal*, 10, 475-485.
- McGee J. and Thomas H., 1986, “Strategic group analysis and strategic management: patterns and trends in existing studies”, *Strategic Management Research*
- McGee J., Thomas H. and Pruett M., 1995, “Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics”, *British Journal of Management*, 6, 257-270.
- Oster S., 1982, „Intraindustry structure and the ease of strategic change”, *Review of Economics and Statistics*, 64, 376-383
- Oustapassidis K., 1998, “Performance of strategic groups in the Greek Dairy industry”, *European Journal of Marketing*, 32 (11/12)
- Panayides P., 2002, „Identification of Strategic Groups using Relationship Market Criteria: A Cluster Analytic Approach in Professional Services”, *The Service Industries Journal*, 22(2), 149-166.

- Peteraf M.,1993, „Intra-industry structure and response toward rivals”,*Journal of Managerial and Decision Economics*, 14: 519-528
- Peteraf M.and Shanley M.,1997, „ Getting to know you: A theory of strategic group identity”
- Porac J., Thomas H., Wilson F., Paton D.and Kanfer A., 1995, „Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-27.
- Porter M. E., 1979, „The structure within industries and companies' performance”,*Review of Economics and Statistics*, 61, 214-22
- Porter M. E., 1979, „The structure within industries and companies performance”, *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-228.
- Porter M.E.,1980, „Competitive strategy”, New York: Free Press.
- Primeaux W. J.,1985, „A method for determining strategic groups and life stages of an industry”
- In Thomas, H., Gardner, D. (Eds),*Strategic Marketing and Management*, John Wiley & Sons, Chichester, pp.315-28.
- Prior D.and Surroco J.,2006, „Strategic Groups Based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry”, *European Journal of Operational Research*, 170, 293-314.
- Prior D.and Surroco J., 2007, “Cognitive strategic groups and long-run efficiency evaluation: the case of spanish savings banks”,*Working Paper 07-10. Business Economics Series 04.*
- Reger R. K.and Huff A. S.,1993, „Strategic groups: A cognitive perspective”,*Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- Ruiz F. J. M., 1998, “Dynamic analysis of competition in marketing, Strategic groups in Spanish banking”, *European Journal of Marketing* Vol. 32 No.3/4
- Ruiz F. J. M., 1998, “Strategic group analysis in strategic marketing: an application to Spanish saving banks”, *Marketing Intelligence and Planning* ,16( 4)
- Tremblay V.J., 1985, “Strategic groups and the demand for beer”, *The Journal of Industrial Economics* , 34, 2.
- Żochowski D.and Hałaj G., 2007, „Strategic groups in Polish banking sector and financial stability”, MPRA Paper No. 326

Ιστοτόποι (επισκέψεις μεταξύ 01/02/08 και 15/02/08)

<http://www.allatini.gr>  
<http://www.boutarigroup.gr>  
<http://www.cardico.com>  
<http://www.coca-colahbc.com>  
<http://www.cretafarm.gr>  
<http://www.diassa.gr>  
<http://www.domaine-lazaridi.gr>

<http://www.ebz.gr>  
<http://www.elbisco.gr>  
<http://www.elgeka.gr>  
<http://www.euroholdings.gr>  
<http://www.evrofarma.gr>  
<http://www.gmf-sa.gr>  
<http://www.gregorys.gr>  
<http://WWW.HELFIISH.GR>  
<http://www.interfish.gr>  
<http://www.ippotour.gr>  
<http://www.karamolegos-bkr.gr>  
<http://www.katselis.gr>  
<http://www.kego.gr>  
<http://www.kepenos.gr>  
<HTTP://WWW.KREKA.GR>  
<http://www.krikri.gr>  
<http://www.ksarantopoulos.gr>  
<http://www.loulisgroup.com>  
<http://www.nikas.gr>  
<http://www.nireus.gr>  
<http://www.perseusgroup.gr>  
<http://www.selonda.com>  
<http://www.stelioskanakis.gr>  
<http://www.vivartia.com>  
<http://www.xatzikranioti.gr>