

***ROYAL DOCKS SCHOOL OF BUSINESS AND LAW***

MBA in International Business

**Business Simulation with Professional Development**

**Mentor:**

Κ. Ρέπτση Μαρία

**UEL NUMBER**

2478571

***Date***

2023/05/20

Business Simulation

Contents

[1. Επιτελική Σύνοψη 2](#_Toc134624209)

[2. Περιγραφή του Οράματος και της Στρατηγικής της εταιρείας στην προσομοίωση 3](#_Toc134624210)

[3. Σχέδιο Δράσης 4](#_Toc134624211)

[3.1. Έτη: 4](#_Toc134624212)

[4. Αποτελέσματα 6](#_Toc134624213)

[5. Μελλοντική Εταιρική Στρατηγική 9](#_Toc134624214)

[5.1. Βασικές αποφάσεις για τα επόμενα 5 χρόνια: 9](#_Toc134624215)

[5.2. Αλλαγές στην τρέχουσα στρατηγική και πώς θα επιτευχθούν: 10](#_Toc134624216)

[5.3. Προτάσεις με βάση την κριτική απόδοσης: 11](#_Toc134624217)

[5.4. Τομείς για πιθανή ανάπτυξη: 11](#_Toc134624218)

[ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Πηγές 25](#_Toc134624249)

[References 25](#_Toc134624250)

# Επιτελική Σύνοψη

Κατά τη διάρκεια της πενταετούς επιχειρηματικής προσομοίωσης, η εταιρεία μας αντιμετώπισε διάφορες προκλήσεις και ευκαιρίες, με αποτέλεσμα τόσο επιτυχίες όσο και τομείς προς βελτίωση. Αυτή η περίληψη υπογραμμίζει τις πιο κρίσιμες αποφάσεις που λάβαμε, τα αποτελέσματα που πετύχαμε και τις σημαντικές μελλοντικές στρατηγικές κατευθύνσεις για την εταιρεία μας.

Βασικές Αποφάσεις: Η κύρια στρατηγική μας απόφαση ήταν να διαφοροποιήσουμε την εταιρεία μας από τους ανταγωνιστές προσφέροντας προϊόντα μεσαίας ποιότητας σε προσιτές τιμές. Μπήκαμε επίσης στο τμήμα της οικειότητας πελατών, το οποίο παρουσίασε τις μοναδικές του προκλήσεις.

Αποτελέσματα: Η εστίασή μας στη μεσαία ποιότητα και την προσιτή τιμή αποδείχθηκε αποτελεσματική στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας μας. Ωστόσο, το εγχείρημά μας στον τομέα της οικειότητας πελατών αντιμετώπισε οικονομικά και ανταγωνιστικά εμπόδια, τα οποία μας οδήγησαν να αποσυρθούμε από αυτό το τμήμα και να επικεντρωθούμε εκ νέου σε ποιοτικά προϊόντα.

Μελλοντική στρατηγική: Με βάση τις επιδόσεις μας, σχεδιάζουμε να επικεντρώσουμε τους πόρους μας στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, διατηρώντας παράλληλα την προσιτή τιμή. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στην προσέλκυση μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης και στην ενίσχυση της θέσης μας στην αγορά. Επιπλέον, θα επενδύσουμε σε αναλύσεις δεδομένων για να βελτιώσουμε τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να καλλιεργήσουμε μια κουλτούρα καινοτομίας για να παραμείνουμε μπροστά από τις τάσεις του κλάδου και να δώσουμε προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές για να εξασφαλίσουμε μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Συμπερασματικά, αναλογιζόμενοι τις βασικές αποφάσεις και τα αποτελέσματα της εταιρείας μας, έχουμε εντοπίσει βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις για τη μελλοντική μας ανάπτυξη. Εστιάζοντας στην ποιότητα των προϊόντων, την προσιτή τιμή και την καινοτομία, είμαστε σε καλή θέση για να επιτύχουμε μακροπρόθεσμη επιτυχία και συνεχίζουμε να υπερέχουμε σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά.

# Περιγραφή του Οράματος και της Στρατηγικής της εταιρείας στην προσομοίωση

Όραμα: Το όραμά μας είναι να καθιερώσουμε την εταιρεία μας ως κορυφαία μάρκα που προσφέρει καινοτόμα και οικονομικά προϊόντα στους πελάτες, τηρώντας παράλληλα υψηλά ηθικά πρότυπα και προάγοντας τη βιωσιμότητα.

Αξίες: Οι βασικές αξίες της εταιρείας μας περιλαμβάνουν:

* Πελατοκεντρικότητα: Στοχεύουμε στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες μας, κατανοώντας και προβλέποντας τις ανάγκες τους, εστιάζοντας στην παροχή αξίας και στη διατήρηση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας.
* Ηθικές Επιχειρηματικές Πρακτικές: Δεσμευόμαστε να διεξάγουμε τις δραστηριότητές μας με ακεραιότητα, τηρώντας υψηλά πρότυπα ηθικής και δίνοντας προτεραιότητα στις δίκαιες εργασιακές πρακτικές και τις βιώσιμες λειτουργίες.
* Συμμετοχικότητα και Συνεργασία: Προσπαθούμε να προωθήσουμε ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς που ενθαρρύνει τη συνεργασία και εκτιμά τις διαφορετικές προοπτικές, ενισχύοντας την καινοτομία και την καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Αποστολή: Η αποστολή μας είναι να παρέχουμε στους πελάτες καινοτόμα, ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές τιμές, διασφαλίζοντας παράλληλα θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού: Αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοί μας είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό μας στοιχείο, έχουμε επινοήσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει στην πρόσληψη, ανάπτυξη και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει:

* Παροχή ανταγωνιστικών πακέτων αποζημίωσης και παροχών για την προσέλκυση και διατήρηση ειδικευμένων επαγγελματιών.
* Επένδυση σε συνεχείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους, ενισχύοντας μια κουλτούρα μάθησης και ανάπτυξης.
* Ενθάρρυνση της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της ανοιχτής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

# Σχέδιο Δράσης

## Έτη:

##### 2027

Το 2027, η εταιρεία μας ξεκίνησε έναν στρατηγικό μετασχηματισμό για να επαναπροσδιορίσει τη θέση μας στην αγορά. Ξεκινήσαμε με τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης SWOT και TESLA για να εντοπίσουμε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μας, καθώς και τους τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς, νομικούς και οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρησή μας. Τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων ενημέρωσαν την απόφασή μας να μετατοπίσουμε την εστίαση και τους πόρους μας προς το να γίνουμε ηγέτης της αγοράς στον τομέα υψηλής ποιότητας.

Για την επιτυχή εκτέλεση αυτής της αλλαγής, υιοθετήσαμε μια προσέγγιση διαχείρισης αλλαγών και αναθεωρήσαμε τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για να ευθυγραμμιστούμε με τους νέους μας στόχους. Θέτουμε σαφείς στόχους για την ποιότητα των προϊόντων, το μερίδιο αγοράς στον τομέα της ποιότητας, τη μείωση των μειωμένων πωλήσεων και την εκπαίδευση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Διατυπώνοντας ξεκάθαρα το όραμά μας, συσπειρώσαμε ολόκληρο τον οργανισμό πίσω από τη νέα στρατηγική και καλλιεργήσαμε μια ενιαία αίσθηση σκοπού.

Για να ενισχύσουμε τη θέση μας στο τμήμα υψηλής ποιότητας, αυξήσαμε τις τιμές μας από το εύρος των $70+ στο εύρος των $100+, διατηρώντας μια βαθμολογία πέντε αστέρων. Αυτή η απόφαση μας τοποθέτησε ως τη δεύτερη πιο ακριβή μάρκα στην αγορά και προς χαρά μας, οι πελάτες ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν το ασφάλιστρο για τα παπούτσια μας.

Δυστυχώς, ένα σφάλμα στην ανάλυση τμηματοποίησης πελατών μας οδήγησε σε εσφαλμένη ταξινόμηση ορισμένων πελατών στην ομάδα οικειότητας, χωρίς να προκληθούν πωλήσεις σε αυτό το τμήμα. Παρά αυτή την οπισθοδρόμηση, ο στρατηγικός μας άξονας μας επέτρεψε να σημειώσουμε σημαντική πρόοδο στην αγορά υψηλής ποιότητας, ανοίγοντας το δρόμο για μελλοντική ανάπτυξη και επιτυχία. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι για πρώτη φορά είχαμε 94% αύξηση στο ranking με βάση τα προηγούμενα έτη που κυμαινόταν από 10%.

##### 2028

Μετά την αξιοσημείωτη αύξηση κατά ~94% στην κατάταξή μας το 2027, συνεχίσαμε να σημειώνουμε σημαντική πρόοδο το 2028. Η στρατηγική μας απόφαση να εστιάσουμε πλήρως την εστίασή μας στην ποιότητα των προϊόντων και στην premium τιμολόγηση μας επέτρεψε να επιτύχουμε την υψηλότερη αύξηση κατάταξης μεταξύ όλων των ανταγωνιστών, με εντυπωσιακή ανάπτυξη ~50%.

Αυτή η διαρκής επιτυχία κατέστη δυνατή χάρη στην ικανότητά μας να ανταγωνιζόμαστε αποτελεσματικά τους δύο ηγέτες της αγοράς, τον Kobe B και τον Sneaky. Τοποθετούμενοι μεταξύ αυτών των δύο εμπορικών σημάτων όσον αφορά την τιμή και την ποιότητα, δημιουργήσαμε με επιτυχία μια θέση που μας επέτρεψε να κερδίσουμε ένα σημαντικό μέρος του μεριδίου αγοράς.

Η σταθερή ανάπτυξη που επιτύχαμε τόσο το 2027 όσο και το 2028 χρησίμευσε ως επικύρωση για τη στρατηγική μας στροφή προς την ποιότητα και την τιμολόγηση υψηλής ποιότητας. Μας έδωσε τη δυνατότητα να ανταγωνιστούμε αποτελεσματικά τους ηγέτες του κλάδου και έδειξε τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση σε αυτόν τον τομέα. Συνεχίζοντας να επενδύουμε στην καινοτομία προϊόντων, την εμπειρία των πελατών και την ανάπτυξη επωνυμίας, στοχεύαμε να εδραιώσουμε τη θέση μας ως κορυφαίος υποψήφιος στην αγορά υψηλής ποιότητας αθλητικών παπουτσιών, καλύπτοντας τις εξελισσόμενες ανάγκες και προτιμήσεις του κοινού-στόχου μας.

##### 2029

Το 2029, παρά την επίτευξη της υψηλότερης κατάταξης μεταξύ όλων των ανταγωνιστών μας, αντιμετωπίσαμε μια νέα πρόκληση με τη μορφή κορεσμού της αγοράς στην κατηγορία των sneaker υψηλής ποιότητας. Αυτός ο κορεσμός οδήγησε σε ταχεία πτώση των κερδών κατάταξής μας, πέφτοντας μόνο σε περίπου 30%.

Έχοντας ακολουθήσει την ίδια στρατηγική για τρία συνεχόμενα χρόνια, διπλασιάσαμε επιτυχώς τους βαθμούς κατάταξής μας από 2k σε 4k. Αυτή η αξιοσημείωτη ανάπτυξη ήταν απόδειξη της στρατηγικής μας στροφής προς την ποιότητα και την τιμολόγηση υψηλής ποιότητας, η οποία μας επέτρεψε να εδραιώσουμε ισχυρά ερείσματα στην αγορά και να αξιοποιήσουμε το χάσμα μεταξύ των ανταγωνιστών μας.

Ωστόσο, αναγνωρίζοντας τον κορεσμό στην ομάδα ποιότητας, κατανοήσαμε τη σημασία της διαφοροποίησης των προσφορών μας και της στόχευσης διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Στόχος μας ήταν να διατηρήσουμε τη δυναμική μας προσαρμόζοντας τη στρατηγική μας και εξερευνώντας νέες ευκαιρίες ανάπτυξης πέρα από την κατηγορία των sneaker υψηλής ποιότητας.

Εστιάζοντας σε έναν μόνο τομέα, είχαμε δημιουργήσει μια ισχυρή φήμη για την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Τώρα, στοχεύαμε να αξιοποιήσουμε την τεχνογνωσία μας και την εμπιστοσύνη που είχαμε κερδίσει από τους πελάτες μας για να επεκταθούμε σε άλλες θέσεις, ανταποκρινόμενοι στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς και παραμένοντας μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτή η στρατηγική αλλαγή θα συμβάλει στη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης και επιτυχίας της εταιρείας μας τα επόμενα χρόνια.

# Αποτελέσματα

##### 2027

Highest in quality (main KPI): Στοχεύαμε στην 3η θέση και την καταφέραμε με επιτυχία, επιδεικνύοντας συνέπεια στην απόδοσή μας.

Market leader in quality segments: Στόχος μας ήταν να είμαστε ο ηγέτης της αγοράς και διατηρήσαμε τη θέση μας στην 3η.

Percentage of having to decline a sale: Στοχεύσαμε 0% και πετύχαμε 0%, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή μας να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις των πελατών.

Education level of staff: Επιδιώξαμε να βελτιώσουμε το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού μας και φτάσαμε στο αξιοσημείωτο 68%, προσφέροντας στους υπαλλήλους πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης.

Motivation of staff: Στόχος μας ήταν να βελτιώσουμε τα κίνητρα του προσωπικού και με χαρά το είδαμε να αυξάνεται στο 70%, κυρίως λόγω της ακμάζουσας φύσης της εταιρείας μας.

Το 2027, αυξήσαμε την τιμή των παπουτσιών μας για άνδρες, γυναίκες και παιδιά από 76 σε 106, ενώ εστιάσαμε σε συμφωνίες βιώσιμης παραγωγής για την υποστήριξη της περιβαλλοντικής ευθύνης. Οι επενδύσεις μας στην Ε&Α επικεντρώθηκαν στην καινοτομία, στη μείωση του κόστους αγοράς και στην ενίσχυση της αξιοπιστίας.

Αντιμετωπίσαμε το ζήτημα του αποθέματος μεταβαίνοντας από την αποθήκευση σε μια προσέγγιση Just-in-Time, η οποία μας επέτρεψε να πουλάμε αποτελεσματικά όλα τα παλαιότερα μοντέλα μας. Αυτή η στρατηγική αλλαγή, μαζί με τη δέσμευσή μας για βιωσιμότητα και ανάπτυξη των εργαζομένων, συνέβαλαν στην αύξηση των κινήτρων του προσωπικού μας και στη συνολική επιτυχία της εταιρείας μας.

##### 2028

Συνεχίσαμε να ακολουθούμε την ίδια στρατηγική που μας είχε φέρει επιτυχία την προηγούμενη χρονιά. Διατηρήσαμε την εστίασή μας στην υψηλότερη ποιότητα, την ηγετική θέση στην αγορά σε τομείς ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών. Τηρήσαμε επίσης τη δέσμευσή μας για την εκπαίδευση και τα κίνητρα του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι παραμείναμε ελκυστικός και υποστηρικτικός εργοδότης.

Παρά αυτά τα θετικά αποτελέσματα, αντιμετωπίσαμε οικονομικές προκλήσεις καθώς ο ισολογισμός μας άρχισε να συρρικνώνεται, αναγκάζοντάς μας να βασιστούμε σε μια διευκόλυνση υπερανάληψης για να διατηρήσουμε τις δραστηριότητές μας. Αυτό οφειλόταν κυρίως στις σημαντικές δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν στις συνεχιζόμενες προσπάθειές μας Ε&Α, οι οποίες ήταν απαραίτητες για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί στην ταχύρυθμη και συνεχώς εξελισσόμενη αγορά.

Κατανοώντας τη σημασία της παραμονής στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας, επιλέξαμε να διατηρήσουμε τις επενδύσεις μας σε Ε&Α, ακόμη και όταν ασκούν πίεση στους οικονομικούς μας πόρους. Αυτή η απόφαση βασίστηκε στην πίστη μας στα μακροπρόθεσμα οφέλη της έρευνας αιχμής και της ανάπτυξης προϊόντων, που θα μας επέτρεπαν τελικά να προχωρήσουμε στην αγορά και να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας.

Παρά τους οικονομικούς περιορισμούς, λάβαμε μια συνειδητή απόφαση να δώσουμε προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων μας. Αποφύγαμε να εφαρμόσουμε οποιεσδήποτε απολύσεις ή μειώσεις μισθών, αναγνωρίζοντας την ανεκτίμητη συνεισφορά του εργατικού δυναμικού μας και την ευθύνη μας να παρέχουμε σταθερή απασχόληση και εισόδημα. Διατηρώντας ένα υποστηρικτικό και ελκυστικό περιβάλλον εργασίας, στοχεύαμε να διατηρήσουμε και να καλλιεργήσουμε την ταλαντούχα ομάδα μας, διασφαλίζοντας ότι η εταιρεία μας θα είναι σε καλή θέση για να ξεπεράσει τις οικονομικές προκλήσεις και να αναδειχθεί πιο δυνατή.

Συμπερασματικά, το 2028 παρουσίασε ευκαιρίες και προκλήσεις για την εταιρεία μας. Ενώ συνεχίσαμε να επενδύουμε σε Ε&Α και ανάπτυξη εργαζομένων, αντιμετωπίσαμε επίσης οικονομικές πιέσεις που δοκίμασαν την ανθεκτικότητά μας. Η ακλόνητη δέσμευσή μας για την ποιότητα, την καινοτομία και το εργατικό μας δυναμικό μας επέτρεψαν να αντιμετωπίσουμε αυτές τις δυσκολίες και να παραμείνουμε προσηλωμένοι στους μακροπρόθεσμους στόχους μας.

##### 2029

Η εταιρεία μας συνέχισε να σημειώνει αξιοσημείωτες επιτυχίες στους βασικούς δείκτες απόδοσης. Διατηρήσαμε την 3η θέση μας τόσο στη συνολική ποιότητα όσο και στην ηγετική θέση στην αγορά στον τομέα της ποιότητας. Επιπλέον, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού μας έφτασε το 72,66% και το κίνητρο των εργαζομένων ήταν ισχυρό στο 69,80%.

Ενώ ο ισολογισμός μας έδειξε σημάδια συρρίκνωσης λόγω των συνεχιζόμενων επενδύσεων σε Ε&Α και της ιεράρχησης της ευημερίας των εργαζομένων και του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, η συνολική βαθμολογία κατάταξης ξεπέρασε τους ανταγωνιστές μας. Η σταθερή δέσμευσή μας σε αυτές τις αξίες υπογράμμισε το μακροπρόθεσμο όραμά μας για επιτυχία, ακόμη και ενόψει βραχυπρόθεσμων οικονομικών προκλήσεων.

Η πίστη μας στην επιδίωξη της αριστείας, σε συνδυασμό με την εστίασή μας στην καλλιέργεια ενός ακμάζοντος εργατικού δυναμικού, τροφοδότησε την αποφασιστικότητά μας να ξεπεράσουμε τυχόν εμπόδια στην πορεία. Ήμασταν σίγουροι ότι επενδύοντας συνεχώς χρόνο και προσπάθεια στους σωστούς τομείς, θα ανοίξαμε το δρόμο για μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανάπτυξη. Καταλάβαμε ότι η οικοδόμηση κάτι εξαιρετικό απαιτεί υπομονή και αφοσίωση, και με αυτή τη νοοτροπία, προχωρήσαμε στην αποστολή μας να δημιουργήσουμε μια διαρκή επίδραση στον κλάδο μας.

# Μελλοντική Εταιρική Στρατηγική

Η μελλοντική μας εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει έναν συνδυασμό βασικών αποφάσεων, στρατηγικών αλλαγών και συστάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας και τη διερεύνηση περιοχών δυνητικής ανάπτυξης. Αυτά τα σχέδια υποστηρίζονται από έρευνα από τη βιομηχανία και στοιχεία από την προσομοίωση, ενσωματώνοντας τόσο τη θεωρία όσο και την πράξη (Porter, 1985; Kotler & Keller, 2016).

## Βασικές αποφάσεις για τα επόμενα 5 χρόνια:

* Ενισχύοντας την εστίασή μας στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα των προϊόντων: Προτεραιότητά μας θα είναι να συνεχίσουμε να αναπτύσσουμε καινοτόμα, υψηλής ποιότητας προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις περιβαλλοντικές μας επιπτώσεις (Barney, 1991). Θα επενδύσουμε σε Ε&Α και βιώσιμα υλικά για να δημιουργήσουμε προϊόντα που είναι ανθεκτικά, φιλικά προς το περιβάλλον και ελκυστικά για την αγορά-στόχο μας.
* Επεκτείνουμε την παρουσία μας στην αγορά: Στα επόμενα 5 χρόνια, στοχεύουμε να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς μας και να εδραιώσουμε ισχυρά ερείσματα τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά (Porter, 1980). Αυτή η επέκταση θα περιλαμβάνει την εξερεύνηση αναξιοποίητων αγορών, τη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας μέσω στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ (Kotler & Keller, 2016; Adidas, 2021).
* Αξιοποιούμε την τεχνολογία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό: Για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί, θα ενσωματώσουμε προηγμένες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και η αυτοματοποίηση στις δραστηριότητές μας. Αυτές οι επενδύσεις θα μας επιτρέψουν να εξορθολογίσουμε τις διαδικασίες, να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα και να βελτιώσουμε την εμπειρία των πελατών μέσω εξατομικευμένων προσφορών και απρόσκοπτων αλληλεπιδράσεων (Kane, et al., 2015).
* Καλλιεργούμε μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης: Θα καλλιεργήσουμε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και μια νοοτροπία ανάπτυξης, υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους μας στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και επιτρέποντας στην εταιρεία να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Gulati, 1998).

## Αλλαγές στην τρέχουσα στρατηγική και πώς θα επιτευχθούν:

* Μετατόπιση της εστίασης από την οικειότητα των πελατών στην ηγεσία προϊόντος: Δεδομένου του ανταγωνιστικού τοπίου, η στρατηγική μας θα στραφεί από την αποκλειστική εστίαση στην οικειότητα των πελατών στην έμφαση στην ηγεσία προϊόντος (Treacy & Wiersema, 1993). Αναπτύσσοντας καινοτόμα και υψηλής ποιότητας προϊόντα, μπορούμε να διαφοροποιηθούμε στην αγορά και να προσελκύσουμε πελάτες που δίνουν προτεραιότητα σε εξαιρετικές προσφορές προϊόντων.
* Αναπτύσσοντας μια ισχυρή πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου: Για να αξιοποιήσουμε την αυξανόμενη τάση των διαδικτυακών αγορών, θα δημιουργήσουμε μια φιλική προς τον χρήστη και ασφαλή πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου που επιτρέπει στους πελάτες να περιηγούνται και να αγοράζουν τα προϊόντα μας άνετα (Drucker, 2006). Αυτή η πλατφόρμα θα ενσωματωθεί με τα συστήματα μάρκετινγκ και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας για την εξασφάλιση απρόσκοπτων συναλλαγών και έγκαιρων παραδόσεων.

## Προτάσεις με βάση την κριτική απόδοσης:

* Βελτιστοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας: Υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως η έγκαιρη πρόβλεψη αποθέματος και ζήτησης, μπορούμε να ελαχιστοποιήσουμε το κόστος, να μειώσουμε τους χρόνους παράδοσης και να διασφαλίσουμε τη διαθεσιμότητα των προϊόντων (Christopher, 2016).
* Ενίσχυση των προσπαθειών μάρκετινγκ: Θα αναπτύξουμε στοχευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ που δίνουν έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων μας, τη βιωσιμότητα και την πρόταση αξίας (Kotler & Keller, 2016). Επιπλέον, θα διερευνήσουμε τη χρήση του μάρκετινγκ επηρεασμού, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του μάρκετινγκ περιεχομένου για να προσεγγίσουμε ένα ευρύτερο κοινό και να ενισχύσουμε την εικόνα της επωνυμίας μας (Solis, 2013).

## Τομείς για πιθανή ανάπτυξη:

* Βιώσιμες σειρές προϊόντων: Καθώς οι καταναλωτές συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των αγορών τους, υπάρχει σημαντικό δυναμικό ανάπτυξης σε βιώσιμες σειρές προϊόντων (Elkington, 1998). Επενδύοντας σε φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και διαδικασίες παραγωγής, μπορούμε να απευθύνουμε έκκληση σε καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση και να αξιοποιήσουμε αυτό το αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς.
* Συνεργασίες και συνεργασίες: Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με συμπληρωματικές επωνυμίες, παράγοντες επιρροής και οργανισμούς μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση (Kale & Singh, 2009). Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να μας βοηθήσουν να αξιοποιήσουμε την τεχνογνωσία και τους πόρους των συνεργατών μας, να φτάσουμε σε νέες αγορές και να αυξήσουμε την προβολή της επωνυμίας.
* Εξατομίκευση και προσαρμογή: Αξιοποιώντας τη δύναμη της ανάλυσης δεδομένων και των πληροφοριών πελατών, μπορούμε να προσφέρουμε εξατομικευμένα και προσαρμοσμένα προϊόντα που καλύπτουν μεμονωμένες προτιμήσεις και ανάγκες (Rust & Huang, 2014). Αυτή η προσέγγιση θα ενισχύσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, βοηθώντας μας να ξεχωρίσουμε σε μια ανταγωνιστική αγορά.
* Διαφοροποίηση προσφορών προϊόντων: Η διερεύνηση νέων κατηγοριών προϊόντων και η επέκταση του χαρτοφυλακίου προϊόντων μας μπορεί να τονώσει περαιτέρω την ανάπτυξη και να μειώσει την εξάρτηση από μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων (Ansoff, 1957). Αυτή η στρατηγική διαφοροποίησης θα μας επιτρέψει να ανταποκριθούμε καλύτερα στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών μας και να ανταποκριθούμε στις τάσεις της αγοράς.

Συμπερασματικά, η μελλοντική εταιρική μας στρατηγική στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης μας στην αγορά, στην προώθηση της καινοτομίας και στη διερεύνηση πιθανών περιοχών ανάπτυξης. Συνδυάζοντας πρακτικές γνώσεις από την προσομοίωση και θεωρητικά θεμέλια από την έρευνα του κλάδου, μπορούμε να επινοήσουμε ένα καλά ενημερωμένο και αποτελεσματικό σχέδιο για να καθοδηγήσει την επιτυχία της εταιρείας μας τα επόμενα χρόνια.

## Βασικές αποφάσεις για τα επόμενα πέντε χρόνια:

Η επόμενη μισή δεκαετία θα χαρακτηριστεί από τέσσερις κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις για την προώθηση της ανταγωνιστικής μας θέσης και την τόνωση της ανάπτυξης: βιωσιμότητα, εξατομίκευση, στρατηγικές συνεργασίες και διαφοροποίηση προϊόντων.

Βιωσιμότητα: Καθώς εντείνεται η συνείδηση των καταναλωτών σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, βλέπουμε σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης σε βιώσιμες σειρές προϊόντων (Elkington, 1998). Σχεδιάζουμε να επενδύσουμε σε μεγάλο βαθμό σε φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και διαδικασίες παραγωγής, απηχώντας το παγκόσμιο αίτημα για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές (Porter & Kramer, 2006).

Εξατομίκευση: Σκοπεύουμε να αξιοποιήσουμε την ανάλυση δεδομένων πελατών για εξατομικευμένες προσφορές, καλύπτοντας μεμονωμένες προτιμήσεις και ανάγκες (Rust & Huang, 2014). Αυτή η στρατηγική εξατομίκευσης στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, διακρίνοντάς μας σε μια ανταγωνιστική αγορά (Peppers & Rogers, 1997).

Στρατηγικές συνεργασίες: Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με συμπληρωματικά brands, influencers και οργανισμούς μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση (Kale & Singh, 2009). Σκοπεύουμε να αξιοποιήσουμε την τεχνογνωσία και τους πόρους των συνεργατών μας, να φτάσουμε σε νέες αγορές και να αυξήσουμε την προβολή της επωνυμίας μας (Dyer & Singh, 1998).

Διαφοροποίηση προϊόντων: Η διερεύνηση νέων κατηγοριών προϊόντων και η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων μας μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη και να μειώσει την εξάρτηση από μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων (Ansoff, 1957). Αυτή η στρατηγική διαφοροποίησης θα μας επιτρέψει να ανταποκριθούμε καλύτερα στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών και στις τάσεις της αγοράς (Kim & Mauborgne, 2004).

## Αλλαγές στην τρέχουσα στρατηγική και πώς θα επιτευχθούν:

Για να υλοποιήσουμε αυτούς τους στρατηγικούς στόχους, πρέπει να προσαρμόσουμε σημαντικά την τρέχουσα στρατηγική μας. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω σημαντικών επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη, τεχνολογία, συνεργασίες και έρευνα αγοράς.

Η βιωσιμότητα θα πραγματοποιηθεί μέσω επενδύσεων σε φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, διαδικασίες παραγωγής και εκπαίδευση του προσωπικού σε βιώσιμες πρακτικές (Hart, 1995).

Η εξατομίκευση θα επιτευχθεί μέσω της χρήσης προηγμένων αναλύσεων δεδομένων για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών (Shah et al., 2006).

Οι στρατηγικές συνεργασίες θα επιδιωχθούν μέσω ενεργών δικτύων, διαπραγματεύσεων συμβάσεων και συζητήσεων για κοινές επιχειρήσεις, αξιοποιώντας αμοιβαία οφέλη (Gulati, 1998).

Η διαφοροποίηση θα επιτευχθεί με επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη, στην ανάλυση της αγοράς και στην ανατροφοδότηση των πελατών για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών προϊόντων (Hitt et al., 1997).

## Προτάσεις, με βάση την κριτική σας, για την απόδοση της εταιρείας:

Η στρατηγική μας ανασκόπηση προσδιορίζει τομείς προς βελτίωση και συστάσεις για την ενίσχυση της απόδοσης. Αυτά περιλαμβάνουν την επένδυση περισσότερων στην έρευνα και την ανάπτυξη για την προώθηση της καινοτομίας (Teece, 2007), την έμφαση στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες (Reichheld, 2001) και την αξιοποίηση των τάσεων της αγοράς παραμένοντας ευέλικτοι και ανταποκρινόμενοι (Eisenhardt & Martin, 2000).

Θα είναι ζωτικής σημασίας η αποτελεσματική χρήση και κατανομή πόρων, αναζητώντας συνεχώς ευκαιρίες για καινοτομία, διαφοροποίηση και βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Porter, 1996). Η αυστηρή παρακολούθηση της απόδοσης και οι διορθωτικές ενέργειες, όπως απαιτείται, θα διασφαλίσουν ότι θα παραμείνουμε σε καλό δρόμο για την επίτευξη των στρατηγικών μας στόχων.

## Τομείς για πιθανή ανάπτυξη:

Βλέπουμε σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης σε βιώσιμες σειρές προϊόντων, στρατηγικές συμμαχίες, εξατομίκευση και διαφοροποίηση προϊόντων.

Οι βιώσιμες σειρές προϊόντων θα προσελκύσουν τους περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές, εκμεταλλευόμενοι ένα ταχέως αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς (Lubin & Esty, 2010).

Οι στρατηγικές συνεργασίες θα μας επιτρέψουν να αξιοποιήσουμε τους πόρους και την τεχνογνωσία των συνεργατών μας, διευρύνοντας την εμβέλειά μας και αυξάνοντας την προβολή της επωνυμίας (Grant & Baden-Fuller, 2004).

Η εξατομίκευση θα βελτιώσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, βοηθώντας μας να ξεχωρίσουμε σε μια ανταγωνιστική αγορά (Pine et al., 1995).

Η διαφοροποίηση προϊόντων θα μειώσει την εξάρτησή μας από μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων και θα μας επιτρέψει να ανταποκρινόμαστε καλύτερα στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών και στις τάσεις της αγοράς (Zott & Amit, 2007).

Συμπερασματικά, η μελλοντική εταιρική μας στρατηγική στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης μας στην αγορά, την προώθηση της καινοτομίας και τη διερεύνηση πιθανών περιοχών ανάπτυξης. Συνδυάζοντας πρακτικές ιδέες από την προσομοίωση και θεωρητικά θεμέλια από την έρευνα του κλάδου, μπορούμε να επινοήσουμε ένα καλά ενημερωμένο και αποτελεσματικό σχέδιο για να καθοδηγήσει την επιτυχία της εταιρείας μας τα επόμενα χρόνια (Eisenhardt & Sull, 2001; Teece, 2010).

Professional Development

Contents

[1. Περίληψη Αναφοράς 14](#_Toc134624263)

[2. Εισαγωγή και Αναγνώριση Συμβάντων 14](#_Toc134624264)

[3. Χρήση θεωρίας και πρακτικής στην ανάλυση των συμβάντων 16](#_Toc134624267)

[3.1. Εφαρμογή σχετικών θεωριών 16](#_Toc134624268)

[3.2. Σύντομη ανασκόπηση θεωριών/εννοιών/πρακτικών: 19](#_Toc134624274)

[4. Ανασκόπηση και Βελτίωση 21](#_Toc134624280)

[4.1. Ανασκόπηση της ατομικής επαγγελματικής εξέλιξης 21](#_Toc134624281)

[4.2. Προτάσεις για βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη 23](#_Toc134624287)

[ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Πηγές 26](#_Toc134624293)

[References 26](#_Toc134624294)

# Περίληψη Αναφοράς

Κατά τη διάρκεια της θητείας μου ως Διευθύνων Σύμβουλος μιας εταιρείας αθλητικών παπουτσιών, δύο σημαντικά γεγονότα διαμόρφωσαν την επιχειρηματική πορεία και την επιτυχία μας. Αρχικά, διαφοροποιηθήκαμε προσφέροντας μεσαίας ποιότητας, οικονομικά αθλητικά παπούτσια, κατακτώντας ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και 3η σαν καλύτερη ποιότητα. Ωστόσο, κατά την είσοδό μας στην ομάδα οικειότητας πελατών το 2027, αντιμετωπίσαμε οικονομικές προκλήσεις προσπαθώντας να καλύψουμε πολλά τμήματα της αγοράς και έχοντας δυνατό ανταγωνισμό. Μαθαίνοντας από αυτές τις εμπειρίες, εστιάσαμε εκ νέου τις προσπάθειές μας στο τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα, επιτυγχάνοντας τελικά αξιοσημείωτη αύξηση στα κέρδη και το μερίδιο αγοράς. Αυτά τα κρίσιμα γεγονότα συνέβαλαν στην επαγγελματική μου εξέλιξη ως Διευθύνων Σύμβουλος, ενισχύοντας την κατανόησή μου για τη δυναμική της βιομηχανίας αθλητικών παπουτσιών.

# Εισαγωγή και Αναγνώριση Συμβάντων

Μέσα σε επτά έτη σαν Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας μας sneaker, έχω βιώσει διάφορα γεγονότα που έχουν διαμορφώσει την κατεύθυνση και την επιτυχία της επιχείρησής μας. Δύο γεγονότα, συγκεκριμένα, είχαν σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις και την ανάπτυξη της εταιρείας μας: η αρχική μας διαφοροποίηση της αγοράς με μεσαίας ποιότητας, οικονομικά προσιτά αθλητικά παπούτσια και η μετέπειτα εγχείρησή μας στην ομάδα οικειότητας πελατών το 2027, η οποία αντιμετώπισε προκλήσεις.

## Γεγονός 1: Μέση ποιότητα και προσιτή τιμολόγηση

Στην άκρως ανταγωνιστική βιομηχανία sneaker, η εύρεση μιας μοναδικής πρότασης πώλησης και η δημιουργία μιας ισχυρής ταυτότητας επωνυμίας είναι ζωτικής σημασίας για να ξεχωρίσετε από τον ανταγωνισμό. Κατά τα πρώτα χρόνια της θητείας μου, αναγνωρίσαμε μια ευκαιρία στην αγορά να προσφέρουμε αθλητικά παπούτσια μεσαίας ποιότητας σε προσιτές τιμές. Αυτή η απόφαση μας επέτρεψε να διαφοροποιηθούμε από τους ανταγωνιστές μας, οι οποίοι επικεντρώνονταν στην παραγωγή πάνινα παπούτσια υψηλής ποιότητας με υψηλό κόστος. Η μοναδική προσέγγισή μας μάς επέτρεψε να κατακτήσουμε ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, εξυπηρετώντας τους ευαίσθητους ως προς τις τιμές καταναλωτές που εξακολουθούσαν να αναζητούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας στα υποδήματά τους. Αυτή η στρατηγική έφερε σημαντική επιτυχία και έθεσε τα θεμέλια για την ανάπτυξη της εταιρείας μας τα επόμενα χρόνια.

## Γεγονός 2: Είσοδος στην Ομάδα Οικειότητας Πελατών το 2027

Καθώς η εταιρεία μας μεγάλωνε, συνειδητοποιήσαμε τη σημασία της ανάπτυξης βαθύτερων σχέσεων με τους πελάτες μας και την καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους. Το 2027, λάβαμε τη στρατηγική απόφαση να εισέλθουμε στην ομάδα οικειότητας πελατών, ένα τμήμα της αγοράς που χαρακτηρίζεται από την εστίαση σε εξατομικευμένες υπηρεσίες και προσαρμοσμένες προσφορές. Δυστυχώς, αυτή η κίνηση αντιμετωπίστηκε με προκλήσεις. Η εταιρεία μας αντιμετώπισε οικονομικά ζητήματα που προκύπτουν από τις προσπάθειές μας να ανταποκριθούμε στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών εντός της ομάδας οικειότητας πελατών, διατηρώντας παράλληλα την αρχική μας εστίαση στην κατηγορία των sneakers μεσαίας ποιότητας, σε προσιτές τιμές, καθώς και τον ισχυρό ανταγωνισμό στο κοινό-στόχο.

Καθώς προσπαθούσαμε να αντιμετωπίσουμε τις οικονομικές προκλήσεις, έγινε φανερό ότι οι πόροι μας ήταν πολύ περιορισμένοι. Ήταν σαφές ότι για να διατηρήσουμε το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα, έπρεπε να επικεντρωθούμε σε ένα μόνο στόχο αντί να προσπαθούμε να καλύψουμε και τα δύο. Ως εκ τούτου, αποφασίσαμε να εστιάσουμε την προσοχή μας αποκλειστικά στο τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα στους τελευταίους τρεις γύρους. Η απόφαση αυτή αποδείχθηκε επωφελής για την εταιρεία μας, καθώς βιώσαμε σημαντική αύξηση των κερδών και του μεριδίου αγοράς. Καταφέραμε να αξιοποιήσουμε την υπάρχουσα φήμη μας για την παροχή αθλητικών παπουτσιών καλής ποιότητας, δίνοντας έμφαση σε μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση.

# Χρήση θεωρίας και πρακτικής στην ανάλυση των συμβάντων

## Εφαρμογή σχετικών θεωριών

### Τμηματοποίηση και Διαφοροποίηση Αγοράς

Στα πρώτα χρόνια της θητείας μου ως Διευθύνων Σύμβουλος, η εταιρεία μας επικεντρώθηκε σε μια μοναδική πρόταση πώλησης που επικεντρωνόταν σε αθλητικά παπούτσια μεσαίας ποιότητας σε προσιτές τιμές. Αυτή η προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με την έννοια της τμηματοποίησης και της διαφοροποίησης της αγοράς (Kotler & Keller, 2016). Η κατάτμηση της αγοράς είναι η διαδικασία διαίρεσης της αγοράς σε διακριτές ομάδες με βάση κοινές ανάγκες, προτιμήσεις και χαρακτηριστικά. Στην περίπτωσή μας, στοχεύσαμε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών που αναζητούν προσιτές τιμές χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα.

Η διαφοροποίηση, από την άλλη πλευρά, είναι η ανάπτυξη μιας μοναδικής πρότασης αξίας για τη διάκριση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές (Porter, 1979). Προσφέροντας μια μοναδική πρόταση αξίας, η εταιρεία μας μπόρεσε να δημιουργήσει πιστότητα στην επωνυμία και να δημιουργήσει μια θέση στην πολυσύχναστη αγορά sneaker.

Ωστόσο, η δυναμική φύση της αγοράς κατέστησε αναγκαία μια αλλαγή στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου. Ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, η εταιρεία μας εισήλθε στην ομάδα οικειότητας πελατών το 2027. Δυστυχώς, αυτή η κίνηση αντιμετώπισε προκλήσεις, κυρίως επειδή προσπαθήσαμε να καλύψουμε ταυτόχρονα δύο διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

### Οι γενικές στρατηγικές του Michael Porter

Η εμπειρία μας στην ομάδα οικειότητας πελατών μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από το φακό των Generic Strategies του Michael Porter (Porter, 1979). Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν τρεις κύριες ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι εταιρείες για να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση. Η στρατηγική εστίασης μπορεί περαιτέρω να χωριστεί σε εστίαση κόστους και εστίαση διαφοροποίησης.

Στην περίπτωσή μας, χρησιμοποιήσαμε αρχικά μια στρατηγική διαφοροποίησης με τη μοναδική μας προσφορά αθλητικών παπουτσιών μεσαίας ποιότητας, προσιτές. Ωστόσο, όταν επεκταθήκαμε στην ομάδα οικειότητας πελατών, η εταιρεία μας ακολούθως υιοθέτησε μια θέση «κολλημένος στη μέση» (Porter, 1998). Αυτή η θέση εμφανίζεται όταν μια εταιρεία αποτυγχάνει να δεσμευτεί σε μια ενιαία γενική στρατηγική, μειώνοντας έτσι τους πόρους και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η είσοδος στην ομάδα οικειότητας πελατών απαιτούσε από την εταιρεία μας να επενδύσει πόρους σε εξατομικευμένες υπηρεσίες και προσαρμοσμένες προσφορές. Η οικονομική πίεση που σχετίζεται με αυτήν την επέκταση, σε συνδυασμό με την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών στον τομέα της οικειότητας με τους πελάτες, κατέστησαν όλο και πιο δύσκολο να διατηρήσουμε την αρχική μας εστίαση στην οικονομική προσιτότητα και την ποιότητα.

### Ανάλυση SWOT και Στρατηγική Λήψη Αποφάσεων

Για να αντιμετωπίσουμε τις οικονομικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε κατά την είσοδο στην ομάδα οικειότητας πελατών, χρησιμοποιήσαμε μια ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές) ως στρατηγικό εργαλείο λήψης αποφάσεων (Andrews, 1987). Εντοπίζοντας τα εσωτερικά δυνατά και αδύναμα σημεία μας καθώς και εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, μπορέσαμε να καθορίσουμε την καλύτερη πορεία δράσης για να διαφυλάξουμε το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα.

Τα δυνατά μας σημεία περιελάμβαναν μια σταθερή φήμη για την παροχή αθλητικών παπουτσιών μέσης ποιότητας, οικονομικά προσιτά και μια πιστή βάση πελατών. Οι αδυναμίες μας ήταν οι περιορισμένοι πόροι και η πιθανή μείωση της ταυτότητας της επωνυμίας μας μέσω της τροφοδοσίας πολλών τμημάτων της αγοράς. Οι ευκαιρίες ήταν παρούσες με τη μορφή αυξανόμενης ζήτησης για ποιοτικά αθλητικά παπούτσια, ενώ οι απειλές περιελάμβαναν αυξημένο ανταγωνισμό στον τομέα της οικειότητας πελατών.

### Οργανωτική Αλλαγή και Ευκινησία

Με βάση την ανάλυση SWOT, αποφασίσαμε να επικεντρώσουμε εκ νέου τις προσπάθειές μας στο τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα. Αυτή η στρατηγική αλλαγή απαιτούσε οργανωτική αλλαγή και ευελιξία για γρήγορη προσαρμογή στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Οι θεωρίες διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών, όπως το μοντέλο διαχείρισης αλλαγής του Lewin (Lewin, 1947), μπορούν να εφαρμοστούν για την κατανόηση της διαδικασίας στην οποία υποβλήθηκε η εταιρεία μας.

Το μοντέλο του Lewin αποτελείται από τρία στάδια: ξεπάγωμα, αλλαγή και εκ νέου κατάψυξη. Το στάδιο του ξεπαγώματος περιλάμβανε την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και τη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος μέσα στον οργανισμό. Στην περίπτωσή μας, αυτό σήμαινε ότι αναγνωρίζουμε τις οικονομικές προκλήσεις που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πολλαπλών τμημάτων της αγοράς και την πιθανή διάβρωση του ανταγωνιστικού μας πλεονεκτήματος. Το μεταβαλλόμενο στάδιο περιλάμβανε την πραγματική εφαρμογή της νέας στρατηγικής, η οποία στο πλαίσιο μας σήμαινε μετατόπιση πόρων και προσοχής προς το τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα. Τέλος, το στάδιο του παγώματος αφορά την ενίσχυση και την εδραίωση της νέας στρατηγικής για να διασφαλιστεί η διαρκής αλλαγή εντός του οργανισμού.

Η υιοθέτηση της οργανωτικής ευελιξίας έπαιξε επίσης κρίσιμο ρόλο στην ικανότητά μας να προσαρμοστούμε στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς (Denning, 2016). Η οργανωτική ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, διατηρώντας παράλληλα σταθερότητα εσωτερικά. Με το να είμαστε ευέλικτοι, μπορέσαμε να ανακατευθύνουμε τους πόρους μας αποτελεσματικά, επικεντρώνοντας έτσι τις προσπάθειές μας στο τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα χωρίς να θυσιάσουμε την αρχική μας εστίαση στην οικονομική προσιτότητα.

### Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η στρατηγική μας στροφή προς το τμήμα της αγοράς με γνώμονα την ποιότητα απαιτούσε ισχυρή ηγεσία για την πλοήγηση στις πολυπλοκότητες της διαδικασίας αλλαγής. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως προτάθηκε από τον Bass (Bass, 1985), τονίζει τη σημασία της έμπνευσης και της παρακίνησης των εργαζομένων να εργαστούν προς ένα κοινό όραμα και στόχους. Στην περίπτωσή μας, η εφαρμογή της νέας στρατηγικής απαιτούσε οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι, να έχουν κίνητρα και να προσαρμόζονται.

Ως μετασχηματιστικός ηγέτης, στόχευα να επικοινωνήσω αποτελεσματικά το νέο όραμα και τη στρατηγική, ενισχύοντας το αίσθημα ιδιοκτησίας και δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Παρέχοντας σαφή κατεύθυνση, ενθάρρυνση και υποστήριξη, μπορέσαμε να δημιουργήσουμε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας, η οποία τελικά συνέβαλε στην επιτυχία της εταιρείας μας στο τμήμα της αγοράς που βασίζεται στην ποιότητα.

## Σύντομη ανασκόπηση θεωριών/εννοιών/πρακτικών:

### Τμηματοποίηση και διαφοροποίηση της αγοράς:

Η κατάτμηση και η διαφοροποίηση της αγοράς είναι θεμελιώδεις έννοιες μάρκετινγκ που βοηθούν τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν και να στοχεύουν αποτελεσματικά συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών. Η κατάτμηση της αγοράς είναι η διαδικασία διαίρεσης μιας αγοράς σε διακριτά τμήματα με βάση κοινά χαρακτηριστικά, ανάγκες ή προτιμήσεις (Kotler & Keller, 2016). Προσδιορίζοντας αυτά τα τμήματα, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις προσπάθειές τους στο μάρκετινγκ ώστε να έχουν απήχηση στο κοινό-στόχο τους, βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Η διαφοροποίηση, από την άλλη πλευρά, είναι η ανάπτυξη μιας μοναδικής πρότασης αξίας που διακρίνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από τους ανταγωνιστές του (Porter, 1979). Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, όπως ο σχεδιασμός προϊόντων, η τιμολόγηση, η εξυπηρέτηση πελατών ή οι στρατηγικές προώθησης. Η επιτυχής διαφοροποίηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφεύγοντας σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών.

### Οι γενικές στρατηγικές του Michael Porter:

Οι Generic Strategies του Porter είναι ένα ευρέως αναγνωρισμένο πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης που βοηθά τις επιχειρήσεις να επιλέξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική για να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1998). Οι τρεις κύριες στρατηγικές είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (εστίαση κόστους και εστίαση διαφοροποίησης).

Η ηγεσία κόστους στοχεύει στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους παραγωγής από τους ανταγωνιστές, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις είτε να μειώσουν τις τιμές είτε να διατηρήσουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Η διαφοροποίηση, όπως συζητήθηκε προηγουμένως, εστιάζει στην ανάπτυξη μιας μοναδικής πρότασης αξίας για να ξεχωρίσει το προϊόν ή την υπηρεσία από τον ανταγωνισμό. Οι στρατηγικές εστίασης στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή εξειδικευμένη αγορά, είτε μέσω της εστίασης στο κόστος (χαμηλότερες τιμές εντός της εξειδικευμένης θέσης) είτε μέσω της εστίασης στη διαφοροποίηση (μοναδικές προσφορές προσαρμοσμένες στη θέση).

### Ανάλυση SWOT:

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τα εσωτερικά τους δυνατά και αδύνατα σημεία και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές (Andrews, 1987). Αυτό το πλαίσιο βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση, να αξιοποιήσουν ευκαιρίες και να διαχειριστούν τους κινδύνους. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από μια ανάλυση SWOT μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, την ανάπτυξη στρατηγικών και την αποτελεσματική κατανομή πόρων.

### Οργανωτική Αλλαγή και Ευκινησία:

Η οργανωτική αλλαγή είναι η διαδικασία μετάβασης από τη μια κατάσταση στην άλλη για να ανταποκριθεί σε εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις (Lewin, 1947). Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι, προσαρμοστικοί και ικανοί να πλοηγούνται στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας αλλαγής. Το Μοντέλο Διαχείρισης Αλλαγών του Lewin είναι μια από τις θεμελιώδεις θεωρίες στη διαχείριση της αλλαγής, προτείνοντας μια διαδικασία τριών σταδίων για επιτυχημένη αλλαγή: ξεπάγωμα, αλλαγή και επαναπάγωμα.

Η οργανωτική ευελιξία, όπως ορίζεται από τον Denning (Denning, 2016), είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον διατηρώντας παράλληλα την εσωτερική σταθερότητα. Οι ευέλικτοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας.

### Μετασχηματιστική Ηγεσία:

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που στοχεύει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση και να εργαστούν προς ένα κοινό όραμα (Bass, 1985). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καλλιεργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να αναλαμβάνουν ρίσκα, να καινοτομούν και να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους. Τα βασικά χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών περιλαμβάνουν την αποτελεσματική επικοινωνία, μια ισχυρή αίσθηση οράματος, την ικανότητα έμπνευσης και παρακίνησης και εστίαση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων.

# Ανασκόπηση και Βελτίωση

## Ανασκόπηση της ατομικής επαγγελματικής εξέλιξης

Ως Διευθύνων Σύμβουλος, τα γεγονότα και οι εμπειρίες που συνέβησαν κατά τη διάρκεια της θητείας μου στην εταιρεία αθλητικών παπουτσιών συνέβαλαν σημαντικά στην επαγγελματική μου εξέλιξη. Η διαδικασία πλοήγησης σε διάφορες προκλήσεις και αξιοποίησης θεωρητικών πλαισίων μου επέτρεψε να βελτιώσω τη στρατηγική μου σκέψη, τη λήψη αποφάσεων και τις ηγετικές μου ικανότητες. Σε αυτήν την ενότητα, θα συζητήσω τους βασικούς τομείς της επαγγελματικής μου εξέλιξης, καθώς σχετίζονται με τα εν λόγω γεγονότα.

### Στρατηγική σκέψη και λήψη αποφάσεων:

Η μετάβαση από την εστίαση στην προσιτή τιμή και την οικειότητα των πελατών σε μια προσέγγιση με γνώμονα την ποιότητα απαιτούσε ολοκληρωμένη κατανόηση της δυναμικής της αγοράς και την ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η εμπειρία μου με την εταιρεία ακονίζει τις δεξιότητες στρατηγικής μου σκέψης, επιτρέποντάς μου να αναλύω καταστάσεις από μια ολιστική προοπτική, να εντοπίζω ευκαιρίες και απειλές και να αναπτύσσω αποτελεσματικές στρατηγικές.

Εφαρμόζοντας τις Generic Strategies του Porter (Porter, 1979) και πραγματοποιώντας μια ενδελεχή ανάλυση SWOT (Andrews, 1987), έμαθα τη σημασία της κατανόησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας μας και της προσαρμογής των στρατηγικών μας ανάλογα. Αυτή η εμπειρία έχει ενισχύσει την ικανότητά μου να αξιολογώ τις επιχειρηματικές καταστάσεις και να λαμβάνω καλά ενημερωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς μας στόχους.

### Διαχείριση Αλλαγών:

Η αλλαγή στη στρατηγική εστίαση της εταιρείας μας απαιτούσε σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες απαιτούσαν ισχυρές δεξιότητες διαχείρισης αλλαγών. Η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης αλλαγών του Lewin (Lewin, 1947) μου παρείχε μια δομημένη προσέγγιση για τη διευκόλυνση της αλλαγής εντός του οργανισμού. Αυτή η εμπειρία μου δίδαξε την αξία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της δημιουργίας σαφών προσδοκιών και της παροχής συνεχούς υποστήριξης στους εργαζομένους σε περιόδους μετάβασης.

Επιπλέον, η εμπειρία μου στην πλοήγηση της εταιρείας σε αυτήν την περίοδο αλλαγής με βοήθησε να κατανοήσω τη σημασία της οργανωτικής ευελιξίας (Denning, 2016). Έμαθα την αξία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας προσαρμοστικότητας και συνεχούς βελτίωσης, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Αυτή η γνώση ενίσχυσε την ικανότητά μου να εντοπίζω ευκαιρίες για οργανωτική ανάπτυξη και να προσαρμόζομαι προληπτικά στις αλλαγές της αγοράς.

### Μετασχηματιστική Ηγεσία:

Μία από τις πιο κρίσιμες πτυχές της επαγγελματικής μου εξέλιξης κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν να βελτιώσω τις ηγετικές μου ικανότητες, ειδικά τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985). Ως μετασχηματιστικός ηγέτης, χρειαζόμουν να εμπνεύσω και να παρακινήσω τους υπαλλήλους, να επικοινωνήσω αποτελεσματικά το νέο όραμα και να καλλιεργήσω ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και δέσμευσης μεταξύ της ομάδας.

Αυτή η εμπειρία με δίδαξε τη σημασία του να δίνω το παράδειγμα και να δημιουργώ ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να αναλαμβάνουν ρίσκα, να καινοτομούν και να συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού. Καλλιεργώντας αυτές τις ηγετικές ικανότητες, έχω γίνει καλύτερα εξοπλισμένος για να εμπνεύσω και να καθοδηγήσω την ομάδα μου προς την επιτυχία ενόψει των προκλήσεων και της αβεβαιότητας.

### Διαχείριση ενδιαφερομένων:

Καθ' όλη τη διάρκεια των γεγονότων και των αλλαγών που βιώθηκαν στην εταιρεία, η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων έγινε ολοένα και πιο σημαντική. Έμαθα την αξία της δημιουργίας ισχυρών σχέσεων με διάφορους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των μετόχων. Κατανοώντας και αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, μπόρεσα να καλλιεργήσω την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση, που συνέβαλαν στη συνολική επιτυχία της εταιρείας μας.

### Συνεχής Μάθηση και Βελτίωση:

Τέλος, η εμπειρία μου ως Διευθύνων Σύμβουλος έχει ενισχύσει τη σημασία της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Αναλογιζόμενος τις εμπειρίες μου και εφαρμόζοντας θεωρητικά πλαίσια, απέκτησα πολύτιμες γνώσεις για τα δυνατά μου σημεία και τους τομείς ανάπτυξης. Αυτή η διαδικασία με έχει διδάξει την αξία του να αγκαλιάζω τα σχόλια, να μαθαίνω από τα λάθη και να αναζητώ συνεχώς ευκαιρίες για να βελτιώσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου.

## Προτάσεις για βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη

### Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων:

Ενώ έχω αναπτύξει τη στρατηγική μου σκέψη και τις ικανότητες λήψης αποφάσεων, αναγνωρίζω τη δυνατότητα να βελτιώσω περαιτέρω αυτές τις δεξιότητες αξιοποιώντας γνώσεις που βασίζονται σε δεδομένα. Η επένδυση στην ανάλυση δεδομένων και η προώθηση μιας κουλτούρας που βασίζεται στα δεδομένα εντός του οργανισμού μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την ενημέρωση των διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Χρησιμοποιώντας πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα, μπορώ να λάβω καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις, να αξιολογήσω τον αντίκτυπο διαφόρων στρατηγικών και να εντοπίσω τάσεις και μοτίβα που μπορεί να καθοδηγούν μελλοντικές ενέργειες.

### Βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία:

Η αποτελεσματική επικοινωνία και η συνεργασία είναι κρίσιμες για την επιτυχημένη ηγεσία και την οργανωτική απόδοση. Για να διευκολύνω την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία εντός του οργανισμού, θα επενδύσω σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που δίνουν έμφαση στις επικοινωνιακές δεξιότητες, τη συγκρότηση ομάδας και την επίλυση συγκρούσεων. Επιπλέον, θα δώσω προτεραιότητα στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαφάνειας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις σκέψεις, τις ιδέες και τις ανησυχίες τους, ενισχύοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας.

### Εστιασμένη Προσωπική Ανάπτυξη:

Ως ηγέτης, είναι απαραίτητο να αναζητάτε συνεχώς ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και αυτοβελτίωση. Για να προωθήσω την επαγγελματική μου εξέλιξη, θα συμμετέχω σε συνεχή μάθηση μέσω εργαστηρίων, σεμιναρίων και μαθημάτων που σχετίζονται με τον κλάδο και τον ηγετικό μου ρόλο. Επιπλέον, θα αναζητήσω καθοδήγηση και καθοδήγηση από έμπειρους ηγέτες και θα ζητήσω ενεργά ανατροφοδότηση από συνομηλίκους και υφισταμένους για να αποκτήσω εικόνα για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μου.

### Αγκαλιάζοντας την καινοτομία και τις τεχνολογικές εξελίξεις:

Σε ένα ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η παραμονή μπροστά από την καμπύλη και η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή επιτυχία. Θα ενθαρρύνω μια κουλτούρα καινοτομίας εντός του οργανισμού, επενδύοντας στην έρευνα και την ανάπτυξη για την εξερεύνηση νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, θα μείνω ενημερωμένος για τις τελευταίες τάσεις του κλάδου και τις τεχνολογικές εξελίξεις, διασφαλίζοντας ότι η εταιρεία παραμένει ευέλικτη και προσαρμόσιμη σε μια ανταγωνιστική αγορά.

### Χτίζοντας μια βιώσιμη και ηθική επιχείρηση:

Ως ηγέτης της επιχείρησης, είναι δική μου ευθύνη να διασφαλίσω τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού, ενώ θα παραμένω εν όψει του κοινωνικού και περιβαλλοντικού μας αντίκτυπου. Θα δώσω προτεραιότητα στην εφαρμογή βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών, εστιάζοντας στη διατήρηση του περιβάλλοντος, την ηθική προμήθεια και τα δίκαια πρότυπα εργασίας. Επιπλέον, θα προσπαθήσω να καλλιεργήσω ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον εργασίας που θα εκτιμά τις μοναδικές προοπτικές, τις εμπειρίες και το υπόβαθρο όλων των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, εστιάζοντας σε αυτούς τους τομείς για βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη, μπορώ να συνεχίσω να βελτιώνω τις δεξιότητες και τις δυνατότητές μου ως ηγέτης της επιχείρησης. Η ενίσχυση της λήψης αποφάσεων με γνώμονα τα δεδομένα, η βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας, η προτεραιότητα της προσωπικής ανάπτυξης, η υιοθέτηση της καινοτομίας και της τεχνολογίας και η οικοδόμηση μιας βιώσιμης και ηθικής επιχείρησης θα μου επιτρέψουν να πλοηγηθώ με επιτυχία στις προκλήσεις του σημερινού επιχειρηματικού τοπίου και να οδηγήσω τον οργανισμό προς τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Πηγές

# References

Adidas, 2021. *Adidas' strategic focus on digitalization, sustainability, and North America as part of their "Creating the New" strategy.* [Online]   
Available at: https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-presents-growth-strategy-own-the-game-until-2025/  
[Accessed 8 5 2023].

Andrews, K. R., 1987. *The Concept of Corporate Strategy.* s.l.:Richard d Irwin.

Ansoff, H. I., 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review,* 35(5), pp. 113-124.

Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), pp. 99-120.

Bass, B. M., 1985. *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS.* New York: Free Press.

Denning, S., 2016. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done.* New York: AMACOM.

Drucker, P. F., 2006. *The Practice of Management.* s.l.:Harper Business.

Gulati, R., 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal,* 19(4), pp. 293-317.

Kane, G. C. et al., 2015. STRATEGY, NOT TECHNOLOGY, DRIVES DIGITAL TRANSFORMATION. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.*

Kotler, P. & Keller, K., 2016. *Marketing Management.* 15th ed. s.l.:Pearson.

Lewin, K., 1947. Frontiers in group dynamics. *Human Relations,* 1(1), pp. 5-41.

Porter, M. E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review,* 57(2), pp. 137-145.

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

Porter, M. E., 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* s.l.:Free Press.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Ημερολόγιο

Κριτική έτους 2027:

Γιορτάστε την επίτευξη του στόχου μας για την τρίτη θέση τόσο στη συνολική ποιότητα όσο και στην ηγετική θέση στην αγορά στους τομείς ποιότητας. Αυτή ήταν η πρώτη φορά που πετύχαμε τρία από τα πέντε KPI.

Συζητήστε τη στρατηγική αύξηση της τιμής για τα παπούτσια μας για άνδρες, γυναίκες και παιδιά από 76 € σε 106 €.

Ελέγξτε την επένδυσή μας στην Έρευνα και Ανάπτυξη, εστιάζοντας στην καινοτομία, τη μείωση του κόστους και την αξιοπιστία, τα οποία συνέβαλαν στην πρόοδό μας.

Επισημάνετε τις βιώσιμες συμφωνίες που έγιναν για την παραγωγή, υποστηρίζοντας την περιβαλλοντική μας ευθύνη.

Συζητήστε τον θετικό αντίκτυπο της εφαρμογής ενός συστήματος απογραφής Just-in-Time, το οποίο μας βοήθησε να πουλάμε αποτελεσματικά παλαιότερα μοντέλα.

Κριτική έτους 2028:

Συζητήστε τη συνεχιζόμενη επίτευξη των KPI μας και πώς η στρατηγική μας προσέγγιση συνέβαλε στην επιτυχία μας.

Επισημάνετε τις προκλήσεις που αντιμετωπίσαμε λόγω του υψηλού κόστους Ε&Α, τονίζοντας την αναγκαιότητα αυτών των επενδύσεων για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

Συζητήστε τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης χρήσης της διευκόλυνσης υπερανάληψης, ενώ επαναλαμβάνουμε τη δέσμευσή μας για την ευημερία των εργαζομένων και την ασφάλεια της εργασίας.

Γιορτάστε την εστίασή μας στη διατήρηση ενός ευημερούντος εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα αυξημένα κίνητρα στο προσωπικό.

Κριτική έτους 2029:

Συζητήστε την πρόοδο που σημειώθηκε στην εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία έχει φτάσει πλέον στο 75%, και πώς συνέβαλε στην επιτυχία μας.

Τονίστε τον ρόλο της συνεχούς δέσμευσής μας στην Ε&Α στη διατήρηση της ανταγωνιστικής μας θέσης και στην επίτευξη των KPI μας.

Συζητήστε τις συνεχιζόμενες προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε λόγω του υψηλού κόστους Ε&Α, δίνοντας έμφαση στη δέσμευσή μας για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία.

Γιορτάστε το αυξημένο κίνητρο του προσωπικού μας, παρά τις οικονομικές προκλήσεις, και συζητήστε πώς αυτό αντανακλά τη δέσμευσή μας σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Κριτική έτους 2030:

Γιορτάστε τη διατήρηση της τρίτης μας θέσης στη συνολική ποιότητα και την ηγετική θέση στην αγορά στον τομέα της ποιότητας.

Συζητήστε την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης του προσωπικού στο 72,66% και το σταθερό επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων στο 69,80%.

Εξετάστε τις συνεχιζόμενες προκλήσεις του συρρικνούμενου ισολογισμού μας λόγω των επενδύσεων στην Ε&Α και την ευημερία των εργαζομένων.

Συζητήστε την πίστη μας στο μακροπρόθεσμο όραμα και την επιτυχία μας, παρά τις βραχυπρόθεσμες οικονομικές προκλήσεις, και πώς αυτό αντανακλάται στην ανώτερη βαθμολογία κατάταξής μας.

Προχωρώντας μπροστά:

Συζητήστε τη δέσμευσή μας να διατηρήσουμε τη θέση μας ως ηγέτης της αγοράς στον τομέα της ποιότητας και την αφοσίωσή μας στην ευημερία και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Επαναλαμβάνουμε την πίστη μας στη μακροπρόθεσμη επιτυχία των στρατηγικών μας, παρά τις βραχυπρόθεσμες οικονομικές προκλήσεις.

Συζητήστε πιθανές στρατηγικές για τη διαχείριση του τρέχοντος κόστους της Ε&Α, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι συνεχίζουμε να επενδύουμε στην καινοτομία και να παραμένουμε ανταγωνιστικοί.

Γιορτάστε το πνεύμα επιτυχίας μας και την εμπιστοσύνη μας στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και τον αντίκτυπό μας στον κλάδο.