



Επιχειρησιακή Στρατηγική

2^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Εταιρική Αποστολή - Όραμα

Αποστολή – Όραμα (I)

ΠΟΥ θέλουμε να βρίσκεται η επιχείρησή μας σε 5, 10, 15 χρόνια;

Αποστολή (Mission):

Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς
Θέτει συγκεκριμένους στόχους

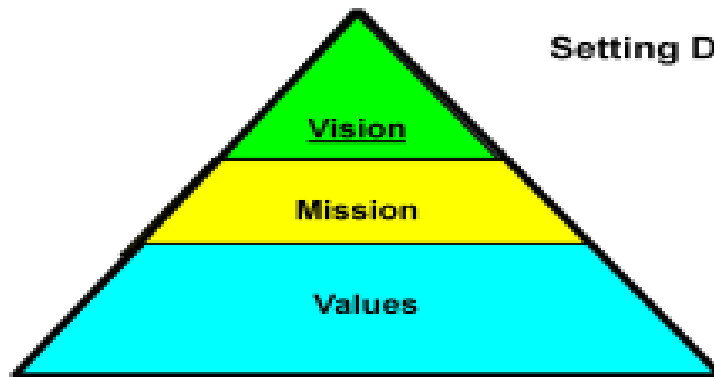
Όραμα (Vision):

Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
Θέτει γενικούς στόχους
Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή

Φιλοσοφία (Philosophy):

Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
Καθορίζει το στυλ διοίκησης

Αποστολή – Όραμα (II)



Setting Direction: Values, Mission and Vision

Values, mission and vision guide the actions of individuals, teams and organizations. Together they form an organization's identity, inform strategy and inspire commitment.

	Definition	Example: Stay in School Campaign
Values	Beliefs or judgments about what is worthy, important or desirable that are reflected in individual and organizational behavior.	Universal education, civic responsibility, raising healthy children.
Mission	A task, purpose, calling of an individual, team or organization.	To increase the high school graduation rate of students in the metropolitan school district.
Vision	An image of the mission accomplished, the ideal future state.	Our classrooms will be filled with children who enjoy learning, feel accomplished, and have high self-esteem. They grow into healthy and productive adults.



ΟΡΑΜΑ

Να γίνουμε μια ηγετική, πράσινη, καινοτόμος επιχείρηση του **Κόσμου*** στην αγορά της φυσικής ομορφιάς, της ευεξίας και της υγείας, με υπευθυνότητα και σεβασμό απέναντι στη φύση και την κοινωνία.

***κόσμος:** Το σύμπαν ως εύτακτο, αρμονικό σύνολο. Ένα πολύπλοκο, καλά οργανωμένο και ενοποιημένο σύστημα, ο κόσμος της ανθρώπινης εμπειρίας, η οικουμένη.

Ρήματα, που σχετίζονται με την ελληνική λέξη «Κόσμος», σημαίνουν διευθετώ, τακτοποιώ, (δια)κοσμών, εξ αυτών και οι αγγλικές λέξεις *cosmetic* και *cosmetology*.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- Να προβάσουμε έναν πιο φυσικό τρόπο σκέψης, ζωής και επιχειρηματικότητας.
- Να αναδείξουμε την ελληνική φύση με την πλούσια βιοποικιλότητά της και τα μοναδικά είδη φυτών, καθώς και την κοινωνία της μέλισσας και τα υψηλής βιολογικής αξίας προϊόντα της.
- Να επικαιροποιήσουμε και να επικονιάσουμε την Ιπποκρατική ολιστική προσέγγιση της ομορφιάς, της ευεξίας και της υγείας, η οποία, σε συνδυασμό με την επιστημονική γνώση, υποστηρίζει και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της φύσης.
- Να εμφυσήσουμε το «Κάλλος» ως εσωτερική και εξωτερική ομορφιά, την ισορροπία, το μέτρο και την ευεξία.
- Να προσφέρουμε στον πελάτη μας προϊόντα και υπηρεσίες υγείας, που προάγουν έναν ισορροπημένο τρόπο ζωής, τον τρόπο ζωής της APIVITA, πάνω και πέρα από τα προϊόντα.

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ

Η αποστολή μας, η οποία καθορίζει τον σκοπό μας ως εταιρείας και αποτελεί σημείο αναφοράς, βάσει του οποίου σταθμίζουμε τις πράξεις και τις αποφάσεις μας είναι:

- Να προσφέρουμε στιγμές δροσιάς στον κόσμο...
- Να εμπνέουμε στιγμές αισιοδοξίας και χαράς...
- Να δημιουργούμε αξία και να κάνουμε την ουσιαστική διαφορά σε οτιδήποτε κάνουμε.

ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΜΑΣ

Το όραμά μας διέπει κάθε πτυχή της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας, ορίζοντας τις δράσεις προς μια βιώσιμη και ποιοτική ανάπτυξη.

ΑΝΘΡΩΠΟΙ: Να αποτελούμε ένα πρότυπο εργασιακό περιβάλλον που εμπνέει τους ανθρώπους, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ: Να προσφέρουμε ποιοτικά προϊόντα που να ανταποκρίνονται και να ικανοποιούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών.

ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ: Να χτίζουμε συνεχώς και να υποστηρίζουμε το καλύτερο δίκτυο συνεργασίας με τους πελάτες και προμηθευτές μας, και μαζί να δημιουργούμε

αξία με διάρκεια για όλους.

ΠΛΑΝΗΤΗΣ: Να λειτουργούμε ως υπεύθυνος πολίτης που συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία και στήριξη βιώσιμων κοινωνιών.

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ: Να μεγιστοποιούμε την μακροπρόθεσμη απόδοση των μετόχων, λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική ευθύνη μας.

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ: Να αποτελούμε μια αποδοτική και ευέλικτη εταιρεία που κινείται με ταχείς ρυθμούς.



ΟΡΑΜΑ

Όραμα του ΟΤΕ είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης» σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται προσθέτοντας αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι βασικές στρατηγικές επιδιώξεις της εταιρείας είναι:

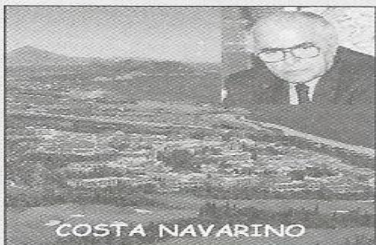
- Πλήρης κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών αναγκών των πελατών και συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης
- Επέκταση της διεύθυνσης της ευρυζωνικότητας στην εγχώρια αγορά και διατήρηση της ηγετικής θέσης του ΟΤΕ με μέγιστη αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας, μέσω της παροχής καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής,
- Βελτιστοποίηση όλων των διαδικασιών του ΟΤΕ μέσα από βιώσιμες μειώσεις του κόστους και παράλληλα διαρκής βελτίωση στην ευελιξία και την παραγωγικότητα,
- Εστίαση σε εγχώριες και διεθνείς δραστηριότητες που παρουσιάζουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης,
- Ενίσχυση της στενότερης συνεργασίας των θυγατρικών τόσο μεταξύ τους όσο και με τη μητρική εταιρεία.



Case Study

ΟΡΑΜΑ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Costa Navarino



Costa Navarino: Πως ένας οραματιστής επιχειρηματίας άλλαξε τον επιχειρηματικό χάρτη της Μεσσηνίας

Ήταν οι αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν σε έναν περίπατο με τη γυναίκα του στην περιοχή της Πύλου, ο καπετάν Βασίλης Κωνσταντακόπουλος θαμπώθηκε από το φυσικό κάλλος της περιοχής και εμπνεύστηκε το όραμά του για τη ριζική αναμόρφωσή της. Ο ίδιος ήταν παιδί της ευρύτερης περιοχής, γεννημένος στη Μεσσηνία το 1935. Όμως, τον κέρδισε η θάλασσα στην οποία μεγαλούργησε δημιουργώντας μια από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες της Ευρώπης, την Costamare.

Για να κάνει το όραμά του πραγματικότητα έπρεπε να αγοράσει κομμάτι-κομμάτι, τη γη από 1.200 ιδιοκτήτες και να αντιμετωπίσει τα ανυπέβλητα εμπόδια που το τέρας της γραφειοκρατίας σχεδόν καθημερινά του έθετε. Χρειάστηκε να περάσουν περισσότερα από 25 χρόνια, να συγκεντρωθούν περισσότερες από 3.000 υπογραφές αρμοδίων υπηρεσιακών παραγόντων και 600 άδειες από κρατικές υπηρεσίες. Όμως, τίποτα δεν λύγισε τον καπετάν Βασίλη, τίποτα δεν “θάμπωσε” το όραμά του. Ο ίδιος συνήθιζε να λέει: “Υπάρχουν άνθρωποι που έχουν όνειρα και τους λείπουν τα μέσα. Αυτοί που έχουν και όνειρα και τα μέσα, έχουν χρέος να τα κάνουν πράξη”. Και πράγματι μετά από 28 ολόκληρα χρόνια και κόστος 1.2 δις ευρώ, έκανε πράξη το όνειρό του, δημιουργώντας έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στην Ευρώπη και δίνοντας εργασία σε περισσότερους από 1200 εργαζόμενους, πολλοί από τους οποίους είναι ντόπιοι.

Ο ίδιος δεν είναι σήμερα μαζί μας καθώς απεβίωσε το 2011, όμως το δημιούργημά του μέρα με την ημέρα κερδίζει τη διεθνή αναγνώριση και αλλάζει ριζικά το τουριστικό και επιχειρηματικό πεδίο της Μεσσηνίας αλλά και ολόκληρης της Πελοποννήσου συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξη σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τα εξής:

- Η Costa Navarino βραβεύτηκε από το World Travel & Tourism Council τον Απρίλιο του 2014 στην Κίνα. Διακρίθηκε επίσης ως διεθνές πρότυπο μεταξύ οργανισμών και εταιρειών από 56 κράτη, για τις πρακτικές αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης που ακολουθεί.
- Το 2013, το Westin Resort Costa Navarino τιμήθηκε με το βραβείο αειφορίας (EHMA – Sustainability Award) από το Diversey Care και με το Green Key 2013 οικολογικού σήματος. Επίσης η αμερικάνικη έκδοση το National Geographic Traveller Magazine το συμπεριέλαβε στους 20 καλύτερους προορισμούς της χρονιάς παγκόσμια.
- Το σχεδόν “ξεχασμένο” μέχρι το 2010 αεροδρόμιο της Καλαμάτας έχει πλέον απευθείας πτήσεις με κύριες πόλεις του εξωτερικού, όπως το Παρίσι, το Λονδίνο, το Μόναχο, η Φρανκφούρτη, το Μιλάνο κα. Για το 2013, το αεροδρόμιο της Καλαμάτας παρουσίασε την υψηλότερη ποσοστιαία αύξηση στις αφίξεις από το εξωτερικό, με ποσοστό αύξησης 61,2%, ξεπερνώντας όλα τα υπόλοιπα αεροδρόμια της χώρας. Για το πρώτο οκτάμηνο του 2014, το αεροδρόμιο της Καλαμάτας παρουσίασε αύξηση των αφίξεων από το εξωτερικό ύψους 66,7%.
- Η Volkswagen πραγματοποίησε στο Costa Navarino την παγκόσμια παρουσίαση στα στελέχη της του νέου VW Passat (6 Οκτωβρίου έως 4 Δεκεμβρίου 2014). Κατά τη

διάρκεια του συνεδρίου στο Costa Navarino φιλοξενήθηκαν περίπου 20.000 στελέχη. Η συνεργασία του Costa Navarino με τη Volkswagen αποτελεί μια σπουδαία αναγνώριση. Παράλληλα, αποτελεί μια ευκαιρία για την επέκταση της τουριστικής περιόδου μέχρι το Δεκέμβριο και την ενίσχυση της οικονομίας ολόκληρης της Μεσσηνίας, ενώ τα 20.000 στελέχη αποτελούν μελλοντικούς πελάτες/τουρίστες, αφού ήλθαν σε επαφή με την Μεσσηνία, το φυσικό τοπίο και την ελληνική παραδοσιακή κουζίνα.

Τελικά, ένας οραματιστής επιχειρηματίας μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην αλλαγή του “επιχειρηματικού χάρτη” και των προοπτικών μιας περιοχής (και όχι μόνο).

Πηγές:

1. Spinelli S. and R. Adams και Β. Παπαδάκης, “Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21ο Αιώνα”, Εκδόσεις Utopia, 2015, σελίδες 632.
2. Γιάνναρου Λ., “Από την ιδέα ως την Επένδυση Μεσολαβεί το Κρατικό Χάος”, Καθημερινή, (Σάββατο 21 Ιουνίου 2014).
3. «Volkswagen: Στην Ελλάδα η παγκόσμια παρουσίαση του νέου Passat», www.imerisia.gr, 3/10/2014.
4. Κουσουίνης Σ., «Ανερχόμενος προορισμός για τουριστικές επενδύσεις η Καλαμάτα», www.kathimerini.gr, 14/03/2014.



Οι 3 Βασικές Θεωρήσεις της Στρατηγικής

Οι 3 Θεωρήσεις της Στρατηγικής (I)

Το Μοντέλο του Περιβαλλοντικού καθορισμού ή Βιομηχανικής οργάνωσης (Environmental Determinism / Industrial Organizational model) – Michael Porter

Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων – Resource Based Theory

Η προσέγγιση της Στρατηγικής Πρόθεσης - Strategic Intent

Οι 3 Θεωρήσεις της Στρατηγικής (II)

Κριτική επί των Θεωριών

Το Μοντέλο του Περιβαλλοντικού καθορισμού:

Περιορίζει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης

Αγνοεί η δυνατότητα προσδιορισμού νέων αγορών από την επιχείρηση

Προϋποθέτει πως η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται

Η θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων:

Οδηγεί σε εσωστρέφεια

Οι υψηλές αποδόσεις και οι θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να ελκύσουν κι άλλους δυνητικούς ανταγωνιστές να φέρουν στη σκακιέρα του ανταγωνισμού νέες θεμελιώδεις ικανότητες.

Η προσέγγιση της Στρατηγικής Πρόθεσης:

Έλλειψη σαφήνειας

Απλή οαράθεση σωστών επισημάνσεων

Ρεύμα επιχειρησιακής κουλτούρας

Οι 3 Θεωρήσεις της Στρατηγικής (III)

SWOT Analysis Template

SWOT Analysis

Strengths

- Capabilities
- Competitive advantages
- Resources, assets and people
- Experience, knowledge and data
- Financial reserves, returns
- Marketing, reach
- Innovative aspects
- Location, geographical
- Price, value and quality
- Processes, systems, it, communications
- Advantages of proposition

Weaknesses

- Lack of capabilities
- Gap in competitive strengths
- Reputation, presence and reach
- Timescales, deadlines and pressures
- Financials
- Cash flow, cash drain
- Continuity, supply chain
- Effects on core activities
- Reliability of data, plan and project
- Management cover & succession

Opportunities

- Market developments
- Industry or life style trends
- Innovation and technology development
- Global influences
- Market dimensions, horizontal, vertical
- Target markets
- Geographical import, export
- Major contracts, tactics and surprises
- Business/product development

Threats


- Political and economical effects
- legislative effects
- environmental effects
- Competitive intentions
- Market demand
- Innovation in technologies, services and ideas
- New contracts and partners
- Loss of resources
- Obstacles to be faced
- Poor management strategies
- Economic condition home, abroad

Οι 3 Θεωρήσεις της Στρατηγικής (IV)


SWOT Analysis

Opportunities





Ανακεφαλαίωση 1^{ου} μέρους Στρατηγικής



Ορισμός Στρατηγικής: κατεύθυνση, εύρος δραστηριοτήτων, μακροπρόθεσμος ορίζοντας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πόροι και ικανότητες, μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ευκαιρίες, απειλές, ανάγκες των αγορών, ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος:

Μάκρο-περιβάλλον: PEST-DG

Μίκρο – περιβάλλον: 5 Δυνάμεις του Porter

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος:

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Θεωρία Αλυσίδας Αξίας

Εταιρική Αποστολή και Όραμα

Οι 3 Βασικές Θεωρήσεις της Στρατηγικής:

SWOT Analysis



2^ο μέρος

Διαμόρφωση και

Είδος Στρατηγικής

Βασικές Κατηγορίες Στρατηγικής (I)

1. Στρατηγικές Ανάπτυξης (growth strategies)
2. Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies)
3. Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής (turnaround strategies)

Στρατηγικές Σταθερότητας

Στρατηγικές Σταθερότητας

1. **Στρατηγική Καμίας Αλλαγής** (no-change strategy): καμία αλλαγή στο περιβάλλον, ικανοποίηση από την πορεία
2. **Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών** (profit strategy): θυσιάζει τη μελλοντική ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη
3. **Στρατηγικό Διάλειμμα** (pause strategy): περίοδος μετά από μεγάλες αλλαγές (συγχωνεύσεις) όπου η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στη μεγιστοποίηση του εσωτερικού ελέγχου
4. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων** (caution strategy): αναμένονται αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον οπ'ότε χρειάζεται αναμονή για να εκτιμηθούν οι αλλαγές

Στρατηγικές Σταθερότητας

α. **Στρατηγική καμίας αλλαγής** (no-change strategy). Αυτή προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα, κ.λπ.), έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η ίδια η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει επιτύχει μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτηση.

β. **Στρατηγική συγκομιδής κερδών** (profit strategy). Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδά της (π.χ. διαφημιστική δαπάνη, κόστη έρευνας και ανάπτυξης) και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα.

γ. **Στρατηγικό διάλειμμα** (pause strategy). Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης, και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί σημαντικές εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή ότι γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος “περισυλλογής” της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερι-

κού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (π.χ. συστήματα προγραμματισμού, συστήματα ελέγχου κόστους, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων). Στη στρατηγική αυτή, για κάποιο, συνήθως βραχυχρόνιο, διάστημα περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων.

δ. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων** (caution strategy). Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών.

Στρατηγικές Ανάπτυξης (I)

Στρατηγικές Ανάπτυξης

- 1.Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
- 2.Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- 3.Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification)
 - 1.Συσχετισμένη (related)
 - 2.Ασυσχέτιστη (unrelated)
- 4.Συγκέντρωση – Δείσδυση αγοράς (market penetration)
- 5.Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- 6.Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Στρατηγικές Ανάπτυξης (II)

Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration)

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «περιουσία» είτε προς τα μπροστά (διανομη-πώληση) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).

Πλεονεκτήματα:

Προστασία ποιότητας, Ακριβοί προμηθευτές – διανομείς, επένδυση σε εξειδικευμένους πόρους, φραγμοί σε επίδοξους ανταγωνιστές, σταθερή παραγωγή

Μειονεκτήματα:

κόστος, αποτυχία επίτευξης συνεργειών, δυσκολία εξόδου από τον κλάδο, διαίωνηση απαρχαιομένων διαδικασιών ή προϊόντων.

Ενδείκνυται:

Ακριβοί ή αναξιόπιστοι, Λίγοι ή χαμηλής ποιότητας προμηθευτές ή διανομείς
Ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου
Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής
Χτίσιμο εμποδίων εισόδου σε νέους ανταγωνιστές
Μείωση κόστους διανομής αποθήκευσης

Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration)

ΒΙΟΧΑΛΚΟ

Μελέτη Περίπτωσης: ΟΜΙΛΟΣ ΒΙΟΧΑΛΚΟ

Ο όμιλος ΒΙΟΧΑΛΚΟ είναι ο μεγαλύτερος μεταλλουργικός και ένας από τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς ομίλους στην Ελλάδα. Ο Όμιλος περιλαμβάνει 80 περίπου εταιρείες, έξι από τις οποίες οι ΕΛΒΑΛ, ΧΑΛΚΟΡ, ΣΙΔΕΝΟΡ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ, ΕΤΕΜ και ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Στα μέσα του 2015 απασχολούσε περισσότερους από 8.000 εργαζομένους.

Η ΒΙΟΧΑΛΚΟ ΑΕ ιδρύθηκε το 1937 και είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ από το 1947 (αλλά και του Βελγίου από το 2013). Ξεκίνησε τη δραστηριότητά της ως βιομηχανική εταιρεία με κύριο αντικείμενο την παραγωγή και εμπορία προϊόντων χαλκού. Οι εταιρείες του ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ στην Ελλάδα και το εξωτερικό, δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα του μεταλλουργικού κλάδου. Κύριο αντικείμενό τους είναι ο χαλκός, το αλουμίνιο, ο κάλυβας και τα καλώδια. Όλες σχεδόν έχουν έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Μάλιστα σήμερα ο κύκλος εργασιών που πραγματοποιείται στο εξωτερικό ξεπερνά τον πραγματοποιούμενο στην Ελλάδα. Σημειώνεται ότι ο όμιλος μπορεί να διαχωριστεί σε πέντε επιμέρους δραστηριότητες ως ακολούθως:

- ο όμιλος ΧΑΛΚΟΡ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στον τομέα του χαλκού. Η εταιρεία έχει καθετοποιημένη παραγωγή, και διαθέτει εργοστάσια στην Ελλάδα τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.
- οι όμιλοι ΕΛΒΑΛ Α.Ε. και ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε. που δραστηριοποιούνται στον τομέα του αλουμινίου. Η ΕΛΒΑΛ εξάγει σε περισσότερες από 60 χώρες. Στον όμιλο ανήκει και η ΕΤΕΜ η οποία είναι εισηγμένη στο ΧΑΑ.
- ο όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε. έχει θυγατρικές εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με την παραγωγή, μεταποίηση και πώληση προϊόντων κάλυβα. Απασχολεί περίπου 3000 εργαζομένους και είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής προϊόντων κάλυβα, με ηγετική παρουσία στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Και ο όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ είναι πλήρως καθετοποιημένος με δραστηριότητες που εκτείνονται από την παραγωγή ρευστού κάλυβα, την παραγωγή σωλήνων και κοιλών δοκών, την επεξεργασία προϊόντων κάλυβα και την προώθηση, πωλήσεις και διανομή των προϊόντων του ομίλου.
- ο όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση παντός τύπου και μορφής καλωδίων, διαθέτει πέντε εργοστάσια παραγωγής (τρία στην Ελλάδα και δύο στο εξωτερικό).

Οι ανωτέρω παραγωγικές εταιρείες ακολουθούν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης μέσω θυγατρικών τους εταιρειών που αναλαμβάνουν:

- την προμήθεια πρώτων υλών (π.χ. η ΑΝΑΜΕΤ Α.Ε. προμηθεύει τη ΧΑΛΚΟΡ με σημαντικές ποσότητες σκραπ χαλκού-ορείχαλκου),
- τη συσκευασία (ΣΥΜΕΤΑΛ Α.Ε.),
- τις εξαγωγές (π.χ. η GENECOS S.A. που δίνει έμφαση στην προώθηση των προϊόντων της ΧΑΛΚΟΡ ή η METAL AGENCIES LTD που λειτουργεί ως έμπορος-κεντρικός διανομέας της ΧΑΛΚΟΡ),
- τις πωλήσεις (π.χ. η ΣΑΝΙΤΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ Α.Ε. αντιπροσωπεύει τους σωλήνες

της ΧΑΛΚΟΡ στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη),

- τις μεταφορές-πρακτορευσεις (π.χ. η SOVEL Α.Ε., που είναι θυγατρική της ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε., διαθέτει το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης ειδικά διαμορφωμένου λιμανιού δίπλα στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις αλλά και μέσω της μεταφορικής εταιρείας ΒΙΕΞΑΛ Α.Ε.),
- τη διεξαγωγή βιομηχανικών μελετών μηχανολογικών-ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων και εργοστασίων (ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ Α.Ε.).

Η εκτέλεση των ανωτέρω λειτουργιών εντός των πλαισίων του ομίλου ΒΙΟΧΑΛΚΟ, εκτός των οικονομικών κλίμακας που προσφέρει, συνεισφέρει και στο γενικότερο συντονισμό της δραστηριότητας του ομίλου μέσω της αξιοποίησης των συνεργειών που επιτυγχάνονται.

Πηγές:

Η ιστοσελίδα της επιχείρησης στη διεύθυνση viochalco.gr

Στρατηγικές Ανάπτυξης (III)

Στρατηγική Οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Στόχος η απόκτηση **μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων**, μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς και της μείωσης του ανταγωνισμού.

Στόχος των εξαγορών μπορεί να είναι κύριοι ανταγωνιστές όπου εκμεταλλευόμενοι χρηματοοικονομικές τους δυσχέρειες τους θέτουμε εκτός αγοράς.

Μειονέκτημα πως η επιχείρηση «δένεται» με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

Επίσης πρέπει να μην υποεκτιμώνται οι εθνικές και διεθνείς αρχές περι ανταγωνισμού.

Κλάδοι στους οποίους είναι περισσότερο συνηθισμένη η στρατηγική αυτή, είναι αυτοί στους οποίους παρατηρούνται εντυπωσιακές μεταβολές του περιβάλλοντος τόσο σε μέγεθος όσο και σε συχνότητα, οπότε η μέθοδος είναι μονόδρομος για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση. Παραδείγματα ο τραπεζικός κλάδος, η αυτοκινητοβιομηχανία, ο φαρμακευτικός κλάδος, οι τηλεπικοινωνίες, οι εταιρείες πετρελαίου.

Στρατηγικές Ανάπτυξης (IV)

Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (I)

Συσχετισμένη διαφοροποίηση: Όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ομοιότητες στη διαδικασία παραγωγής ή στις μεθόδους προώθησης των προϊόντων.

Παραδείγματα: Όμιλος INTRACOM, Όμιλος Altec, Johnson and Johnson

Λόγοι για την εφαρμογή:

Μεταφορά ικανοτήτων (εκμετάλλευση ικανοτήτων στις αλυσίδες αξίας)

Οικονομίες εύρους

Δύναμη στην αγορά

Μείωση εξάρτησης από μία δραστηριότητα

Συσχετισμένη διαφοροποίηση

Παράδειγμα Ελληνικής Επιχείρησης που Ακολουθεί Στρατηγική Συσχετισμένης Διαφοροποίησης



Όμιλος Alpha Bank

Ο Όμιλος Alpha Bank, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, των πιστωτικών καρτών, της διαχείρισης κεφαλαίων, της επενδυτικής τραπεζικής, της ιδιωτικής τραπεζικής (private banking), των χρηματοπιστηριακών εργασιών, του leasing και του factoring. Ο Όμιλος έχει επεκταθεί και στη διεθνή αγορά έχοντας παρουσία σε χώρες όπως η Κύπρος, η Ρουμανία, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Αλβανία, η Π.Γ.Δ.Μ. και η Μεγάλη Βρετανία (αν και η κρίση αναγκάζει τις ελληνικές τράπεζες να αποσπενδύουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του εξωτερικού για να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιβίωσής τους).

Οι βασικοί τομείς δραστηριοποίησης του ομίλου είναι:

1. Τραπεζικός Τομέας

Εδώ κυριαρχεί η κεντρική εταιρεία του ομίλου, η Alpha Bank, η οποία ιδρύθηκε το 1879 ως τράπεζα Καλαμών από την οικογένεια Κωστόπουλου. Διαθέτει δίκτυο άνω των 1000 Καταστημάτων (έχοντας ενσωματώσει το δίκτυο της Εμπορικής Τράπεζας καθώς και αυτό της Citibank στην Ελλάδα).

2. Τομέας ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών:

Εδώ ο όμιλος διαθέτει τις εξής επιχειρήσεις: α) Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. η οποία διαχειρίζεται αμοιβαία κεφάλαια και παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης χαρτοφυλακίων επενδύσεων, β) Alpha Finance η οποία παρέχει επενδυτικές υπηρεσίες τόσο για την αγορά μετοχών όσο και για την αγορά παραγώγων.

3. Τομέας Ασφαλιστικών υπηρεσιών

Η κεντρική εταιρεία του ομίλου στον τομέα αυτό είναι η Alphalife AAEZ, η οποία ξεκίνησε τις δραστηριότητές της μόλις το 2010 και έχει ως στόχο την ανάπτυξη των τραπεζοασφαλιστικών εργασιών του Ομίλου.

4. Τομέας Χρηματοδοτικών υπηρεσιών

Ο Όμιλος Alpha Bank προσφέρει επίσης ολοκληρωμένες χρηματοδοτικές υπηρεσίες μέσω των εταιρειών: α) Alpha Leasing, (υπηρεσίες χρηματοδοτικής μισθώσεως) και β) ABC Factors, η οποία εξειδικεύεται στον χώρο της πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων.

5. Τομέας Επενδύσεων

Ο όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου μέσω εταιρειών όπως η Alpha Ventures, η οποία είναι εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου και επενδύει στο μετοχικό κεφάλαιο νέων ή δυναμικά αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, μη εισηγμένων στο Χρηματιστήριο.

6. Τομέας Υποστηρικτικών Εργασιών

Η ALPHA Υποστηρικτικών Εργασιών A.E. ιδρύθηκε το 2007 και έχει ως κύριο αντικείμενο την παροχή συμβουλών και υπηρεσιών υποστηρικτικού χαρακτήρα (πχ διοικητική συμβουλευτική, εκπόνηση οικονομικών και στρατηγικών μελετών, υπηρεσίες πληροφορικής), τόσο στη μητρική της Τράπεζα, όσο και σε θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου.

7. Τομέας Κτηματικών υπηρεσιών

Η Alpha Αστικά Ακίνητα έχει ως κύριο αντικείμενο τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας της Alpha Bank και την εκμίσθωση των ακινήτων της. Πρόσφατα έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου ο Όμιλος έχει παρουσία.

Η πρόσφατη ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών (Νοέμβριος 2015) οδήγησε τον όμιλο στον απόλυτο έλεγχο διεθνών ιδιωτών επενδυτών. Άραγε σε τι βαθμό αυτοί θα διαφοροποιήσουν τη στρατηγική που μέχρι πρόσφατα είχε υιοθετηθεί από την 'οικογένεια Κωστόπουλου';

Πηγή:

Η ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο στη διεύθυνση www.alpha.gr

Στρατηγικές Ανάπτυξης (V)

Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (II)

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση: Όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται ΔΕΝ συνδέονται μεταξύ τους.

Παραδείγματα:

Όμιλος SANYO,

Όμιλος Βαρδινογιάννη (motor oil, ναυτιλιακές, ομάδες, ξενοδοχεία, village)

Λόγοι για την εφαρμογή:

Αβεβαιότητα για την πορεία ενός κλάδου

Διασπορά κινδύνου

Διαθεσιμότητα κεφαλαίων που δε μπορούν να διατεθούν στον κλάδο

Προσωπική φιλοδοξία

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

MARFIN
INVESTMENT GROUP

Ο Όμιλος της Marfin Investment Group (MIG)

Η MIG, αποτελεί το μεγαλύτερο επενδυτικό όμιλο της χώρας μας, και με τις κινήσεις της κατά την τελευταία δεκαετία (2007-2016) έχει καταφέρει να «ταράξει τα νερά» του ελληνικού επιχειρηματικού γίγνεσθαι. Απασχολεί περίπου 56.000 υπαλλήλους και απευθύνεται σε μια βάση πελατών που υπερβαίνει τα 20 εκατομμύρια σε 40 χώρες.

Εταιρικό Χαρτοφυλάκιο

Κλάδος Τροφίμων και Ποτών

Η Vivartia δραστηριοποιείται στους κλάδους γαλακτοκομικών (ΔΕΛΤΑ, UMC), κατεψυγμένων τροφίμων (Μπάρμπα Στάθης) και Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας (Goody's, Flocafe και Everest). Είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα.

Κλάδος Μεταφορών και Ναυτιλίας

Στον τομέα της ναυτιλίας ανήκουν η Attica Group (με τις θυγατρικές της: Bluestar Ferries και Superfast Ferries) και η Skyserv, κορυφαίος πάροχος υπηρεσιών εξυπηρέτησης εδάφους στην Ελλάδα με παρουσία σε 27 αεροδρόμια.

Κλάδος Τουρισμού και Ψυχαγωγίας

Εδώ η MIG Leisure limited περιλαμβάνει την αλυσίδα ξενοδοχείων Blue Sun και το Hilton της Κύπρου.

Κλάδος Υγείας

Ο Όμιλος Θεραπευτηρίου Υγεία (συμπεριλαμβάνεται και η γυναικολογική και μαιευτική κλινική Μπτέρα καθώς και το 86% του Μαιευτικού-Γυναικολογικού-Χειρουργικού Κέντρου ΔΗΤΩ Α.Ε.).

Κλάδος REAL ESTATE

Εκτός από τη MIG REAL ESTATE, η Marfin έχει προσθέσει στο χαρτοφυλάκιό της από το 2007 την Robne Kucé Beograd d.o.o., η οποία εδρεύει στο Βελιγράδι.

Κλάδος Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών

Εδώ υπάρχει η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία στο χώρο της πληροφορικής η SingularLogic. Η εταιρεία είναι γνωστή στο ευρύ κοινό καθώς διαχειρίζεται τη συγκέντρωση και μετάδοση των εκλογικών αποτελεσμάτων όλων των εκλογών από το 1981.

Η MIG είναι μια ασυσχέτιστα διαφοροποιημένη επιχείρηση που ξεκίνησε με μεγάλες φιλοδοξίες να αλλάξει το επιχειρηματικό γίγνεσθαι στην πατρίδα μας και να δημιουργήσει έναν 'εθνικό πρωταθλητή'. Οι φιλοδοξίες όμως του κ. Βγενόπουλου και της MIG δεν φαίνεται μέχρι σήμερα να υλοποιούνται αποτελεσματικά. Η κρίση που βιώνει η πατρίδα μας έχει επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία, την τιμή της μετοχής και ενδεχομένως τις προοπτικές του ομίλου. Πολλές από τις επιχειρήσεις που κατά καιρούς είχαν ενταχθεί στον όμιλο της MIG έχουν ήδη αποεπενδυθεί (πχ Ολυμπιακή αεροπορία, Ράδιο Κορασίδη κ.α.). Σύμφωνα με αρκετούς οικονομικούς αναλυτές, οι μελλοντικές προκλήσεις φαντάζουν ανυπέβλητες. Ο όμιλος της MIG, όπως υφίσταται σήμερα, ενδέχεται να αλλάξει στο μέλλον σημαντικά.

Πηγή:

Παπαδάκης Β., Marfin Investment Group (2011)', μελέτη περίπτωσης που υπάρχει στο βιβλίο με τίτλο, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2011, σελ. 569-587. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση του ομίλου και των προοπτικών του.

Στρατηγικές Ανάπτυξης (VI)

Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς

Η επιχείρηση διαθέτει πόρους για την ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας μέσω:

1. Με την αύξηση χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους πελάτες.
 1. Οδοντόβουρτσα – απαξίωση χρήσης
 2. Παιδικό σαμπουάν – και για μεγάλους
2. Προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών.
3. Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.

Στρατηγικές Ανάπτυξης (VII)

Στρατηγική Ανάπτυξης αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.

Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (λόγου χάρη επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο).

Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλ-κυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση

να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (μια επιχείρηση που παράγει απορρυπαντικά και τα διαθέτει στους καταναλωτές αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστής όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις).

Επίσης, μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, στην προσπάθειά της μια μικρή επιχείρηση να διεισδύσει στην αγορά της Αττικής πριν από αρκετά χρόνια, αντιμετώπισε ανυπέρβλητα εμπόδια διότι οι μεγάλοι παίκτες του κλάδου ήλεγχαν πρακτικά τα δίκτυα διανομής. Η μικρή επιχείρηση επέλεξε να διαθέσει τα προϊόντα της μέσα από καταστήματα ενδυμάτων και καλλυντικών! Δυστυχώς γι' αυτήν το στρατηγικό αυτό εγχείρημα δεν απέφερε καρπούς.

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις “αναγκάζονται” να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

Στρατηγικές Ανάπτυξης (VII)

Στρατηγική Ανάπτυξης προϊόντος

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα, τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγενθύνει το προϊόν (ισχυρότερο, πιο “παχύ”, επιπλέον αξία), προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα (product proliferation).

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ενδείκνυται, όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Εξάλλου, ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα δεδομένο κλάδο.

Για μια διεξοδικότερη ανάλυση της προϊόντικής στρατηγικής μιας επιχείρησης μπορείτε να αναφερθείτε στο κεφάλαιο 15 του παρόντος. Σ’ αυτό παρουσιάζονται οι λεγόμενες τεχνικές χαρτοφυλακίου μέσω των οποίων μπορεί να αποφασιστεί η κατανομή πόρων μεταξύ των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια ακολουθούν σύγχρονοι προβληματισμοί σε θέματα ανάπτυξης, καθώς και μελέτες περιπτώσεων που καταδεικνύουν τη χρήση στρατηγικών ανάπτυξης σε πρακτικό επίπεδο και αξιοποιούν τη γνώση που παρουσιάστηκε ως τώρα σε αυτό το κεφάλαιο.

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής (I)

Οι Στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής είναι οι:

1. Ανόρθωση

Λόγοι χαμηλής απόδοσης: Περιορισμένοι πόροι, άσχημο ηθικό εργαζομένων, επιφυλακτικοί stakeholders, περιορισμένος χρόνος

Στάδια ανόρθωσης: Συρρίκνωση (downsizing), Σταθεροποίηση (stabilization), Αναδόμηση (rebuilding)

2. Αποεπένδυση

Διαδικασία αποχώρησης απο δομές η διαδικασίες που κοστίζουν πολύ για μια επιχείρηση ή ακόμα και αποδέσμευση από κερδοφόρα τμήματα που δεν ταιριάζουν στο μελλοντικό σχεδιασμό.

3. «αιχμαλωσία»

Διαδικασία όπου η επιχείρηση παραχωρεί όλη της την παραγωγική δραστηριότητα σε έναν ισχυρότερο οργανισμό μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας με μια επιχείρηση «σωτήρα»

4. Ρευστοποίηση

Είναι το τελευταίο στάδιο όπου αν οι προηγούμενες δράσεις δεν πετύχουν το μόνο που απομένει είναι τα κομμάτια της επιχείρησης που αξίζουν να πουληθούν στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

Συρρικνωση (downsizing), Σταθεροποίηση (stabilization), Αναδόμηση (rebuilding)

Μια από τις πρώτες επιλογές των στελεχών σε περιπτώσεις προβλημάτων είναι η μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σμίκρυνση (downsizing) και παρά το γεγονός ότι αναφέρεται στη μείωση κάθε είδους κόστους, συχνά ταυτίζεται με τις απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού¹⁶.

Τα προγράμματα “σμίκρυνσης-downsizing” υπό τη μορφή περικοπών θέσεων εργασίας κυριαρχούν στο λεξιλόγιο των επιχειρηματικών όρων από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζουν να εφαρμόζονται ευρύτατα μέχρι τις ημέρες μας. Για παράδειγμα, τον Σεπτέμβριο του 2015 η Hewlett Packard ανακοίνωσε την απόλυση 30.000 εργαζομένων παγκόσμια¹⁷. Όσο και αν ο αριθμός φαίνεται τεράστιος, η HP δεν είναι η “πρωταθλήτρια των απολύσεων”. Αυτόν τον καθόλου ζηλευτό τίτλο κατέχει η IBM, η οποία το 1993 ανακοίνωσε την απόλυση 60.000 εργαζομένων¹⁸.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η σμίκρυνση (downsizing) δεν παρατηρείται μόνον από επιχειρήσεις που είναι αντιμέτωπες με προβλήματα κερδοφορίας, μεριδίου αγοράς ή χρέους. Είναι εξίσου πιθανό να υιοθετείται από επιχειρήσεις που είναι οικονομικά κραταιές και διαθέτουν ηγετική θέση στην αγορά τους, όπως και μετά από συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Στην περίπτωση αυτή, είναι ένα προληπτικό μέτρο για τη διατήρηση και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η Dell, ηγετική επιχείρηση στον τομέα των προσωπικών υπολογιστών, απέλυσε περίπου 6.000 εργαζομένους την τετραετία 2001-2005, και ενώ τα κέρδη της αυξάνονταν σταθερά από χρονιά σε χρονιά.

Αιχμαλωσία

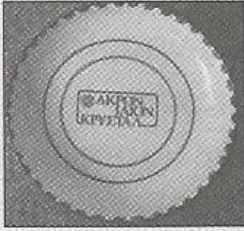
“Αιχμάλωτη” ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση “σωτήρα”, η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της. Η ασθενής επιχείρηση κερδίζει την εγγύηση ότι η επιχείρηση σωτήρας θα απορροφά τα προϊόντα της (π.χ. ποσοστό μεγαλύτερο του 75% της παραγωγής της).

Αυτή η στρατηγική ήταν δημοφιλής μεταξύ κάποιων ασθενών ανταγωνιστικά επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής τμημάτων για την αυτοκινητοβιομηχανία, κατά τη δεκαετία του 1980. Πολλές επιχειρήσεις έγιναν “αιχμάλωτες” μεγάλων επιχειρήσεων όπως η Ford, και η General Motors διαθέτοντας την παραγωγή τους αποκλειστικά σε αυτές. Είναι ευνόητο, ότι στις περιπτώσεις αυτές οι ασθενείς επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων. Ενδεικτικά, τέτοιες αποφάσεις μπορεί να αφορούν στη διαδικασία παραγωγής, το είδος του παραγόμενου προϊόντος, τα βασικά του χαρακτηριστικά και την τιμή πώλησής του.

Θα πρέπει εδώ να τονισθεί ότι η στρατηγική της “αιχμαλωσίας” δεν πρέπει απαραίτητα να θεωρείται ως κάτι αρνητικό, καθώς υπάρχουν διεθνώς πολλά παραδείγματα “αιχμάλωτων επιχειρήσεων” που απολαμβάνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και σημαντική κερδοφορία. Ούτε είναι πάντα η τελευταία επιλογή πριν από τη ρευστοποίηση της εταιρείας. Απεναντίας μπορεί να είναι μια στρατηγική επιλογή δημιουργίας μιας εταιρείας που να είναι “αιχμάλωτη” από το ξεκίνημά της.

Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η επιχείρηση ΒΙΟΧΡΩΜ, από τη δεκαετία του 1960 μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1990, παρήγαγε για λογαριασμό της Procter and Gamble μία γκάμα απορρυπαντικών και άλλων καθαριστικών προϊόντων. Η συνεργασία αυτή διεκόπη όταν η Procter and Gamble αποφάσισε να περιορίσει τα κέντρα παραγωγής της ανά τον κόσμο.

Για κάποιο χρονικό διάστημα η ΒΙΟΧΡΩΜ προσπάθησε να λειτουργήσει ανεξάρτητα, τόσο όμως οι συνθήκες της αγοράς, όσο και κάποιοι λανθασμένοι στρατηγικοί χειρισμοί της επιχείρησης, οδήγησαν τον Ιανουάριο του 1999 στην εξαγορά της από τον όμιλο Yorkshire. Σήμερα, η ΒΙΟΧΡΩΜ δεν υφίσταται πλέον καθώς και η Yorkshire Hellas S.A. έκλεισε τις παραγωγικές τις μονάδες στη χώρα μας, πουλώντας όλη την ακίνητη περιουσία της.



Μελέτη Περίπτωσης: ΑΚΡΟΝ-ΙΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ και αποτυχία ανταπό- κρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος

Το γεγονός ότι μια μεγάλη ελληνική επιχείρηση πέρασε στην ιστορία μην μπορώντας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, είναι ενδεικτικό της αδυναμίας προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς καθώς και πιθανότατα και της απουσίας στρατηγικής διοίκησης, που χαρακτηρίζει πολλές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα.

Η ΑΚΡΟΝ-ΙΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ μέχρι και τη δεκαετία του 1970 αποτελούσε μια από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στο είδος της (είδη σπιτιού). Η ανάπτυξή της διήρκεσε μέχρι και τη δεκαετία του 1980, όταν τα σούπερ μάρκετ άρχισαν να εντείνουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Προσφέροντας φθηνά ναλικά προσέλκυσαν πελάτες, απέσπασαν μεγάλα μερίδια αγοράς από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις όπως η ΑΚΡΟΝ, και τις οδήγησαν σε μαρασμό. Η καθυστέρηση του εκσυγχρονισμού και της ανανέωσης έπαιξε ασφαλώς ανασταλτικό ρόλο στην επιβίωσή της. Η καθυστερημένη απόσυρση από τα ράφια της των φθηνών προϊόντων, υπό το πρίσμα της μαζικής πλέον διάθεσής τους από τα σούπερ μάρκετ, αφείρεσε από την ΑΚΡΟΝ και τις συναφείς επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η παράδοση από μόνη της δεν είναι σε θέση να βοηθήσει εταιρείες που δεν αντιλαμβάνονται και δεν προσαρμόζονται άμεσα στις ταχύτατες αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό συνέβη με την ΑΚΡΟΝ που θεωρήθηκε από πολλούς “ξεπερασμένη”, καθώς δεν μπόρεσε να ακολουθήσει τους νέους κανόνες της αγοράς. Ήδη μέσα στη δεκαετία του 1980 χάθηκαν δύο σημαντικές μάρκες, η Rosenthal και η Meysson, με τελικό αποτέλεσμα την οριστική της πτώχευση στα μέσα του 1997.

Πηγή:

Ραφιάς Α., “Η άνοδος και η πτώση του ΑΚΡΟΝ-ΙΛΙΟΝ-ΚΡΥΣΤΑΛ”, περιοδικό ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, 26 Ιουνίου 1997, σελ. 114 - 116.

Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management
Schermerhorn J.
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων
Βασίλης Παπαδάκης
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016



Σας ευχαριστώ

ikinias@ba.aegean.gr