



Επιχειρησιακή Στρατηγική

3^η ΔΙΑΛΕΞΗ

Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου



3^ο μέρος

**Ανταγωνιστικό
πλεονέκτημα –
Διεθνοποίηση**

Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Porter οι ακόλουθες είναι οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Η **Ηγεσία Κόστους**, δηλαδή η ικανότητα προσφοράς του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή από την αγορά.

Η **Διαφοροποίηση**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος με χαρακτηριστικά που ο πελάτης θα είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα για να το αποκτήσει.

Η **Εστίαση**, δηλαδή η ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς

ΠΟΙΟΥΣ (target group), **ΑΝΑΓΚΕΣ** (TI), **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ** (ΠΩΣ)

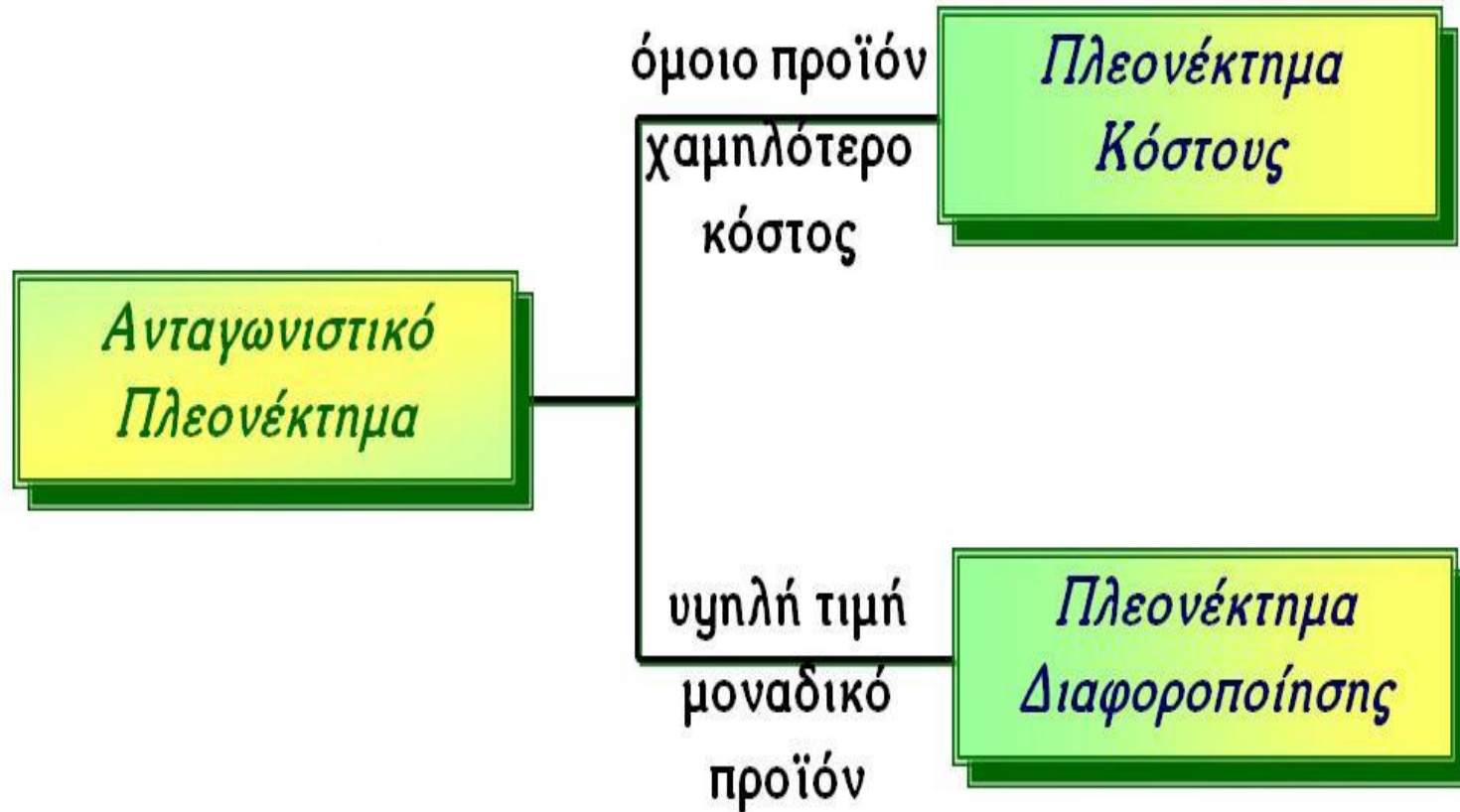
Ηγεσία Κόστους - Διαφοροποίηση

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: **η ηγεσία κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η **διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (Σχήμα 8.3). Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει (Σχήμα 8.4):

- Τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους**
- Τη **στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας**

Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, 1998, Third Edition, page 190

Ηγεσία Κόστους

Στόχος να ξεπεράσει η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος για το προϊόν.

Αναφέρεται στη μαζική προσφορά συνηθισμένων τυπικών προϊόντων που απευθύνονται σε μεγάλη αγορά-στόχο.

Πηγές Ηγεσίας Κόστους:

Οικονομίες κλίμακας

Μάθηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών

Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας

Μικρότερο κόστος εισροών

Τεχνολογία στις διαδικασίες παραγωγής

Αποδοτικότητα διοίκησης

Ηγεσία Κόστους

Πίνακας 8.3:
Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος.
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές.	Ενδεχόμενη παραγωγή φθηνών μεν προϊόντων που όμως δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες.
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών.	Ενδεχόμενη “διολίσθηση” της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους.
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.	Κίνδυνος απαξίωσης των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις.	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές.	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους.	

Πηγή:

Hill C., G. Jones and M.A. Schilling, *Strategic Management Theory*, Cengage Learning, 11th edition 2015.

Στρατηγική Διαφοροποίησης

Στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Το πλεονέκτημα δημιουργείται κατά την παραγωγή ή τη διάθεση των προϊόντων τα οποία γίνονται αντιληπτά ως μοναδικά.

Βήματα για τη Διαφοροποίηση:

1. Τμηματοποίηση αγοράς
2. Στόχευση – επιλογή τμήματος που ενδιαφέρει την επιχείρηση
3. Προσδιορισμός καταναλωτικών αξιών, προτιμήσεων, κριτηρίων επιλογής προϊόντων
4. Εντοπισμός στοιχείων μοναδικότητας
5. Προσδιορισμός κόστους διαφοροποίησης

Κίνδυνοι

ταση μίμησης

περιορισμένη αγορά (εξειδικευμένος καταναλωτής)

δύναμη της ηγεσίας κόστους

Case 1 – Ηγεσία Κόστους



Μελέτη Περίπτωσης: Ryanair: Μια Επιτυχημένη Επιχείρηση σε μια Εξαιρετικά Ανταγωνιστική Αγορά

Η αγορά των αεροπορικών μεταφορών είναι αναμφισβήτητα μια αγορά με μεγάλη ένταση ανταγωνισμού, καθώς παραδοσιακά κυριαρχούσαν πολλές μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις (British Airways, Lufthansa, United Airlines, Delta Airlines, Sabena κλπ). Την ένταση ανταγωνισμού ήλθε να επιτείνει η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς, που με την σειρά της δέλεασε νέες μικρές επιχειρήσεις να εισέλθουν και να διεκδικήσουν ένα τμήμα της “πίτας” (πχ Easyjet του ελληνοκύπριου επιχειρηματία κ. Στέλιου Χατζηιωάννου).

Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί η Ιρλανδική Ryanair, η μεγαλύτερη επιχείρηση στην Ευρώπη στην κατηγορία των επιχειρήσεων χαμηλού ναύλου. Η Ryanair μετέφερε το 2013 περισσότερους από 81 εκατ. επιβάτες, ξεπερνώντας ήδη από το 2006 κολοσσούς του κλάδου όπως η British Airways. Η ανταγωνιστική στρατηγική της Ryanair φαίνεται απλή. Προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους και την προσφορά των χαμηλότερων δυνατών τιμών. Είναι χαρακτηριστικό ότι η μέση τιμή του εισιτηρίου της είναι η χαμηλότερη στον κλάδο. Αυτή η στρατηγική του ηγεσίας κόστους (cost leadership) φαίνεται να αποδίδει καρπούς.

Ο διευθύνων σύμβουλος κ. O’Leary πιστεύει ότι η Ryanair μπορεί να αναπτύσσεται με ένα ρυθμό της τάξης του 10% το έτος για τα επόμενα έτη. Η ραγδαία ανάπτυξή της, την έφερε να απασχολεί 9.500 εργαζομένους το 2014, να διαχειρίζεται 303 αεροσκάφη σε 183 αεροδρόμια σε 30 χώρες! Η κεφαλαιοποίησή τον Δεκέμβριο του 2014 ανήρχετο σε 13.4 δις ευρώ, ξεπερνώντας την Easyjet (περίπου 8 δις ευρώ). Την προηγούμενη δεκαετία που ο κλάδος παγκόσμια μαστίζονταν από τεράστιες ζημιές που συνολικά ξεπερνούσαν τα \$50 δις., η Ryanair παρουσίασε υγιή κερδοφορία σε 9 από τα 10 χρόνια (μόνο το 2010 είχε κέρδη \$431 εκατ.).

Διαχρονικά η Ryanair είναι ένας από τους καλύτερους πελάτες της Boeing, έχοντας υπογράψει συμβόλαια για αγορά εκατοντάδων νέων αεροσκαφών. Σήμερα ο στόλος των αεροσκαφών της είναι ένας από τους νεότερους στόλους αεροσκαφών στην Ευρώπη (μέσος όρος ηλικίας αεροσκαφών 3 έτη). Μπορεί το στρατηγείο της Ryanair να μοιάζει με φτωχικό γραφείο ζημιόγonaς εταιρείας, αλλά ο Διευθύνων Σύμβουλος κος O’Leary δεν θα δίσταζε ούτε ένα λεπτό να επενδύσει επιπλέον χρήματα για να μειώσει ακόμα περισσότερο τον ήδη χαμηλό μέσο όρο ηλικίας των αεροσκαφών της εταιρείας του. Μάλιστα, το Σεπτέμβριο του 2014 η εταιρεία ανακοίνωσε ένα τεράστιο πρόγραμμα αγοράς 280 αεροσκαφών Boeing 737 αξίας £13.6 δις, ειδικά διαμορφωμένων ώστε καθένα να διαθέτει οκτώ επιπλέον θέσεις επιβατών.

Η πηγή αυτών των εντυπωσιακών επιτευγμάτων της Ryanair εντοπίζεται στη στρατηγική ηγεσίας κόστους που με συνέπεια ακολουθεί. Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας του κ. O’Leary είναι ότι: *“οι πελάτες δεν είναι εκλεπτυσμένα πλάσματα που θα ξαναγυρίσουν στην αεροπορική εταιρεία αν αυτή τους δώσει δωρεάν μαζιλαράκια, κουβέρτες και τσάι. Αντίθετα, θα ανέχονταν να μην έχουν πολυτέλεια αρκεί να έφταναν στον προορισμό τους έγκαιρα, φτηνά, με ασφάλεια και με τις αποσκευές τους”*. Η επιχείρηση προσπαθεί να περικόπτει κόστη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας της. Για παράδειγμα: χρησιμοποιεί μόνο ένα τύπο αεροσκαφών (Boeing 737) για να ελαχιστοποιεί τα κόστη συντήρησης, πετάει μόνο μέσω περιφερειακών αεροδρομίων (πχ Stansted αντί για Heathrow στο Λονδίνο) για να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης. Στόχος είναι να κρατάει τα αεροπλάνα “στον αέρα” και να

Case 1 – Ηγεσία Κόστους

εξοικονομεί κόσμη. Ο χρόνος προσγείωσης και απογείωσης ενός αεροπλάνου δεν διαρκεί περισσότερο από 20 λεπτά.

Ότι συνεισφέρει στην αύξηση κόστους περικόπεται. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πτήσης δεν προσφέρεται φαγητό ή ποτό. Αυτό πέρα από την εξοικονόμηση κόστους πκ σε προμήθειες, αποθήκευση και συντήρηση τροφίμων, ελαχιστοποιεί και το απαραίτητο προσωπικό καμπίνας. Κάθε υπηρεσία που προσφέρεται εντός ή εκτός του αεροπλάνου κοστίζει. Για παράδειγμα, η εκ των προτέρων επιλογή θέσης κοστίζει περί τα 15 ευρώ, ένα μπουκαλάκι νερό ή καφές κατά τη διάρκεια της πτήσης περί τα 3 ευρώ. Ένα σάντουιτς περί τα 5,5 ευρώ. Είναι ενδιαφέρον ότι περίπου το 20% των εσόδων της εταιρείας προέρχονται από χρέωση επιπλέον υπηρεσιών. Το όνειρο του κου Ο'Leary είναι στο μέλλον η πτήση να προσφέρεται στον πελάτη δωρεάν, αλλά αυτός να πληρώνει για το χειρισμό των αποσκευών, τις πωλήσεις εντός του αεροσκάφους, την ασφάλιση του ταξιδιού του, την ενοικίαση αυτοκινήτου και άλλες υπηρεσίες που θα αγοράζει από την ιστοσελίδα της Ryanair.

Κόστος εξοικονομείται ακόμα και από την τοποθέτηση αποσκευών. Αυτές τοποθετούνται σε τέτοιο σημείο ώστε να ξεφορτώνονται ενώ οι αποσκευές της επόμενης πτήσης φορτώνονται. Πρόσφατα η επιχείρηση αποφάσισε να μη μεταφέρει εμπορεύματα για να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο αναμονής στα αεροδρόμια. Μέσα από το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων εξοικονομούνται σημαντικά κόσμη και διευκολύνονται οι πελάτες. Υπέρβαρες αποσκευές χρεώνονται επιπλέον.

Το πιο εντυπωσιακό είναι ότι η Ryanair πετυχαίνει αυτά τα αποτελέσματα έχοντας να αντιμετωπίσει όχι μόνο τις μεγάλες αεροπορικές επιχειρήσεις (πκ British Airways, Lufthansa), αλλά και πλειάδα επιχειρήσεων που επίσης επιδιώκουν ηγεσία κόστους (οι επιχειρήσεις χαμηλού ναύλου στην Ευρώπη ανέρχονται σε περίπου 30). Η Ryanair επιδιώκει γρήγορη ανάπτυξη προσθέτοντας νέους προορισμούς και δημιουργώντας βάσεις σε περιφερειακά αεροδρόμια πόλεων όπως το Μιλάνο (Bergamo), Στοκχόλμη (Skavta), Ρώμη (Ciampino), Βαρκελώνη (Girona), Λονδίνο (Luton), Λίβερπουλ (Σάνον), και πρόσφατα ο Βόλος, η Ρόδος, τα Χανιά και η Κως. Τον Απρίλιο του 2011 ξεκίνησαν και οι πτήσεις από και προς Θεσ/νίκη. Μάλιστα, από τον Απρίλιο του 2014 ξεκίνησε πτήσεις από και προς Αθήνα, εκτιμώντας ότι το 2014 θα φέρει στην πόλη 1,5 εκατ. τουρίστες! Για να γιορτάσει την είσοδό της στην Ελλάδα η εταιρεία αποφάσισε να προσφέρει χιλιάδες εισιτήρια σε τιμές μέχρι 12 ευρώ!



Παρά την εκρηκτική ανάπτυξη, σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου, εξαιρετικά υψηλό ποσοστό των πτήσεων της ξεκινούν στην ώρα τους (93%), και πολύ μικρός αριθμός αποσκευών επιβατών χάνονται (0,05%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για την British Airways ήταν 81,4% και 1,21%.

Θορυβημένη από αυτή την απρόσμενη επιτυχία της Ryanair, της Easyjet και των άλλων ηγετών κόστους, η British Airways αποφάσισε πριν από μερικά χρόνια να δημιουργήσει τη δική της θυγατρική, την “GO”, η οποία στόχο είχε να ανταγωνιστεί στην αγορά χαμηλών ναύλων. Σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο κο Ayling, η νέα εταιρεία θα “γίνει σύντομα η αγαπημένη εταιρεία μεταξύ των πελατών που αναζητούν χαμηλούς ναύλους”. Η νέα εταιρεία θα λειτουργούσε αυτόνομα και θα ήταν μια πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική της B.A. Διευθύνουσα Σύμβουλος της νέας εταιρείας επελέγη η κα Barbara Cas-sani, υψηλόβαθμο στέλεχος της BA στη Νέα Υόρκη, το μεγαλύτερο επίτευγμα της οποίας ήταν η επαναφορά στην κερδοφορία των υπερατλαντικών πτήσεων της B.A.

Για να δώσει ώθηση στη θυγατρική της, της έδωσε ως “προίκα” μερικά από τα Boeing

Case 1 – Ηγεσία Κόστους

737 που η ίδια η British Airways διέθετε και νοίκιασε και κάποια άλλα από την Philippine Airlines. Επίσης, χρησιμοποίησε τη δύναμή της για να εξασφαλίσει στη GO πρόσβαση σε περιφερειακά αλλά και σε ορισμένα σημαντικά ευρωπαϊκά αεροδρόμια.

Ερωτηθείς ο κος O'Leary για το πως βλέπει αυτή την κίνηση της British Airways να δημιουργήσει την **GO**, φάνηκε να μην φοβάται. Δήλωσε ότι μια επιχείρηση όπως η British



Airways, η πιο γνωστή και μεγάλη ίσως αεροπορική επιχείρηση του κόσμου, δεν ξέρει τίποτα από το πως ανταγωνίζεσαι στη βάση χαμηλών ναύλων. "Αυτό που σε κάνει καλό στην αγορά υψηλών ναύλων σε κάνει ανεπαρκή στην αγορά χαμηλών ναύλων" ισχυρίστηκε ο O'Leary. Αλαζονεία, άγνοια κινδύνου ή βαθειά γνώση του κλάδου;

Τι απ' όλα οδήγησαν τον κο O'Leary να δηλώσει ότι δεν φοβάται; Αυτό που μένει είναι να αποδείξει τους ισχυρισμούς του διατηρώντας τα εντυπωσιακά κέρδη της επιχείρησής του, αλλά και τους διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξής της σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά.

Προσαρμογή από:

1. **Nicholson H.**, Ryanair to Squeeze Eight more Passengers on to "Game-Changer" Boeing Planes, [MailOnline](#), September 2014.
2. **Μαργωμένου, Μ.**, "Σα βγεις στον πηγαιμό με Ryanair", [Καθημερινή](#), (Κυριακή 26 Μαΐου 2013), σελ. 25.
3. **Gillette, F.**, "Ryanair's O'Leary: The Duke of Discomfort", [Bloomberg Businessweek](#), (Sept. 6-Sept 12, 2010), pp. 58-61.
4. **Άγνωστος**, "Ryanair: Με 1 εκ. εισπήρια εξωτερικού των 7 ευρώ, γιορτάζει την έναρξη δρομολογίων από/προς Θεσσαλονίκη", [Καθημερινή](#), (29 Ιαν. 2011).
5. **Capell, K.**, "Airlines: A Closer Continent", [BusinessWeek](#), (May 8, 2006), 44-45.

Case 2 – Στρατηγική Διαφοροποίησης



Μελέτη Περίπτωσης:

Arivita. Μια στρατηγική διαφοροποίησης στο χώρο των καλλυντικών

Η Arivita ιδρύθηκε το 1979 από το Νίκο και τη Νίκη Κουτσιανά, δύο φαρμακοποιούς, που αποφάσισαν να συνδυάσουν την εφαρμογή των επιστημονικών τους γνώσεων με την αγάπη τους για την ελληνική φύση και τα μελισσοκομικά προϊόντα, προσφέροντας μια εναλλακτική πρόταση ομορφιάς και υγείας. Το όνομα Arivita, από τις λέξεις Aris (μέλισσα) και Vita (ζωή), και το λογότυπό της, που απεικονίζει τη Μέλισσα των Μαλίων, αρχαίο Μινωικό κόσμημα, συνοψίζουν τη φιλοσοφία και την ταυτότητά της.

Σήμερα η Arivita κατέχει ηγετική θέση στην Ελλάδα στο χώρο της, προσφέροντας αγνά, φυτικά, προϊόντα, αξιοποιώντας την πλούσια ελληνική χλωρίδα και τα μεγάλης βιολογικής αξίας προϊόντα της μέλισσας. Η εταιρεία παράγει περισσότερα από 300 προϊόντα. Το δίκτυο διανομής της περιλαμβάνει περισσότερα από 6.000 φαρμακεία στην Ελλάδα και παρουσία σε 18 χώρες. Τα προϊόντα της βρίσκονται σε μερικά από τα μεγαλύτερα μητροπολιτικά κέντρα του κόσμου όπως: Νέα Υόρκη, Σαν Φρανσίσκο, Λος Άντζελες, Χονγκ Κονγκ, Τόκιο, Λονδίνο, Σύδνεϋ, Μαδρίτη και Βερολίνο. Το 2010 μπαίνει και στην αγορά της Ιαπωνίας στην οποία τα προϊόντα της σημειώνουν σημαντική επιτυχία στα έξι καταστήματα που διαθέτει. Χαρακτηριστικό της ανάπτυξης της εταιρείας είναι ότι οι πωλήσεις από 7,7 εκατ. ευρώ το 2000 ξεπέρασαν τα 30 εκατ. ευρώ το 2013. Η ARIVITA στα μέσα του 2014, απασχολούσε γύρω στα 200 άτομα.

Πως όμως μια μικρή ελληνική επιχείρηση κατάφερε κάτι που για πολλούς φαντάζει απλησίαστο όνειρο;

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι, πέρα από τις επιχειρηματικές ικανότητες των ιδρυτών της αλλά και των στελεχών της, μεγάλο μέρος της επιτυχίας της οφείλεται στη στρατηγική διαφοροποίησής της. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν τρία σημεία στα οποία η εταιρεία προσπαθεί να έχει στοιχεία μοναδικότητας έναντι των υπολοίπων εταιρειών του κλάδου και ιδιαίτερα των μεγάλων πολυεθνικών.

1. Στο προϊόν: Η αγάπη και ο σεβασμός για την ελληνική φύση και τον πολιτισμό, η κοινωνία της μέλισσας και τα μοναδικά της προϊόντα, αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης αλλά και στοιχεία διαφοροποίησης για την ARIVITA και τα προϊόντα της. Έμφαση δίνεται στην αγνότητα αλλά και αποτελεσματικότητα των προϊόντων της σε συνδυασμό με το όραμα, τη φιλοσοφία και τις αξίες της, που εκφράζονται ως πρόταση για ποιοτικό, φυσικό τρόπο ζωής. Η ARIVITA έχει σημαντική εμπειρία στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και είναι σήμερα ίσως η μοναδική ελληνική εταιρεία και από τις λίγες στην Ευρώπη, που παράγει στο εργαστήριό της περισσότερα από 12.000 κιλά φυτικών εκχυλισμάτων από 100 διαφορετικά είδη οργανικά καλλιεργημένων φυτών. Εντός του 2013 ολοκληρώθηκε το νέο βιοκλιματικό εργοστάσιό της, με έδρα το Μαρκόπουλο, στο οποίο επενδύθηκαν περισσότερα τα 12 εκατ. ευρώ.

2. Στη διανομή: Η ARIVITA έχει επιλέξει τα φαρμακεία ως το κύριο κανάλι διανομής των προϊόντων της. Σ' αυτά πραγματοποιείται το 90% του ετήσιου τζίρου της. Σήμερα έχει απευθείας παρουσία σε 4.000 φαρμακεία, ενώ μέσω συνεταιρισμών και φαρμακευτικών

Case 2 – Στρατηγική Διαφοροποίησης

αποθηκών έχει παρουσία σε ακόμη 3.000 φαρμακεία. Επίσης τα προϊόντα της βρίσκονται στα Notos Galleries και από το 2010 σε κάποια Hondos Center. Πεποίθησή της είναι ότι ο φαρμακοποιός, έχοντας την επιστημονική γνώση, γνωρίζοντας τα προϊόντα της εταιρείας και έχοντας και προσωπική σχέση με τον πελάτη, είναι σε θέση να τον συμβουλεύσει αποτελεσματικά και να του προσφέρει συγκεκριμένες λύσεις που να καλύπτουν τις ανάγκες του. Η Arivita, θέλοντας να προσθέσει αξία στους συνεργάτες της φαρμακοποιούς, εδώ και περίπου μια δεκαετία είναι χορηγός ενός εξειδικευμένου προγράμματος εκπαίδευσης φαρμακοποιών στη διοίκηση επιχειρήσεων με την επιστημονική εποπτεία του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (<http://kek.aueb.gr>).



3. Στην προώθηση: Τα προϊόντα της ARIVITA έχουν καταφέρει να βρίσκονται δίπλα σε κορυφαίες διεθνείς μάρκες καλλυντικών στις αγορές του εξωτερικού. Αυτό, οφείλεται στο πάθος για δημιουργία των στελεχών της Arivita, σε συνδυασμό με την ειλικρίνεια και την πρωτοπορία στην επικοινωνία και το μάρκετινγκ. Η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στη διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth) ως μέσο επικοινωνίας των προϊόντων της. Για τούτο, το 70% του ετήσιου προϋπολογισμού μάρκετινγκ διοχετεύεται στο χώρο πώλησης (είτε αυτό είναι το φαρμακείο είτε το shop-in-shop στο εξωτερικό).

Πηγές:

1. www.apivita.com
2. “Η Εταιρεία Arivita”, μελέτη περίπτωσης που δημιουργήθηκε από τους Θάνο Ι. και Χριστοδούλου Ι. υπό την επίβλεψη του Καθηγητή του ΟΠΑ Β. Παπαδάκη, Αθήνα 2012.
3. **Τσακίρη, Τ.**, “Ελληνικά Καλλυντικά σε Κίνα-Ιαπωνία”, *Το Βήμα Ανάπτυξη*, (Κυριακή 4 Δεκ. 2011), σελ 10.
4. “Τα Φυσικά Καλλυντικά Κερδίζουν Σταδιακά και τη Μέση Ανατολή”, *ΚΕΡΔΟΣ*, 21 Αυγούστου 2011.

Εστίαση

- Τη **στρατηγική εστίασης**, που μπορεί να διακριθεί:

- i) στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
- ii) στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα²:

Σχήμα 8.4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή:

Porter, M., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985

Case 3 – Εστίαση

PROGRESSIVE

Μελέτη Περίπτωσης:

Η Στρατηγική Εστίασης της Progressive Insurance

Η εταιρεία Progressive Insurance ιδρύθηκε το 1937 και η έδρα της βρίσκεται στο Ohio των ΗΠΑ. Είναι ασφαλιστική εταιρεία που δραστηριοποιείται κυρίως σε ασφάλειες αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών, σκαφών αναψυχής και ακινήτων. Διαθέτει επίσης τμήμα ασφάλισης φορτηγών επαγγελματικής χρήσης. Είναι από τους μεγαλύτερους παίκτες της αγοράς, με πάνω από 13 εκατομμύρια συμβόλαια σε ισχύ και έχει κύριους ανταγωνιστές τις εταιρείες State Farm, Allstate, GEICO, Nationwide Insurance, Farmers In-surance Group, και USAA.

Όσον αφορά στο τμήμα ασφάλισης αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών ιδιωτικής χρήσης, η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Εστιάζει σε άτομα με υψηλό κίνδυνο πρόκλησης ατυχήματος, όπως νέοι οδηγοί, οδηγοί που έχουν εμπλακεί πολλές φορές, στο παρελθόν, σε ατύχημα, ή οδηγοί που διαπράττουν πολύ συχνά παραβάσεις του κώδικα οδικής κυκλοφορίας. Η διοίκηση της εταιρείας ανακάλυψε ότι πολλοί από αυτούς είναι αρκετά πλούσιοι και διαθέτουν ακριβά οχήματα. Είναι σε θέση λοιπόν να καταβάλλουν ένα πιο ακριβό ασφαλιστρο από αυτό των ανταγωνιστών, το οποίο καλύπτει και τον αυξημένο κίνδυνο της εταιρείας.

Αυτό που πράγματι καθιστά την υπηρεσία της Progressive διαφοροποιημένη είναι η ταχύτητα έγκρισης της απόφασης για ασφάλιση. Το γεγονός αυτό μειώνει την ενόχληση των 'επικίνδυνων' οδηγών από την καθυστέρηση της επεξεργασίας των στοιχείων τους ή ακόμα και από την πιθανή άρνηση ασφάλισης από άλλες ασφαλιστικές. Ένα επιπλέον, χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές είναι η ταχύτητα αντίδρασης σε περίπτωση που συμβεί κάποιο ατύχημα. Πιο συγκεκριμένα οι εμπειρογνώμονες της Progressive είναι διαθέσιμοι όλο το εικοσιτετράωρο να μεταβούν στον τόπο του ατυχήματος και να αξιολογήσουν πιθανές αξιώσεις για αποζημίωση.

Στη προσπάθεια για βέλτιστη διαχείριση των κινδύνων η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα εξελιγμένο μοντέλο τιμολόγησης, το οποίο αξιολογεί ταχύτερα τα στοιχεία του κάθε πελάτη, επιτρέποντας στην επιχείρηση να τιμολογήσει σωστά το κάθε συμβόλαιο και να απορρίψει πιθανά μη κερδοφόρα συμβόλαια.

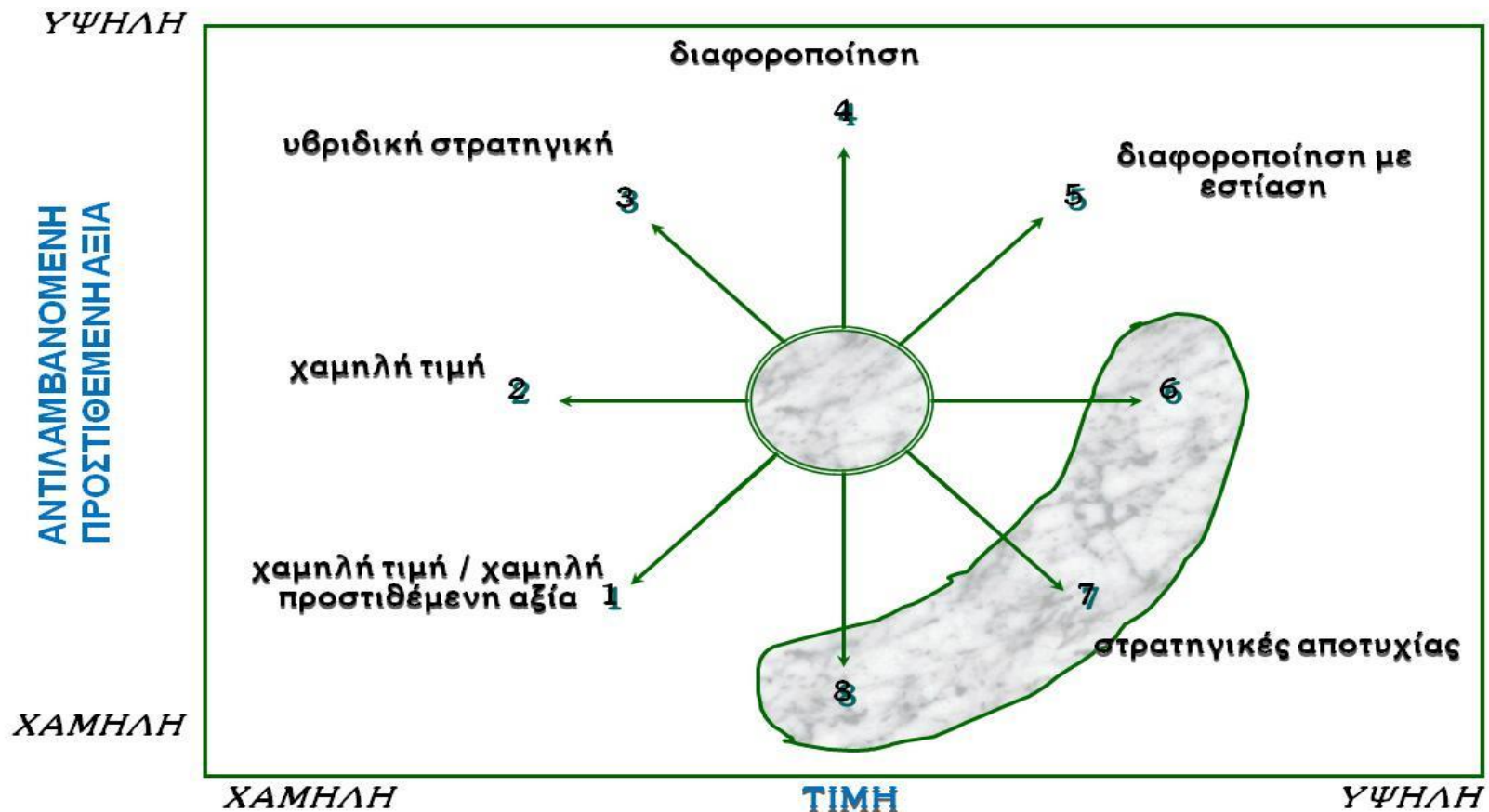
Προσαρμογή από:

Thompson, A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings, 20th edition, McGraw-Hill, 2016.

Το Στρατηγικό Ρολόι (I)

Μια πιο σύγχρονη διατύπωση κάνει λόγο για 8 κατευθύνσεις – στρατηγικές οι οποίες πηγάζουν από τις Στρατηγικές του Porter.

Οι 8 αυτές στρατηγικές μελετούν τη χαμηλή τιμή του προϊόντος και την προστιθέμενη αξία που προκύπτει για τον καταναλωτή.



Το Στρατηγικό Ρολόι (II)

1. Χαμηλή τιμή – Χαμηλή προστιθέμενη αξία για τον πελάτη
2. Χαμηλή τιμή – Διατήρηση ποιότητας
3. Υβριδική στρατηγική – χαμηλή τιμή / υψηλή ποιότητα
4. Διαφοροποίηση – μοναδικότητα στην προστιθέμενη αξία
5. Διαφοροποίηση με εστίαση – μοναδικότητα σε υψηλή τιμή - εστιασμένο κοινό
6. Αύξηση τιμής – χωρίς αύξηση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος
7. Αύξηση τιμής με μείωση προστιθέμενης αξίας του προϊόντος
8. Μείωση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος με διατήρηση τιμής

Στρατηγική Διεθνοποίησης (I)

Κίνητρα για Διεθνοποίηση:

1. Όποιοι μπαίνουν πρώτοι σε μια διεθνή αγορά κερδίζουν μεγάλα μερίδια και δημιουργούν εμπόδια εισόδου σε ανταγωνιστές.
2. Η διεθνοποίηση δεν είναι μόνο επιχειρησιακή στρατηγική αλλά είναι πλέον και τρόπος ζωής που κάνει δύσκολη την πρόβλεψη ανταγωνιστών
3. Οι αγορές των ανεπτυγμένων χωρών είναι κορεσμένες έτσι ο προσανατολισμός σε εγχώριες αγορές δε μπορεί να είναι αποδοτικός.
4. Οι εθνικοί περιορισμοί για την επέκταση σε νέες αγορές έχουν πλέον χαλαρώσει.

Οφέλη από τη Διεθνοποίηση:

1. Αύξηση κερδοφορίας
2. Οικονομίες κλίμακας με διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους
3. Αυξανόμενος όγκος παραγωγής οδηγεί σε αυξανόμενη εμπειρία και τεχνογνωσία
4. Η υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα για την επιτυχία σε ένα διεθνές περιβάλλον οδηγεί σε δημιουργία πρόσθετου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κίνδυνοι Διεθνοποίησης:

1. Οικονομική και πολιτική ρευστότητα περιβάλλοντος
2. Ανάγκη διαφοροποίησης προϊόντος ανάλογα με τις ανάγκες των νέων αγορών

Στρατηγική Διεθνοποίησης (II)

Θεωρητικά Μοντέλα Διεθνοποίησης:

1. Θεωρία Σταδίων

1. Απλή εξαγωγική δράση
2. Αντιπροσώπευση
3. Συνεργασίες – licensing, franchising, κοινοπραξίες, θυγατρικές

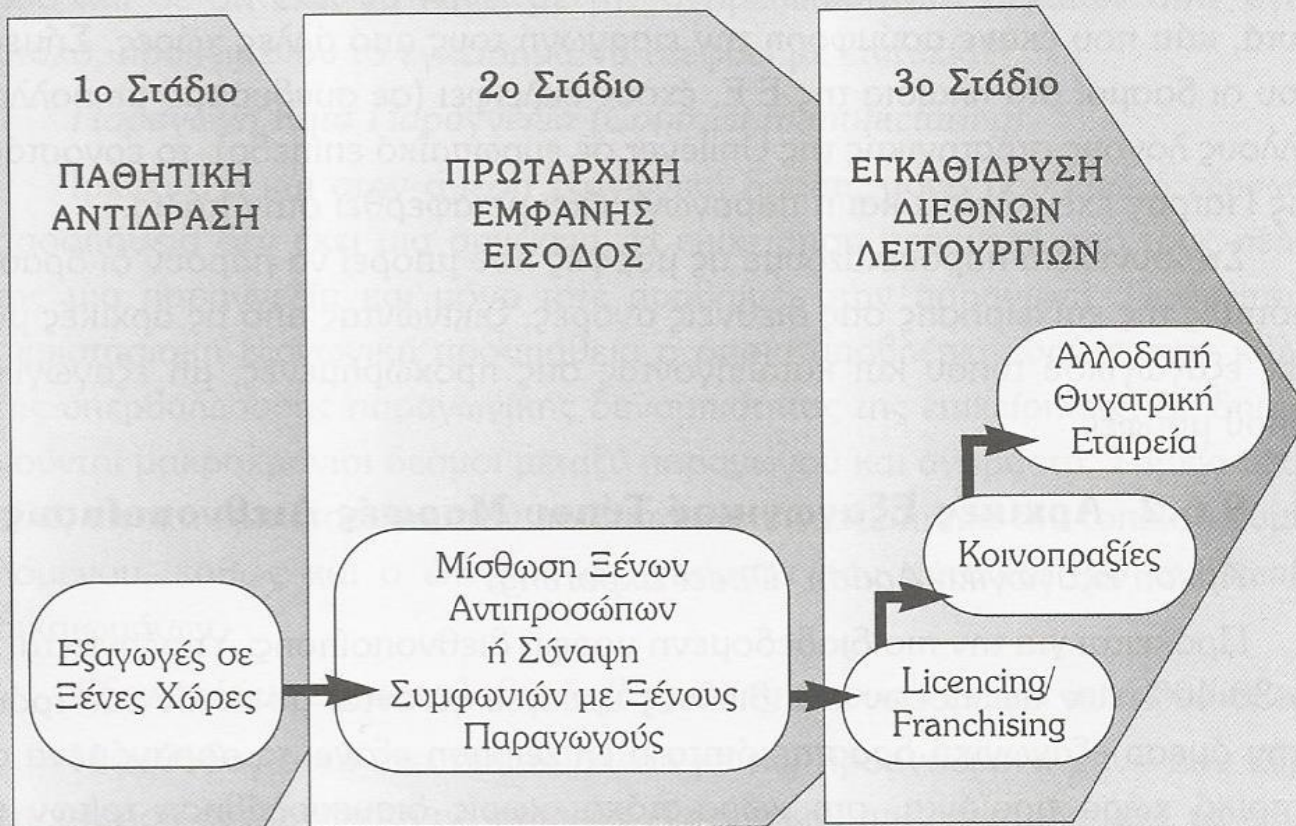
2. Μοντέλο της Ουψάλας

(ομοίως αποτυπώνει τη διαφοροποίηση στη δέσμευση)

1. Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
2. Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
3. Εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος
4. Παραγωγή σε ξένη χώρα

Στρατηγική Διεθνοποίησης (III)

Σχήμα 9.2:
Στάδια της Διεθνοποίησης



Πηγή:

Robins S.P. & M.Coulter, *Management*, Prentice Hall, 11th Edition, 2012.

Στρατηγική Διεθνοποίησης (IV)

Πίνακας 9.2:
Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μορφών Διεθνοποίησης

Τρόποι Εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστη μεταφοράς • απώλεια ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διακυμάνσεις • εμπορικά εμπόδια (δασμοί κ.λπ.) • αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος • Προβλήματα συνεργασίας με τοπικούς συνεργάτες
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • οικονομίες κλίμακας και μάθησης • εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστος μεταφοράς, συναλλαγματικός κίνδυνος, προβλήματα διαφοροποίησης • απώλεια ελέγχου προϊόντος • αυξημένο κόστος
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • απώλεια ελέγχου προϊόντος • απώλεια τεχνολογικού πλεονεκτήματος • μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor • απώλεια οικονομικών κλίμακας και μάθησης • αδυναμία χάραξης παγκόσμιας στρατηγικής
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών
ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • πλήρης έλεγχος • προστασία τεχνογνωσίας (know-how) και θεμελιωδών ικανοτήτων • παγκόσμια στρατηγική • οικονομίες κλίμακας και μάθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • υψηλό κόστος επένδυσης • διοικητικό κόστος • αργή προσαρμογή
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ (Greenfield Venture)		<ul style="list-style-type: none"> • πολυπλοκότητα
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά • απόκτηση έμπειρου προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • πιθανά προβλήματα από την ανάληψη των χρεών της εξαγοραζόμενης • Πιθανή διαφορά κουλτούρας



Μελέτη Περίπτωσης: Η Στρατηγική Διεθνοποίησης της McDonald's

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 η McDonald's άρχισε να διαπιστώνει ότι η αμερικανική αγορά – η οποία στις προηγούμενες τρεις δεκαετίες αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς – έφτασε στην ωρίμανση. Η αντίδραση ήταν άμεση. Ως το τέλος της δεκαετίας του 1980, η επιχείρηση είχε παρουσία σε περισσότερες από σαράντα πέντε χώρες και σχεδόν το 1/4 των εσόδων της το αντλούσε από τις εκτός Η.Π.Α. δραστηριότητες. Σήμερα, δραστηριοποιείται σε 120 χώρες διαθέτοντας πάνω από 35.000 καταστήματα.

Η McDonald's στήριξε την επιτυχία της στις διεθνείς αγορές στις μοναδικές ικανότητες οργάνωσης και διοίκησης – αποτέλεσμα ενός στενού δικτύου σχέσεων με τους προμηθευτές, αυστηρού ελέγχου της ποιότητας, διεθνούς μάρκετινγκ κ.ά. – που διέθετε. Χρειάστηκαν όμως και αρκετές τροποποιήσεις για την αντιμετώπιση και την προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες. Έτσι, ενώ το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης – που ήταν και η βάση της επιτυχίας της στην Αμερική – διατηρήθηκε ανέπαφο, προστέθηκαν προϊόντα ανάλογα με τις τοπικές προτιμήσεις. Για παράδειγμα, τα εστιατόρια της McDonald's στη Μαλαισία, την Ταϊλάνδη και τη Σιγκαπούρη προσέφεραν ποτά με γεύση εξωτικών φρούτων. Επίσης, στην Ευρώπη λόγω της νόσου των τρελών αγελάδων που αποτελούσε πρόβλημα την προηγούμενη δεκαετία, η McDonald's προσφέρει και χοιρινό κρέας. Στην Ελλάδα πάλι, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ειδικά μενού για τη Σαρακοστή, καθώς και το μενού MacGreek.

Επίσης, φρόντισε να διεισδύσει στις ξένες αγορές με συμφωνίες κοινοπραξιών, ώστε να εκμεταλλευτεί τη γνώση και την εμπειρία των εγχώριων επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως συνέπεια το 80% των εστιατορίων της σε όλο τον κόσμο να ανήκει σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Με αυτό τον τρόπο απέφυγε τα σοβαρά λάθη. Για παράδειγμα, η McDonald's στην Αμερική συνηθίζει να ανοίγει τα εστιατόριά της στην περιφέρεια κυρίως και όχι τόσο στο κέντρο. Αυτό, όμως, δε συμβαδίζει με τις συνθήκες και τις αντιλήψεις των Ιαπώνων. Για τούτο στην Ιαπωνία η επιχείρηση απέφυγε τα περιφερειακά καταστήματα και επικεντρώθηκε σε κεντρικές περιοχές. Αναμφισβήτητα, η επιλογή αυτή είναι κάτι που οφείλεται στις υποδείξεις των εγχώριων επιχειρηματιών με τους οποίους η McDonald's συνεργάστηκε.

Το μεγαλύτερο, όμως, πρόβλημα που αντιμετώπισε η επιχείρηση, είχε σχέση με τους προμηθευτές. Στις Η.Π.Α. η σχέση επιχείρησης – προμηθευτών είναι πολύ στενή (μεγάλο μέρος – αν όχι το σύνολο – των εσόδων των τελευταίων προερχόταν από τη συνεργασία τους με τη McDonald's). Στο εξωτερικό, όμως, δεν υπήρχαν ανάλογες σχέσεις και πολλές φορές ούτε ανάλογες δυνατότητες. Από την άλλη πλευρά, η σταθερή και εγγυημένη ποιότητα ήταν ένα από τα συστατικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της McDonald's. Για αυτό έπρεπε με κάθε τρόπο να διαφυλαχθεί. Έτσι, στη Βρετανία για παράδειγμα, ύστερα από δύο αποτυχημένες προσπάθειες συνεργασίας με τοπικά αρτοποιεία, η McDonald's υποχρεώθηκε να δημιουργήσει το δικό της αρτοποιείο για να εξασφαλίσει ότι το ψωμί θα είναι το ίδιο σε όλα τα εστιατόριά της. Στη Ρωσία πάλι, όταν διαπίστωσε ότι οι εγχώριοι παραγωγοί ήταν πρακτικά αδύνατο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, προχώρησε σε καθετοποίηση της παραγωγής προς τα πίσω κάνοντας μια επένδυση \$40 εκ. τη στιγμή που ένα εστιατόριο стоίχιζε μόνο \$ 4,5 εκ.

Το 2004 η McDonald's έθεσε σαν στόχο την εξάπλωσή της στην Κίνα. Τα στελέχη της διέγνωναν πως είναι μια πολύ μεγάλη αγορά η οποία μπορεί να της αποφέρει σημαντικά κέρδη. Το 2015 διαθέτει πάνω από 2.000 καταστήματα στην Κίνα, με στόχο να ανοίξει άλλα 2.000 μέχρι το 2017. Οι παραπάνω ενέργειες γίνονται προκειμένου να ξεπεράσει το

Case 4 – Διεθνοποίηση

βασικό της ανταγωνιστή στην Κίνα, την Yum Brands Inc. που αριθμεί ήδη 4.500 εστιατόρια, ελέγχοντας επιχειρήσεις όπως η KFC, η Pizza Hut κ.α. Ωστόσο, και στην Κίνα χρειάστηκε να προσαρμοστεί στις τοπικές προτιμήσεις, οι οποίες δεν ήταν μόνο γευστικές. Έτσι, εκτός από το να προσθέσει στο μενού spring rolls και ρύζι, άλλαξε και τη διαρρύθμιση του χώρου τοποθετώντας μεγάλα στρογγυλά τραπέζια των 10 ατόμων, όπου θα μπορούσαν να γευματίσουν οι πολυμελείς παρέες των Κινέζων, κάτι που θα ήταν απίθανο να εφαρμόσει στο δυτικό κόσμο καθώς θα θεωρείτο σπατάλη χώρου.

Οι νέοι επεκτατικοί στόχοι της McDonald's έχουν στραφεί στα αναπτυσσόμενα κράτη της Αφρικής. Η ελκυστικότητά της Αφρικής έγκειται στο ότι έχει το νεότερο και ταχύτερα αυξανόμενο πληθυσμό του κόσμου καθώς επίσης και στο ότι εκτιμάται ότι η κατανάλωση των νοικοκυριών θα φθάσει τα \$1.4 τρις ετησίως μέχρι το 2020. Με το μεγάλο της ανταγωνιστή, τη Burger King, να έχει παρουσία ήδη από το 2014 στη Νότια Αφρική και αντίστοιχες επεκτατικές βλέψεις, η McDonald's σχεδιάζει πλέον προσεκτικά την κατάκτηση και αυτής της ηπείρου.

Πηγές:

1. **Folkmanis J.**, "McDonald's CEO Thompson Seeks New African Markets for Expansion", Bloomberg Businessweek, (February, 10, 2015).
2. **Brumlei J.**, "McDonald's is About to Tap into a Huge Growth Opportunity", Investor Place, (April, 23, 2014)
3. **Woke L.**, "McDonald's plans China expansion", China Daily, (February, 2, 2012).
4. Περισσότερες πληροφορίες για τη McDonalds και τις δραστηριότητές της μπορείτε να αντλήσετε από τις ιστοσελίδες: www.mcdonalds.com, www.mcdonalds.gr.

Procter & Gamble

Μελέτη Περίπτωσης: Η Διεθνής Στρατηγική της Procter & Gamble

Η P&G είναι γνωστή ως μια από τις μεγαλύτερες αμερικανικές πολυεθνικές στο χώρο των απορρυπαντικών, των προϊόντων καθαρισμού και της προσωπικής περιποίησης. Σήμερα δραστηριοποιείται σε 80 περίπου χώρες. Πολύ γνωστές και κερδοφόρες ανά τον κόσμο επωνυμίες, όπως Pampers, Tide, Ariel, Always, Bounty, Crest, Olay and Clairol, Camay, Nice n' Easy, Gillette (Το 2005 εξαγόρασε τη Gillette και το 2012 αποχωρεί από την αγορά τροφίμων πουλώντας την Pringles στην εταιρεία Kellogg's) καθώς και πληθώρα άλλων, συνθέτουν το ισχυρό χαρτοφυλάκιό της. Η ανάπτυξή της, όπως και της Unilever, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε μια στρατηγική διεθνοποίησης, η οποία ακολουθήθηκε με συνέπεια και βασιζόταν στη μεταφορά προϊόντων, τεχνικών μάρκετινγκ και άλλων “συνταγών επιτυχίας” από τη “μητρική χώρα” (δηλαδή τις Η.Π.Α.) σε όλα τα μέρη του κόσμου. Μια, όμως, παταγώδης αποτυχία στην ιαπωνική αγορά για παιδικές πάνες σηματοδότησε αλλαγή πλεύσης στη διεθνή στρατηγική της.

Η P&G το 1985, ύστερα από δεκατρία χρόνια παρουσίας στην ιαπωνική αγορά, εξακολουθούσε να έχει ζημιές της τάξης των \$40 εκ. ανά έτος. Αντίθετα, οι τρεις κύριοι ανταγωνιστές της απολάμβαναν σημαντικά μερίδια αγοράς εκμεταλλευόμενοι απλώς και μόνο το γεγονός ότι οι Ιάπωνες θεωρούσαν τις πάνες που είχαν σχεδιαστεί στην Αμερική πολύ ογκώδεις. Μόνο όταν η P&G αποφάσισε να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να το προσαρμόσει στις τοπικές ανάγκες κατάφερε να αποσπάσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, το οποίο πλέον φτάνει στο 30%. Όμως, η επιτυχία δε σταμάτησε εκεί, αφού οι λεπτές πάνες που σχεδιάστηκαν για την Ιαπωνία γνώρισαν στη συνέχεια ιδιαίτερη επιτυχία και στις Η.Π.Α.. Έγινε έτσι σαφές στα στελέχη της μητρικής ότι η αγορά των ΗΠΑ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ο “ομφαλός της γης” και έγιναν προσπάθειες για μεταφορά αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών στις θυγατρικές της και μεγαλύτερη ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες.

Τα προβλήματα, όμως, για την P&G δεν τελείωσαν εκεί. Οι νοοτροπίες δύσκολα μεταβάλλονται. Έτσι, στην προσπάθειά της να εισάγει στην Πολωνία ένα από τα πλέον επιτυχημένα προϊόντα της σε Ευρώπη και Αμερική, το Vidal Sassoon Wash and Go, χρησιμοποιώντας την ίδια στρατηγική μάρκετινγκ, αντιμετώπισε πολλά προβλήματα. Πώς ερμηνεύτηκε αυτό; Η Pentor, ιδιωτική εταιρεία δημοσκοπήσεων στη Βαρσοβία, σε έρευνα που έκανε διαπίστωσε ότι οι Πολωνοί στους οποίους δεν άρεσε η διαφημιστική καμπάνια ήταν τρεις φορές περισσότεροι από αυτούς στους οποίους άρεσε. Το απέδωσαν αυτό στην καχυποψία που είχε δημιουργηθεί, ύστερα από τόσα χρόνια κομμουνιστικής εξουσίας, ότι η αμερικανική διαφήμιση εστιάζει στην προώθηση ανεπιθύμητων προϊόντων. Για μια ακόμα φορά λοιπόν, η P&G αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα στην προσπάθειά της να εφαρμόσει μια ομοιόμορφη διεθνή στρατηγική.

Σήμερα η P & G έχει επικεντρωθεί στις αναπτυσσόμενες αγορές όπως είναι η Κίνα, η Ρωσία και η Βραζιλία. Οι αναλυτές αποδίδουν την επιτυχία της στις διαφορετικές στρατηγικές που πλέον ακολουθεί τοπικά, καθώς η εταιρεία προσαρμόσε τόσο τα προϊόντα και τις συσκευασίες, όσο και τις διαφημιστικές καμπάνιες της στις απαιτήσεις της εκάστοτε αγοράς. Για παράδειγμα, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στην Λατινική

Case 5 – Διεθνοποίηση


Αμερική, εισάγει στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της τα naturella feminine pads, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των χαμηλόμισθων γυναικών της Λατινικής Αμερικής. Αργότερα εισάγει στην κινέζικη αγορά την οδοντόπαστα new Crest η οποία ήταν 30% φθηνότερη από τα υπόλοιπα προϊόντα της αγοράς. Βέβαια, ορισμένα προϊόντα όπως το Head & Shoulders, το Pantene, το Whisper παρέμειναν ίδια σε όλες τις αγορές.

Πηγές:

1. Hill C., G. Jones and M.A. Schilling, Strategic Management Theory, Cengage Learning, 11th edition, 2015.
2. De Jonquieres, G and C. Bobinski, “Wash and Get Into a Lather in Poland”, Financial Times, (May 28, 1992), pp 2.

Για περισσότερες πληροφορίες για την Procter and Gamble μπορείτε να ανατρέξετε στην ιστοσελίδα της στη διεύθυνση: www.pg.com.

Case 6 – Διεθνοποίηση

Walmart 

Μελέτη Περίπτωσης:

Η Πορεία Διεθνοποίησης της Walmart

Αν και πρόκειται για τη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου διεθνώς, η Walmart δεν είχε καθόλου διεθνή παρουσία μέχρι το 1991. Ήταν τότε που η διοίκησή της αποφάσισε πως η διεθνοποίηση ήταν μονόδρομος αν ήθελε να συνεχίσει να αναπτύσσεται όπως στο παρελθόν.

Στην πορεία διεθνοποίησής της η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε δυο ικανότητες-κλειδιά που αρχικά αναπτύχθηκαν στις Η.Π.Α.. Πρώτον, εκμεταλλεύτηκε την τρομακτική αγοραστική δύναμη με γιγάντιους προμηθευτές όπως Procter and Gamble, Kellogg, Nestle, Revlon, 3M και άλλους. Προμήθευε έτσι τα εκτός Ηνωμένων Πολιτειών καταστήματα με χαμηλό κόστος. Επίσης, χρησιμοποίησε τοπικά ανεπτυγμένες γνώσεις και ικανότητες σε τομείς όπως αποτελεσματικό μάντζμεντ καταστήματος, εφοδιαστική διαχείριση, ικανότητες merchandising κ.ά. για να ωφελήσει τις θυγατρικές της στο εξωτερικό. Ένα θετικό «υποπροϊόν» αυτής της διαδικασίας ήταν ότι η εταιρεία κατάφερε να χρησιμοποιήσει τις ιδέες που αποκτήθηκαν στο εξωτερικό για να αυξήσει τις πωλήσεις ή να μειώσει το κόστος στα 5.000 καταστήματα που διέθετε το 2015 στις Η.Π.Α.

Το πρώτο ερώτημα για την εταιρεία ήταν από ποια περιοχή του πλανήτη θα ξεκινούσε η προσπάθεια για τη διεθνοποίηση. Η Ευρώπη απορρίφθηκε αρχικά, καθώς η αγορά της ήταν εξίσου κορεσμένη με την αμερικανική και ο ανταγωνισμός ήταν πολύ ισχυρός. Επιπλέον ενδεχόμενη καθυστέρηση της Walmart δε θα είχε μεγάλο κόστος, αφού η κατάσταση ήταν παγιωμένη. Η Ασία είχε πολλά περιθώρια ανάπτυξης, όμως ήταν πολύ απομακρυσμένη από την Αμερική τόσο γεωγραφικά όσο και πολιτισμικά. Έτσι η λύση που επιλέχθηκε ήταν η ανάπτυξη να ξεκινήσει από χώρες του Δυτικού Ημισφαιρίου, όπως το Μεξικό, ο Καναδάς και η Βραζιλία.

Οι αγορές αυτές είχαν ταχεία ανάπτυξη, ήταν κοντά στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ

Case 6 – Διεθνοποίηση

δεν υπήρχε έντονος τοπικός ανταγωνισμός. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στο Μεξικό σε κοινοπραξία 50-50 με την τοπική Cifra, η οποία είχε και καλή γνώση της αγοράς. Αντίθετα, στον Καναδά ο οποίος έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τις Η.Π.Α. η εταιρεία εξαγόρασε την τοπική Woolco, μια μικρή εταιρεία, στην οποία μετέδωσε τις πρακτικές της. Στην Αργεντινή πάλι πραγματοποίησε κοινοπραξία με τη Lojas Americana, ένα σημαντικό τοπικό παίκτη, όμως καθώς η εταιρεία είχε πλέον συσσωρευμένη εμπειρία από τη διεθνοποίηση, τα ποσοστά τώρα ήταν 60-40 υπέρ της. Τέλος, στη Βραζιλία η εταιρεία αποφάσισε να κάνει μετωπική επίθεση στον ανταγωνισμό, τοπικό και διεθνή, με αυτόνομη παρουσία (ήδη από το 2010 είναι η τρίτη μεγαλύτερη αλυσίδα supermarket στη Βραζιλία).

Όταν αργότερα αποφασίστηκε η είσοδος στην κινεζική αγορά, η εταιρεία πειραματίστηκε αρκετό καιρό για το τι είδους καταστήματα έπρεπε να δημιουργήσει, ώστε να προσαρμοσθεί στις τοπικές συνθήκες. Το επιχειρηματικό κλίμα δεν ήταν σταθερό ενώ και οι υποδομές δεν ήταν αντίστοιχες των αμερικανικών. Το ίδιο ίσχυε και για το διαθέσιμο εισόδημα του μέσου Κινέζου καταναλωτή. Τελικά επελέγη η υβριδική μορφή, ενός υπερκαταστήματος όπως τα αμερικανικά και ενός καταναλωτικού συνεταιρισμού (warehouse club) όπου τα μέλη αγοράζουν με έκπτωση. Το είδος των προϊόντων είναι κυρίως τοπικής παραγωγής αμερικανικά προϊόντα, ώστε και οι καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα καλής ποιότητας και γνωστής επωνυμίας και η τοπική κυβέρνηση να είναι ικανοποιημένη.

Τον Ιούλιο του 2003 η Walmart άνοιξε το πρώτο κατάστημά της στην πρωτεύουσα της Κίνας, το Πεκίνο, αν και διέθετε ήδη 22 καταστήματα σε άλλα σημεία της χώρας. Η εταιρεία διατείνεται ότι ήδη έχει καταφέρει να αλλάξει τα καταναλωτικά πρότυπα στην Κίνα, καθώς προάγει την εβδομαδιαία επίσκεψη σε ένα Walmart στη θέση της παραδοσιακής καθημερινής επίσκεψης στην τοπική αγορά. Την ίδια περίοδο έγινε γνωστό ότι η Walmart εξέφρασε ενδιαφέρον να εξαγοράσει τις μονάδες της βελγικής Ahold στη Βραζιλία, στην Αργεντινή και το Περού. Οι αναλυτές πιστεύουν ότι ο νέος στόχος της θα είναι η Αυστραλία, καθώς και η ενδυνάμωση της παρουσίας της στην Ασία και ιδιαίτερα στην κινεζική αγορά, της οποίας είναι και ο μεγαλύτερος αγοραστής προϊόντων.

Στην Ευρώπη, λόγω του πολύ έντονου ανταγωνισμού και των αυστηρών ελέγχων στη δόμηση νέων εμπορικών κέντρων, κρίθηκε σκόπιμο η είσοδος να γίνει μέσω εξαγοράς ενός υφιστάμενου ανταγωνιστή. Για δύο χρόνια μελετήθηκαν πολλές εταιρείες όπως η Makro, η Metro και άλλες. Τελικά εξαγοράστηκαν η γερμανική Wertkauf Hypermarket και η αγγλική ASDA. Όσον αφορά τη γερμανική εταιρεία, σημαντικό ρόλο στην απόφαση εξαγοράς έπαιξε το υψηλό επίπεδο του προσωπικού και το μεγαλύτερο μέγεθος των καταστημάτων σε σχέση με τα άλλα γερμανικά. Ωστόσο, η Walmart απέτυχε να ανταγωνιστεί με επιτυχία στη Γερμανία και το 2006 αποχώρησε από την αγορά! Η ύπαρξη ισχυρών τοπικών παικτών (πχ Aldi) και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οι οποίες υιοθετούν παρόμοιες ανταγωνιστικές στρατηγικές με την Walmart (δηλαδή ηγεσία κόστους), δεν οδήγησαν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην Αγγλία, από την άλλη, η εξαγορά της ASDA ήταν το πρώτο βήμα για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου της Walmart να γίνει η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου ξεπερνώντας τον ηγέτη της αγοράς, την Tesco. Το 2015 διέθετε στην Αγγλία περί τα 600 καταστήματα ASDA συμπεριλαμβανομένων και 150 που περιήλθαν στην κατοχή της από την εξαγορά της Netto το 2010.

Το 2006, η Walmart αποφάσισε να εισέλθει στην αγορά της Ινδίας μέσω κοινοπραξίας με τη Bharti Enterprises. Έτσι, άνοιξε το πρώτο κατάστημα Bharti-Walmart το 2009. Ωστόσο, οι δύο εταιρείες αποφάσισαν το 2013 τη διάσπαση της κοινοπραξίας, πιθανότα-

Case 6 – Διεθνοποίηση

τα λόγω εθνικών διαφορών, και πλέον η Walmart δραστηριοποιείται στην Ινδία μέσω της 100% θυγατρικής της Walmart India. Το 2010 απέκτησε τα πρώτα καταστήματα λιανικής στην Αφρική, μέσω της αγοράς της Massmart Holdings Ltd στη Νότια Αφρική.

Το 2003 εξαγόρασε το 34% της ιαπωνικής εταιρείας λιανεμπορίου Seiyu, η οποία πλέον περιέρχεται στον έλεγχο της. Είναι η πρώτη φορά που κάποια ξένη εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων έχει τον έλεγχο μιας αντίστοιχης ιαπωνικής επιχείρησης. Ένα σημαντικό δίλημμα για τη Walmart ήταν το κατά πόσο θα έπρεπε να δημιουργήσει τα δικά της καταστήματα ή να εκμεταλλευτεί το υπάρχον δίκτυο διανομής και την επωνυμία της Seiyu. Φοβούμενη ότι οι Ιάπωνες δε θα επιθυμούσαν έναν Αμερικάνο ανταγωνιστή στον τομέα του λιανεμπορίου, προτίμησε τη δεύτερη επιλογή. Όμως διαχρονικά τα αποτελέσματα της Seiyu είναι κατώτερα των προσδοκιών. Ο δρόμος προς τη διεθνοποίηση, ακόμα και για τη Walmart, δεν είναι χωρίς προβλήματα.

Αυτή τη στιγμή η WalMart είναι η πιο διεθνοποιημένη από τις αμερικανικές εταιρείες λιανεμπορίου και ανταγωνίζεται τη γαλλική Carrefour. Η Carrefour χρειάστηκε 25 χρόνια για να επιτύχει πωλήσεις \$15 δις στο εξωτερικό, σε αντίθεση με τη Walmart που μέσα σε έξι χρόνια είχε \$7,5 δις σε διεθνείς πωλήσεις. Η Walmart το 2015 διαθέτει 11.500 καταστήματα διεθνώς σε 28 χώρες.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, ιδιαίτερα στην αμερικάνικη αγορά, η Walmart είναι η μεγαλύτερη εταιρεία λιανεμπορίου, τίθεται το ερώτημα του αν, κατά πόσο και από ποιον θα μπορούσε η εταιρεία να κερδίσει επιπλέον μερίδιο αγοράς. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνεται από τη συνεχή προσπάθεια της Walmart να δραστηριοποιηθεί σε παρεμφερή και μη τμήματα της αγοράς, αλλά και να αναπτύξει νέες δραστηριότητες. Στα πλαίσια αυτά, εξετάζει την ανάπτυξη αλυσίδων εστιατορίων πέραν των μικρών μονάδων που λειτουργούν στα καταστήματά της για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών της. Τέλος, αρκετές είναι οι προσπάθειες να εισέλθει στην τραπεζική αγορά καθώς υποστηρίζεται ότι με αυτόν τον τρόπο θα εξυπηρετήσει πελάτες της που δεν είναι πελάτες κάποιας από τις υπάρχουσες τράπεζες. Οι προσπάθειες αυτές έχουν επιβραδυνθεί μετά από την παρέμβαση του ίδιου του τραπεζικού κλάδου (ανατρέξτε στο κεφάλαιο 2 του παρόντος για μεγαλύτερη ανάλυση).

Πηγές:

1. Loeb W., "Walmart : What Happened in India?", *Forbes*, (Oct 16, 2013).
2. Colvin G., "Walmarts Makeover", *Fortune*, (Dec 26, 2011), pp. 48-51.
3. Rowley I., "Japan isn't buying the Walmart Idea", *Business Week*, (Feb. 28, 2005), pp. 26-27.
4. Tomlinson R., "Who's afraid of Walmart?", *Fortune*, (June 26, 2000), pp. 1-4.
5. Govindarajan V. and Gupta A. K., "Taking Walmart Global - Lessons From Retailing's Giant", *Strategy & Business*, (Fourth Quarter, 1999), p. 1-5.

Για περισσότερες πληροφορίες για τη Walmart μπορείτε να ανατρέξετε στην ιστοσελίδα της στη διεύθυνση: www.walmart.com.



4^ο μέρος

**Υλοποίηση Στρατηγικής-
Εξαγορές/Συγχωνεύσεις
- Συμμαχίες**

Εξαγορές – Συγχωνεύσεις

Οι **εξαγορές (mergers)** και οι **συγχωνεύσεις (acquisitions)** αποτελούν βασικούς τρόπους υλοποίησης των στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης.

Εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μία άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος.

Στην **απλή εξαγορά** η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου ενώ,

Στην **συγχωνευτική εξαγορά** η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε άλλη έναντι ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

Τύποι Εξαγορών – Συγχωνεύσεων

Οριζόντιες (ίδιο προϊόν)

Κάθετες (πελάτης-προμηθευτής)

Ασυσχέτιστες (δεν υφίσταται σχέση)

Φιλικές

Επιθετικές

Case 7 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις



Οι δυσκολίες των Τραπεζικών “Γάμων”



Στα μέσα του 2013 με καθυστέρηση μεγαλύτερη των 10 ετών οι πολυαναμενόμενες συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό τομέα έγιναν πραγματικότητα. Μέσω αυτών δημιουργήθηκαν οι λεγόμενοι τέσσερις “πυλώνες” του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αποτελούμενοι από: α) Εθνική, β) Alpha Bank-Εμπορική γ) Eurobank-Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και δ) Πειραιώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Πειραιώς κλήθηκε να ενσωματώσει ταυτόχρονα επτά τράπεζες (Πειραιώς, Αγροτική, Γενική, Millenium, Κύπρου, Λαϊκή, Ελληνική). Μάλιστα, τον Απρίλιο του 2015 προστέθηκε και μία όγδοη όταν αποφασίστηκε η Τράπεζα Πειραιώς να απορροφήσει το “καλό” κομμάτι της Πανελληνίας Τράπεζας (μετά την εκκαθάριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων).

Η Πανελλήνια είναι η 13η τράπεζα που τερματίζει την αυτόνομη πορεία της και απορροφάται από άλλη τράπεζα. Σε σχέση με την προ κρίσης εποχή, ο αριθμός των τραπεζών έχει συρρικνωθεί στις 5 (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank, Attica Bank και HSBC Bank) από 19 που ήταν πριν από την κρίση. Από τον εγχώριο τραπεζικό χάρτη έχουν «εξαφανιστεί» η Αγροτική Τράπεζα, η Εμπορική, η Marfin Egnatia, η Τράπεζα Κύπρου, η Ελληνική, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, η Millennium Bank, η Proton Bank, η Probank, η FBBank, η Geniki Bank καθώς και η θυγατρική της Citibank στην Ελλάδα, η οποία εξαγοράστηκε από την Alpha Bank.

Όμως, ο τραπεζικός κλάδος έφθασε σ' αυτές τις συγχωνεύσεις μετά από αλλεπάλληλα προβλήματα, ακυρώσεις συμφωνιών κλπ. Για παράδειγμα, το καλοκαίρι του 2011 ανακοινώθηκε η συγχώνευση της Alpha Bank με την Eurobank, η οποία όμως δεν ολοκληρώθηκε καθώς στις αρχές του 2012 υπήρξε η τυπική ανακοίνωση της ακύρωσής της, εν μέσω γενικευμένης αβεβαιότητας σχετικά με την ανακεφαλαίωση των ελληνικών τραπεζών μετά το PSI. Το ίδιο συνέβη λίγους μήνες αργότερα με την ακύρωση μιας άλλης προσπάθειας συγχώνευσης μεταξύ της Εθνικής και της Eurobank.

Όμοια, σχεδόν δεκαπέντε χρόνια πριν, τον Οκτώβριο του 2001 ανακοινώθηκε η μεγαλύτερη επιχειρηματική συμφωνία στην ιστορία της ελληνικής αγοράς, αξίας 10.3 δισεκατομμυρίων ευρώ, η οποία επίσης δεν υλοποιήθηκε. Επρόκειτο για την συγχώνευση της **Εθνικής Τράπεζας** με την **Alpha Bank**. Ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τι οδήγησε στη “ματαίωση του γάμου”.

Η συμφωνία προέβλεπε τη συγχώνευση με απορρόφηση της Alpha από την Εθνική, με σχέση ανταλλαγής 7 μετοχών της ενιαίας τράπεζας για 9 της Alpha. Η συγχώνευση θα δημιουργούσε την 17η σε μέγεθος τράπεζα στην Ευρώπη (25η από πλευράς κεφαλαιοποίησης), με ηγετική θέση στην ελληνική αγορά. Η νέα τράπεζα θα ήλεγχε το 58% των καταθέσεων και το 51,4% των κορηγήσεων, ενώ θα διέθετε ένα εκτεταμένο δίκτυο 1.056 καταστημάτων, με 23.000 εργαζόμενους.

Η νέα τράπεζα θα εκτεινόταν σε πολλαπλές χρηματοοικονομικές και άλλες δραστηριότητες και θα αξιοποιούσε τη συμπληρωματικότητα και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα



των δύο τραπεζών, προσδοκώντας να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας. Ταυτόχρονα, θα ήταν σε πλεονεκτικότερη θέση να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες, στις έντονα ανταγωνιστικές αγορές της Ευρώπης. Με δεδομένα το μεγαλύτερο μέγεθος και την ισχυρότερη κεφαλαιακή της βάση, θα ήταν σε θέση να προωθήσει μια εξωστρεφή επιχειρηματική στρατηγική στη Νοτιοανατολική

Case 7 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Ευρώπη και στα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα.

Η νέα τράπεζα θα διέθετε ένα διεθνές δίκτυο δραστηριοτήτων με σημαντική παρουσία στα Βαλκάνια (Κύπρος, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Αλβανία), καθώς και στο Λονδίνο και στη Νέα Υόρκη. Θα είχε επίσης, παρουσία σε Γαλλία, Γερμανία, Καναδά, Ν. Αφρική, Αίγυπτο, Τουρκία κ.α. Συνολικά, θα είχε παρουσία σε 18 χώρες, με 374 μονάδες και 6.730 υπαλλήλους στο εξωτερικό. Οι Διοικήσεις των δύο Τραπεζών είχαν δεσμευθεί ότι δεν επρόκειτο να υπάρξουν απώλειες θέσεων εργασίας.

Τέλος είχε αποφασισθεί η εταιρική επωνυμία της νέας Τράπεζας να είναι «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» με διακριτικό τίτλο «Εθνική Τράπεζα» ενώ ως εταιρική ταυτότητα θα διατηρούνταν το σύμβολο της Alpha Bank το οποίο φέρει τα ελληνικά χρώματα και παραπέμπει στο αρχικό νόμισμα της δραχμής της Αίγινας του 5ου π.χ. αιώνα. Στη νέα τράπεζα ο κ. Θ. Καρατζάς της ΕΤΕ (αριστερή φωτογραφία) θα ήταν εκτελεστικός πρόεδρος και ο κ. Γ. Κωστόπουλος της Alpha Bank (δεξιά φωτογραφία) Διοικητής. Στο γενικότερο κλίμα ευφορίας που είχε δημιουργηθεί ο κ. Κωστόπουλος δήλωνε χαρακτηριστικά τα Χριστούγεννα του 2001 ότι, *“Η Ελλάδα πλέον δεν μας χωράει”*.

Η “διάλυση του αρραβώνα”.

Και ενώ η τραπεζική αγορά προσπαθούσε να συνειδητοποιήσει τις επιπτώσεις της τεράστιας αυτής συγχώνευσης, άρχισαν να διαφαίνονται οι πρώτες συγκρούσεις. Η ένταση κορυφώθηκε στα μέσα του Ιανουαρίου 2002, και μετά από διαβουλεύσεις ανακοινώθηκε στις 19 Ιανουαρίου η τελική ρήξη της συμφωνίας. Το όνειρο των δύο ηγετικών στελεχών αποτέλούσε πλέον παρελθόν.

Η ανακοίνωση της ΕΤΕ ήταν λιτή και περιεκτική: *«Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ανακοινώνει την απόφασή της να διακόψει τις συζητήσεις και τη διαδικασία συγχώνευσής της με την Alpha Bank. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος υποχρεώθηκε να οδηγηθεί στην απόφαση αυτή κατόπιν της αδυναμίας να σημειωθεί ουσιαστική περαιτέρω πρόοδος στην πορεία των διαπραγματεύσεων για την υλοποίηση της συγχώνευσης, παρά τις συστηματικές και συνεπείς προσπάθειες που η διοίκησή της κατέβαλε. Το καθήκον της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος απέναντι στους Έλληνες και διεθνείς επενδυτές της επέβαλε να μην παρατείνει άλλο την εκκρεμότητα αυτή, όταν δεν διαφαίνονται προοπτικές επιτυχίας, δεδομένης της εμμονής της Alpha Bank να υπάρξει ριζική απόκλιση από τα συμφωνηθέντα και από κοινού ανακοινωθέντα»*.

Όμοια, η ανακοίνωση της Alpha Bank ανέφερε τα εξής: *«Η Alpha Bank ανακοινώνει ότι υποχρεώθηκε να διακόψει τις προσπάθειές της για τη δημιουργία μαζί με την Εθνική Τράπεζα, μιας νέας, μεγάλης και καλύτερης Ελληνικής Τραπεζής Ευρωπαϊκού μεγέθους. Κατά τη διάρκεια των συνομιλιών, διαπιστώθηκε ότι ήταν αδύνατη η προσέγγιση στα θέματα της λειτουργίας της Νέας Τραπεζής με καθαρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και της ισοτιμίας των δύο μερών, σημεία που αποτελούσαν εξαρχής τη βάση της συμφωνίας συγχωνεύσεως μεταξύ ίσων. Με δεδομένη την εμπιστοσύνη των μετόχων της, την προτίμηση των πελατών της, την αφοσίωση και εργατικότητα του προσωπικού της, η Alpha Bank συνεχίζει την αυτόνομη και δημιουργική πορεία της, με πίστη στις σταθερές αξίες και αρχές της, που την κατέστησαν τη μεγαλύτερη ιδιωτική Τράπεζα στην Ελλάδα»*

Τι έφταιξε;

Πολλά ελέχθησαν για το τι οδήγησε στη διάλυση της συγχώνευσης της χιλιετίας. Σύμφωνα με τον τύπο της εποχής οι κυριότεροι λόγοι ήταν οι εξής:

Πρώτον, η διαφορά κουλτούρας – νοοτροπίας μεταξύ της κρατικής Εθνικής και της ιδιωτικής Alpha, η οποία σε μερικές περιπτώσεις φαινόταν καώδης.

Case 7 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Δεύτερον, το γεγονός ότι κατά τα φαινόμενα η συγχώνευση δεν ήταν συλλογικό στρατηγικό σχέδιο, αλλά προσωπικό όραμα δύο ανθρώπων οι οποίοι προσπάθησαν να το υλοποιήσουν χωρίς να το εξηγήσουν επαρκώς και να πείσουν για την αναγκαιότητά του. Αυτό οδήγησε σε αντιδράσεις τόσο υψηλόβαθμων στελεχών της Alpha όσο και συνδικαλιστών. Φαίνεται ότι θίχτηκαν τα συμφέροντα μεγάλης μερίδας ενδιαφερομένων (stakeholders) μέσα και έξω από τις δύο τράπεζες: ανώτατα στελέχη τα οποία δεν είδαν το όνομά τους στο νέο οργανωτικό σχήμα, μέτοχοι οι οποίοι θεώρησαν ότι μειώνεται η δύναμή τους, συνδικαλιστές και ενδεχομένως πολλοί άλλοι. Ο οικονομικός τύπος της εποχής μιλούσε για “πόλεμο καρέκλας” ή για “επανάσταση των στελεχών”.

Τρίτον, οι υπηρεσίες των δύο τραπεζών δεν είναι συμπληρωματικές αλλά ανταγωνιστικές ενώ και οι δύο οικονομικές μονάδες είναι εντάσεως εργασίας. Τα δύο αυτά στοιχεία, όταν επιχειρείται η επίτευξη οικονομικών κλίμακας οδηγούν αναπόφευκτα στη μείωση του προσωπικού και του πλήθους των υποκαταστημάτων, κάτι που αποτέλεσε σημείο τριβής παρά τις αντίθετες διαβεβαιώσεις.

Τέταρτον, για κάποιους η συγχώνευση δεν αιτιολογήθηκε με όρους οικονομικούς αλλά εθνικούς, καθώς ως στόχος τέθηκε η κυριαρχία στην ελληνική και βαλκανική αγορά, ενώ δεν γνωστοποιήθηκαν αρκούντως τα οικονομικά οφέλη, οι επώδυνες κινήσεις που θα έπρεπε να γίνουν, οι απώτεροι στόχοι για Ελλάδα και Ευρώπη και η στρατηγική ανάπτυξης.

Όμως η κατάληξη αυτή, αν και οδυνηρή για πολλούς, δεν είναι πρωτοφανής. Συχνά, σε συμφωνίες αυτού του μεγέθους και σημασίας παρατηρούνται σοβαρές ρήξεις, όπως είδαμε και στην αρχή της μελέτης περίπτωσης. Το ίδιο συνέβη σε αντίστοιχη προσπάθεια συγχώνευσης της Dresdner Bank με την Deutsche Bank.

Σε κάθε περίπτωση, η αγορά αναμένει πλέον το πώς οι προαναφερθέντες τέσσερις “πυλώνες” του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα “επιβιώσουν της ανακεφαλαιοποίησης” και θα διαχειριστούν τα προβλήματα που θα ανακύψουν κατά τις διαδικασίες ενοποίησης. Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι συχνά αυτά είναι πολλά. Η επιτυχία ή αποτυχία της υλοποίησης των συγχωνεύσεων, σε μεγάλο βαθμό θα κρίνει και τη δυνατότητα των ελληνικών τραπεζών να επιβιώσουν σε ένα απρόβλεπτο-εχθρικό περιβάλλον

Πηγές:

1. Παπαδογιάννης, Γ., “Η Πειραιώς απορροφά το υγιές κομμάτι της Πανελληνίας Τράπεζας”, Καθημερινή, (18 Απριλίου 2015).
2. Κεφάλας, Α., “Γιατί απέτυχε το μεγάλο deal”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, (26 Ιανουαρίου 2002), σελ. 21-22.
3. Δελτίο Τύπου ΕΤΕ – ALPHA 20/11/2001
4. Νικολάου, Ν., “Η Ελλάδα πλέον δεν μας Χωράει. Συνέντευξη του Ι. Κωστόπουλου”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, (22 Δεκεμβρίου 2001), σ. 20-23.

Case 8 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις



Μελέτη Περίπτωσης:

Η επιθετική εξαγορά της GOODY'S από τη ΔΕΛΤΑ



Η εξαγορά της GOODY'S από τη ΔΕΛΤΑ ξάφνιασε τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς ήταν η πρώτη μεγάλη επιθετική εξαγορά που έγινε στον κλάδο τροφίμων. Η «ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.», η οποία ιδρύθηκε το 1968, ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση και ανεδείχθη ως η μητρική επιχείρηση ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους παραγωγής τροφίμων στην Ελλάδα με ενεργό δράση στον τομέα των φρέσκων γαλακτοκομικών, του παγωτού, των φρέσκων χυμών και της παραγωγής έτοιμων τροφίμων. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου ήταν την περίοδο της εξαγοράς ο κ. Δημήτρης Δασκαλόπουλος ο οποίος είναι και ο εμπνευστής της.

Η «GOODY'S Α.Ε.» ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στη Θεσσαλονίκη. Μέσα από μια ιδιαίτερη επιτυχημένη πορεία η Goody's εξελίχθηκε σε ηγέτιδα επιχείρηση στην ελληνική αγορά μαζικής εστίασης ξεπερνώντας μεγάλες διεθνείς εταιρείες.

Το 2000 ο όμιλος ΔΕΛΤΑ ξεκίνησε κάποιες μορφές συνεργασίας με τον όμιλο GOODY'S στο πλαίσιο δημιουργίας συνεργειών. Η αρχή έγινε με την απόκτηση του 11,32% των μετοχών της GOODY'S από τη ΔΕΛΤΑ και την είσοδο των κ. Δημήτρη Δασκαλόπουλου και Αχιλλέα Φώλια στα διοικητικά συμβούλια των GOODY'S και ΔΕΛΤΑ αντίστοιχα.

Οι στόχοι της συμμαχίας αυτής ήταν η είσοδος της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ στον τομέα των υπηρεσιών εστίασης (food service), η ανάπτυξη της GOODY'S και η εξέλιξή της σε ηγέτη μίας ευρύτερης ευρωπαϊκής αγοράς. Οι διοικήσεις των δύο εταιρειών πίστευαν ότι θα μπορούσαν να συνδυαστούν ιδανικά η τεχνογνωσία της ΔΕΛΤΑ στη βιομηχανική παραγωγή και διανομή φρέσκων και κατεψυγμένων προϊόντων με την τεχνογνωσία της GOODY'S στην παρασκευή έτοιμων φαγητών και στη διαχείριση δικτύου λιανικής. Ενδεικτικά, μερικά παραδείγματα των καρπών αυτής της συμμαχίας θα ήταν τα εξής:

- Επέκταση της διανομής των γλυκών FLOCA (θυγατρικής της GOODY'S) σε ζαχαροπλαστεία και φούρνους αξιοποιώντας το πανελλήνιο δίκτυο διανομών της ΔΕΛΤΑ.

Case 8 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

- Διεύρυνση και ισχυροποίηση κοινής στρατηγικής θέσης στον τομέα του catering.
- Αξιοποίηση της δύναμης της ΔΕΛΤΑ για την επιτάχυνση της ανάπτυξης και εδραίωσης της GOODY'S στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Το Σεπτέμβριο του 2000 η ΔΕΛΤΑ ανακοίνωσε την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας GOODY'S στο 20,1% και τη διεύρυνση της συνεργασίας τους ως αποτέλεσμα της επιτυχούς υλοποίησης των μέχρι τότε στόχων της συμμαχίας και της εμπιστοσύνης της ΔΕΛΤΑ στις ικανότητες της διοίκησης της GOODY'S. Αργότερα το ποσοστό αυτό αυξήθηκε περαιτέρω στο 25,4%.

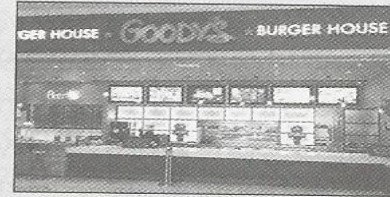
Στις 3 Ιουλίου 2001 η ΔΕΛΤΑ κατέθεσε δημόσια πρόταση για εξαγορά της GOODY'S μέσω του Χ.Α.Α. Το προσφερόμενο τίμημα ήταν 18,50 ευρώ για κάθε μετοχή της GOODY'S.

Η κίνηση της ΔΕΛΤΑ δεν ήταν αναμενόμενη και ήταν φυσικό να προκαλέσει αντιδράσεις από την πλευρά της GOODY'S. Συναισθηματισμοί και προβληματισμός συνέθεταν την εικόνα των στελεχών της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρουμε μόνο τη δήλωση του κυρίου Αχιλλέα Φώλια, προέδρου της GOODY'S, ο οποίος λίγες μέρες μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς δήλωσε ότι «το αντίτιμο για αγορά της GOODY'S το πλήρωσε ακριβά η ΔΕΛΤΑ σε αυτή την περίοδο. Ίσως κάποιιοι δεν τη συμβούλεψαν σωστά. Θα πρέπει να εκμεταλλευτεί σωστά τις συνέργειες και να συνεργαστεί με την ομάδα των ανθρώπων που γνωρίζει τη λειτουργία του franchising». Ο κύριος Φώλιας αποκάλυψε ότι αυτό που τον ενόχλησε είναι ότι: «από την αρχή δεν έγιναν ξεκάθαρες κουβέντες από την πλευρά του αγοραστή, αφήνοντας επί μήνες μετέωρες προσδοκίες και λανθάνουσες εκτιμήσεις για το που αποβλέπει ο καθένας. Το γεγονός επηρέασε όχι μόνο το προσωπικό αλλά και τους συνεργάτες της εταιρείας».

Στις 23 Αυγούστου 2001 ολοκληρώθηκε με επιτυχία η δημόσια πρόταση για την εξαγορά, εξέλιξη η οποία κατέστησε τη ΔΕΛΤΑ ιδιοκτήτη της πιο επιτυχημένης αλυσίδας γρήγορης εστίασης στην Ελλάδα.

Πηγές:

1. 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, (η Goody's ανήκει σήμερα στον όμιλο της MIG).
2. Ζαχαριάδου Ρ., «Ο Δημ. Δασκαλόπουλος ανοίγει τα χαρτιά του για την Goody's», *Ναυτεμπορική*, 16 Ιουλίου 2001.
3. «Δελτίο Τύπου - ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.: Ανακοίνωση προς ΧΑΑ», 4 Ιουλίου 2001.
4. Ζαχαριάδου Ρ., «Συνέντευξη - Αχιλλέας Φώλιας, πρόεδρος της Goody's - Η Δέλτα πλήρωσε ακριβά την Goody's», *Ναυτεμπορική*, 10 Σεπτεμβρίου 2001.



Case 9 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις



Μελέτη Περίπτωσης:

Η Εξαγορά της Βρετανικής Rover από τη Γερμανική BMW



Σε αντίθεση με άλλους κατασκευαστές αυτοκινήτων η BMW κατά τη διάρκεια της ύφεσης των αρχών της δεκαετίας του 1990 παρέμενε ακόμα κερδοφόρα. Το 1993 το μερίδιό της στην ευρωπαϊκή αγορά των αυτοκινήτων ήταν 3,2%, σε σχέση με την ηγέτιδα επιχείρηση, τη Volkswagen, η οποία είχε μερίδιο 16,4%. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της BMW βασίζεται διαχρονικά στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Η στρατηγική της στοχεύει στη δημιουργία υψηλά διαφοροποιημένων προϊόντων που δεν προορίζονται για τη μαζική αγορά. Ωστόσο, για τον τότε πρόεδρο της εταιρείας, Bernd

Case 9 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Pischetsrieder, η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων σταδιακά ωρίμαζε, ενώ οι ανταγωνιστές όλο και περισσότερο μιμούνταν τη στρατηγική της. Αντιμετωπίζοντας λοιπόν αυξημένα κόστη παραγωγής, θεώρησε αναγκαίο, για να επιβιώσει μακροχρόνια, να επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων της συμπληρώνοντας το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο, και παράλληλα να κτίσει οικονομίες κλίμακας στην έρευνα και ανάπτυξη, την προμήθεια, την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων της.

Παρακινούμενος από όλα τα παραπάνω, ο Pischetsrieder έστρεψε το ενδιαφέρον του στη Rover, που ως τότε ανήκε στο βρετανικό όμιλο British Aerospace (BA). Η Rover, από το 1979, συνεργαζόταν με την ιαπωνική Honda. Η σχέση τους αυτή αφορούσε στην προμήθεια μηχανών από τη Honda αλλά και την από κοινού ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων. Οι δύο εταιρείες είχαν ανταλλάξει το 20% των μετοχών τους, ενώ η ιαπωνική μπορούσε να επιδιώξει την πλήρη εξαγορά της Rover, αν ποτέ ετίθετο τέτοιο θέμα. Η συνεργασία αυτή αύξησε την παραγωγικότητα και την ποιότητα της Rover βελτιώνοντας θεαματικά τη φήμη της στα αυτοκίνητα μικρού και μεσαίου κυβισμού όπως επίσης και στα 4X4. Στην κατηγορία 4X4 η μάρκα LandRover ήταν μια από τις πιο αναγνωρισμένες και σεβαστές στη διεθνή αγορά. Η τεχνονογώσια των Ιαπώνων και τα θεαματικά αποτελέσματα που αυτή είχε στην παραγωγική διαδικασία ήταν που διέγειραν το ενδιαφέρον των Γερμανών. Άλλωστε, οι Ιάπωνες της Honda εδώ και δεκαετίες φημίζονται για την εξαιρετική τεχνολογία τους στις μηχανές.

Υπήρχαν αρκετές ανησυχίες για το κατά πόσο η BMW θα έχανε την εικόνα που είχε δημιουργήσει για τα πολυτελή της αυτοκίνητα, από την άλλη όμως, πολλές ήταν οι ευνοϊκές προβλέψεις για τη μελλοντική ανάπτυξη της αγοράς του μεσαίου κυβισμού αυτοκινήτων, όπως και των 4X4. Επίσης, ακόμα και μέσα στα πλαίσια της BMW κυριαρχούσε μια τάση προς μικρότερες μηχανές και μεγέθη αυτοκινήτων, οικονομίες καυσίμων και περιορισμό καυσαερίων. Στην περίπτωση που η BMW αποφάσιζε να εισέλθει από μόνη της στην αγορά αυτή, θα έπρεπε να αντιμετωπίσει πολύ υψηλά κόστη, γι αυτό και η προοπτική εξαγοράς της Rover θα μπορούσε να της εξασφαλίσει αρκετά οφέλη.

Ύστερα από σειρά διαπραγματεύσεων αλλά και προστριβών μεταξύ των τριών πλευρών, η BMW εξαγόρασε με \$1,2 δις τη Rover το 1994. Τη συμφωνία ακολούθησε η ουσιαστική αύξηση των τιμών των μετοχών τόσο της BMW όσο και της B.A. Η πρώτη δε, έγινε πλέον το μεγαλύτερο εξειδικευμένο γκρουπ στην παραγωγή αυτοκινήτων παγκοσμίως. Οι προοπτικές ανάπτυξης οικονομικών κλίμακας ήταν μεγάλες, αφού η προμήθεια, η παραγωγή αλλά και η διανομή θα γινόταν από κοινού. Παράλληλα, δόθηκε η εξαιρετική ευκαιρία στην BMW να έχει πρόσβαση στην τεχνολογία της Honda στα μικρά αυτοκίνητα και μηχανές όπως και αυτά των 4X4, κατηγορίες στις οποίες έως τότε δεν είχε καμία εμπειρία.

Παρά την πρόσκαιρη αύξηση των πωλήσεων της Rover το 1996 κατά 2%, τα προβλήματα δεν άργησαν να φανούν. Το μεγαλύτερο εργοστάσιο της Rover στο Longbridge της Αγγλίας, το οποίο απασχολούσε 17.000 περίπου εργαζομένους (εκ του συνόλου των 39.000 της Rover), παρουσίαζε προβλήματα μειωμένης αποδοτικότητας. Σε σύγκριση με τις παραγωγικές μονάδες της BMW στη Γερμανία η αποδοτικότητά του ήταν κατά 30% μικρότερη. Είναι μάλιστα ενδεικτικό ότι το 1998 σε κάθε εργάτη αντιστοιχούσαν περίπου 33 αυτοκίνητα το χρόνο, όταν στο εργοστάσιο της Nissan στο Sunderland της Αγγλίας ο αντίστοιχος αριθμός ήταν 98 αυτοκίνητα.

Από την άλλη μεριά η εικόνα της Rover στην Αγγλία ήταν αποθαρρυντική. Οι Άγγλοι δεν έτρεφαν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στα αυτοκίνητα που παρήγαγε θεωρώντας τα μέτριας ποιότητας, σχετικά κακοσχεδιασμένα και υπερτιμημένα. Αυτό οφειλόταν κυρίως στα μηχανικά προβλήματα που είχαν παρουσιάσει τα αυτοκίνητά της κατά τις δεκαετίες του '70

Case 9 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

και του '80. Παρ' όλο που η ποιότητα των αυτοκινήτων βελτιώθηκε κατά πολύ και τα αυτοκίνητα της Rover κέρδισαν πολλά διεθνή σχεδιαστικά βραβεία, οι Άγγλοι δε φαινόταν διατεθειμένοι να αλλάξουν τη στάση τους. Έτσι, το 55% των πωλήσεων της Rover γινόταν σε περίπου 130 χώρες του εξωτερικού.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που είχε να αντιμετωπίσει η BMW ήταν η ανατίμηση της αγγλικής στερλίνας έναντι όλων των άλλων ευρωπαϊκών και διεθνών νομισμάτων, με αποτέλεσμα οι εξαγωγές της (από τις οποίες είχε μεγάλη εξάρτηση) να γίνονται όλο και λιγότερο ανταγωνιστικές. Επιπρόσθετα, οι προμηθευτές της ήταν κατά 90% αγγλικές επιχειρήσεις (οι ετήσιες προμήθειές της ανέρχονταν σε 3 δις. στερλίνες), με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτήν την ανατίμηση της στερλίνας για να μειώσει τα κόστη της.

Στα πλαίσια αυτά, η BMW προσπάθησε να εξυγιάνει τον “Άγγλο ασθενή” της, δίνοντας όλο και περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της. Μάλιστα, προχώρησε και σε απόλυση 9.000 περίπου από τους 39.000 υπαλλήλους της Rover σε μια προσπάθεια να την καταστήσει βιώσιμη. Ακόμη και η αλλαγή των όρων εργασίας με την καθιέρωση ελαστικού ωραρίου, παγώματος μισθών και αλλαγής των όρων εργασίας δε φάνηκε να έχει αποτέλεσμα.

Το 1999 η BMW προχώρησε σε μια δραστική κίνηση αντικαθιστώντας τον έως τότε διευθυντή της Bernd Pischetsrieder, ο οποίος θεωρήθηκε ο κύριος υπεύθυνος της αποτυχίας, με τον έως τότε διευθυντή παραγωγής Joachim Milberg. Εκ των υστέρων ο Pischetsrieder παραδέχτηκε πως ο ίδιος μαζί με άλλα στελέχη της BMW διέπραξαν σημαντικά σφάλματα που έβλαψαν την εικόνα της Rover στο ευρύ κοινό. Μεγαλύτερο όλων ήταν η δημόσια επίθεσή τους στους εργαζομένους της Rover λόγω της χαμηλής παραγωγικότητάς τους, ακριβώς την ημέρα που η Rover παρουσίαζε το σημαντικότερο μοντέλο της των τελευταίων ετών. Ο Pischetsrieder παραδέχτηκε πως η χρονική στιγμή που επιλέχθηκε για δημιουργία της τεχνητής αυτής κρίσης ως μέσο πίεσης ήταν λανθασμένη.

Τα οικονομικά αποτελέσματα όμως συνέχισαν να χειροτερεύουν. Οι πωλήσεις της Rover κατά το 1999 μειώθηκαν κατά 25% σε σχέση με το 1998 (όταν το αντίστοιχο διάστημα οι πωλήσεις της BMW αυξήθηκαν κατά 7.1%), το μερίδιο αγοράς συρρικνώθηκε σε 6.5% από 8,6% (όταν το 1994 το μερίδιο αγοράς ήταν 15%) και οι ζημιές το 1999 ανήλθαν σε \$1,25 δις περίπου παρουσιάζοντας αύξηση κατά 25%.

Οι εργαζόμενοι στη Rover κατηγορούσαν την BMW ότι δε φρόντιζε για το μάρκετινγκ της εταιρείας, με αποτέλεσμα τα αυτοκίνητά της να θεωρούνται υπερτιμημένα, αναξιόπιστα και λάθος τοποθετημένα στην αγορά. Την κατηγορούσαν επίσης ότι από την αρχή ενδιαφερόταν μόνο για τη LandRover η οποία παρουσίαζε αυξημένα κέρδη, αλλά και για την τεχνολογία μηχανών της Honda. Από την πλευρά τους τα διοικητικά στελέχη της Rover έριχναν το φταίξιμο στους εργαζομένους και τα σωματεία τους, κατηγορώντας τους για αντίσταση στις αλλαγές και χαμηλή παραγωγικότητα.

Βλέποντας ότι η επένδυση που είχε κάνει μέχρι τότε -ύψους \$3,57 δις- απειλούσε να καταστρέψει και την ίδια (αφού οι ζημιές έφθασαν να ανέρχονται σε \$3 εκατομμύρια ημερησίως), η BMW αποφάσισε στις αρχές του 2000 την πώληση της Rover. Η αυτοκινητοβιομηχανία χωρίστηκε σε 3 τμήματα. Η BMW κράτησε τα δικαιώματα παραγωγής του νέου Mini. Η LandRover πωλήθηκε τελικά στη Ford έναντι \$2,9 δις το Μάρτιο του 1999. Τέλος, το κυρίως σώμα της αυτοκινητοβιομηχανίας πέρασε στα χέρια της κοινοπραξίας Phoenix, ο διευθύνων σύμβουλος της οποίας (Τζον Τάουερς) ήταν και διευθύνων σύμβουλος της Rover έως το 1994. Η συμφωνία πώλησης (με συμβολικό τίμημα 10 λιρών) έγινε δεκτή με ενθουσιασμό από τους εργαζομένους της Rover και την αγγλική κυβέρνηση, αφού το επιχειρησιακό πλάνο προέβλεπε ελάχιστες απολύσεις κι ο Τάουερς θεωρείτο από τους πιο επιτυχημένους προέδρους της Rover.

Case 9 – Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Οι προσπάθειες όμως της κοινοπραξίας Phoenix για ανάκαμψη της κερδοφορίας της Rover δεν ευδοκίμησαν και τον Απρίλιο του 2005 η άσχημη οικονομική κατάσταση οδήγησε στην κήρυξη πτώχευσης της εταιρείας. Η Rover προσπάθησε να εξασφαλίσει δάνειο 100 εκατομμυρίων λιρών από τη βρετανική κυβέρνηση προκειμένου να διαθέτει τα απαιτούμενα εκέγγυα για την εξαγορά της από την κινεζική Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC). Όμως, η βρετανική κυβέρνηση αρνήθηκε να της χορηγήσει δάνειο, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τη διακοπή των διαπραγματεύσεων με την SAIC. Η κατάρρευση της Rover έθεσε σε άμεσο κίνδυνο 6.000 θέσεις εργασίας και επηρέασε έμμεσα άλλους 15.000 προμηθευτές.

Τελικά ποιος έκανε τα μεγαλύτερα λάθη; Η βρετανική κυβέρνηση η οποία για λίγα παραπάνω χρήματα αποφάσισε να πουλήσει την Rover στους Γερμανούς έναντι των Ιαπώνων ή μήπως οι Γερμανοί οι οποίοι δεν κατάφεραν να διοικήσουν αποτελεσματικά την Rover; Σε τι βαθμό οι λανθασμένες πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού συνέβαλλαν στην αποτυχία; Μήπως οι Γερμανοί πήραν τις τεχνολογικές και άλλες ικανότητες που τους ενδιέφεραν, και οι οποίες βασικά προέρχονταν από την Honda, και εγκατέλειψαν στη συνέχεια την Rover;

Το σίγουρο είναι ότι σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από υπερπαραγωγή και από παράλληλη συμπίεση του κόστους παραγωγής, ίσως η μοναδική ελπίδα της Rover να είναι η εξαγορά της από κάποιον μεγάλο παίκτη. Άραγε η Honda θα ήταν και πάλι διαθέσιμη;

Πηγές:

1. Miller K., "How Not to Buy a Car Company", *Business Week*, 05/07/99
2. Tierney C., "Is It All Over for Rover?", *Business Week*, 05/05/2000
3. "Η Rover γυρίζει σελίδα με οδηγό τη Phoenix", *Αξία*, 13/05/2000, σελ. 54

Για περισσότερες πληροφορίες για την BMW και τη Rover μπορείτε να επισκεφθείτε τις σελίδες τους στο διαδίκτυο στις διευθύνσεις: <http://www.bmw.com> και <http://www.rover.co.uk> αντίστοιχα.

Στρατηγικές Συμμαχίες (I)

Η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της.

Κίνητρα

Επιμερισμός κινδύνου

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας

Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς

Πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες

Ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών

Ανάγκη εξειδικευμένων διοικητικών δυνατοτήτων

Αδυναμία εξαγοράς

Κάλυψη κενών και ελλείψεων

Πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές

Στρατηγικές Συμμαχίες (II)

Το όφελος εξαρτάται από:

Τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων

Την καταλληλότητα των εισφορών

Τη δεκτικότητα κάθε επιχείρησης

Την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη

Προυποθέσεις για μια επιτυχημένη συμμαχία (4 Cs)

Συμπληρωματικές ικανότητες (Complementary skills)

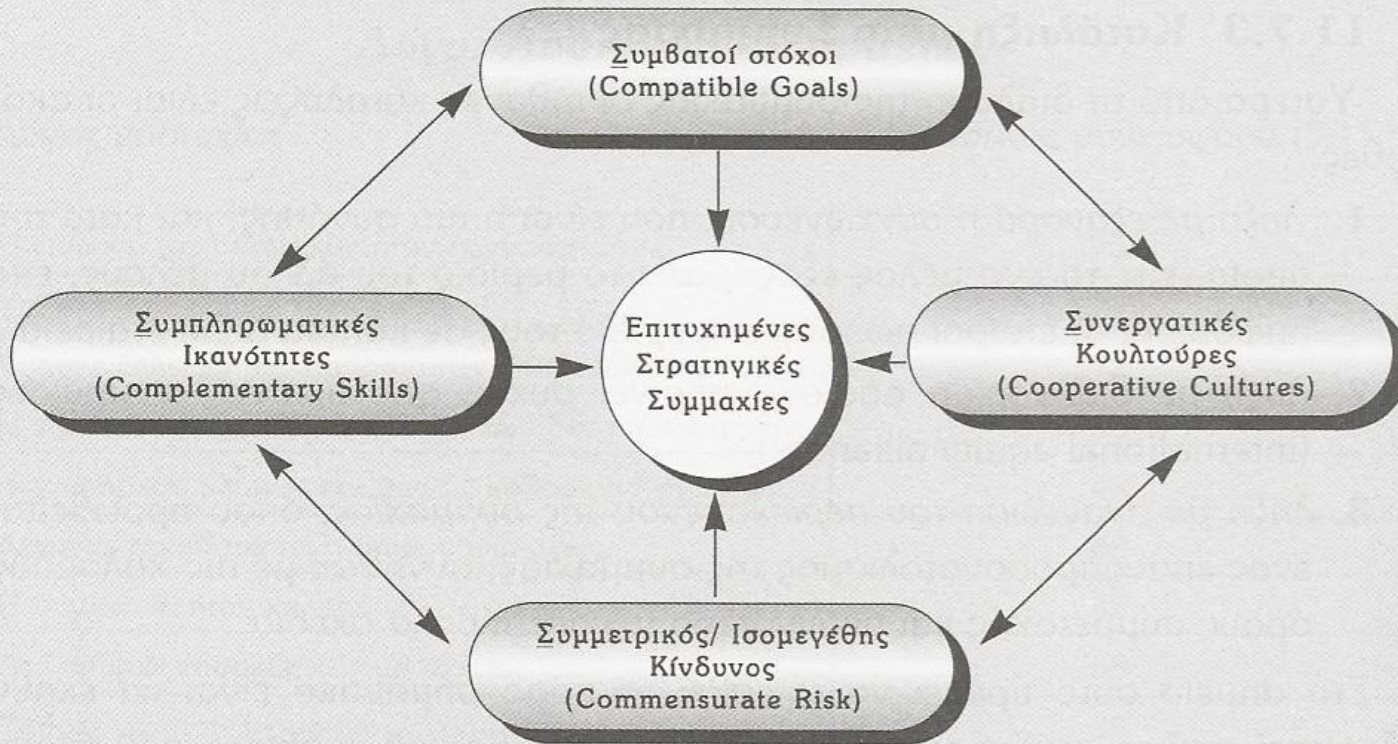
Συνεργατικές κουλτούρες (Cooperative cultures)

Συμβατοί στόχοι (Compatible goals)

Ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου (Commensurate levels of risk)

Στρατηγικές Συμμαχίες (III)

Σχήμα 11.4:
Τα 4 Σίγμα (Cs) των Στρατηγικών Συμμαχιών

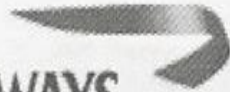


Πηγή:

Brouthers D. K., Brouthers E. L. and Wilkinson J. T. "Strategic Alliances: your Partners", Long Range Plannig, (1995).

Case 10 – Στρατηγικές Συμμαχίες

BRITISH AIRWAYS



American Airlines

British Airways & American Airlines

Τον Ιούνιο του 1996 η British Airways και η American Airlines ανακοίνωσαν τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με άξονα το συντονισμό των δραστηριοτήτων τους στον επιβατικό και εμπορικό τομέα ανάμεσα σε Ευρώπη και Η.Π.Α.. Η συμφωνία αυτή δημιούργησε τη μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία στα χρονικά της παγκόσμιας πολιτικής αεροπορίας, και όπως ήταν αναμενόμενο προκάλεσε έντονες αντιδράσεις από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρείες.

Ειδικότερα, ανακοινώθηκε ότι από τον Απρίλιο του 1997 οι δύο εταιρείες θα συντόνιζαν τα προγράμματα εμπορικών δραστηριοτήτων ανάμεσα σε Ευρώπη και σε Η.Π.Α., καθώς και τη μεταφορά φορτίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, συμφώνησαν να εγκαταστήσουν κοινά συστήματα κρατήσεων στα δίκτυά τους, έτσι ώστε η κάθε μια εταιρεία να έχει τη δυνατότητα πώλησης εισιτηρίων της άλλης. Συντονίζοντας τα αεροπορικά τους δίκτυα, οι δύο εταιρείες θα προσέφεραν τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλία και δυνατό-

Case 10 – Στρατηγικές Συμμαχίες

τητα επιλογής σε δρομολόγια και ώρες αναχώρησης ανάμεσα σε 36.000 ζεύγη πόλεων ανά τον κόσμο.

Η συνεργασία της British Airways και της American Airlines ενίσχυσε σημαντικά τη στρατηγική τους θέση στον τομέα των υπερατλαντικών πτήσεων και τις βοήθησε να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τις 70 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις πτήσεις μεταξύ Ευρώπης και Η.Π.Α.. Επιπλέον, όπως τονίζουν ειδικοί στην αεροπορική βιομηχανία, η σύνδεση της British Airways με την American Airlines άλλαξε ολόκληρη τη φυσιογνωμία της αγοράς του βόρειου Ατλαντικού.

Τα θετικά αποτελέσματα που έχει προσδώσει η επιθετική πολιτική των ιδρυτών της είχαν σαν αποτέλεσμα, από τις αρχές της ίδρυσής της, την εκδήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή στο σχήμα και από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία της συμμαχίας One World Alliance με ιδρυτικά μέλη τις προαναφερθείσες εταιρείες και επιπλέον τις Cathay Pacific, Qantas και Canadian Airlines οι οποίες έχουν θέσει σαν βασικό τους στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους. Στα τέλη του 2015 η συμμαχία αριθμεί 12 μέλη. Μαζί, αυτές οι αεροπορικές εταιρείες λειτουργούν σχεδόν 14.000 καθημερινές πτήσεις σε περισσότερους από 1000 προορισμούς σε όλο τον κόσμο.

Η One World Alliance έχει συγκεντρώσει μέχρι σήμερα περίπου το 20% του κλάδου της πολιτικής αεροπορίας και έχει θέσει σαν στόχο την κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά. Μαζί με τις Star Alliance, SkyTeam και Wings (άλλες αντίστοιχου μεγέθους συμμαχίες), καλύπτεται το 80% της παγκόσμιας αγοράς και διαφαίνεται από τη γενική τάση που επικρατεί, πως για να ανταπεξέλθουν οι ανεξάρτητες αεροπορικές στον άριστο ανταγωνισμό, πρέπει κι αυτές να ακολουθήσουν τη στρατηγική επιλογή της συμμαχίας. Στο Σχήμα 11.2 απεικονίζεται η κατάσταση στις τρεις σημαντικότερες παγκόσμιες αεροπορικές συμμαχίες. Είναι ενδιαφέρον ότι μέλος της Star Alliance αποτελεί η Aegean Airlines.

Περισσότερες πληροφορίες για τη συγκεκριμένη συμμαχία και τις επιχειρήσεις που την αποτελούν, μπορείτε να αντλήσετε από τις ιστοσελίδες www.oneworldalliance.com, www.americanair.com και www.britishairways.com, καθώς επίσης και στην ιστοσελίδα www.TravelDailyNews.com

Σχήμα 11.2: Οι Τρεις Παγκόσμιες Αεροπορικές Συμμαχίες



Case 11 – Στρατηγικές Συμμαχίες



Μελέτη Περίπτωσης: General Motors και Toyota: Στρατηγική Συμμαχία στην Αυτοκινητοβιομηχανία

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα συμμαχίας αποτελεί αυτό της General Motors (GM) με την Toyota. Στις αρχές του 1990 οι δύο εταιρείες επένδυσαν από κοινού σε ένα εργοστάσιο της GM στο Fremont της California, το οποίο είχε τεθεί εκτός λειτουργίας. Η κοινοπραξία ονομάστηκε NUMI και σκοπός της ήταν να κατασκευάζει μικρού κυβισμού αυτοκίνητα, τα οποία θα διοχετεύονταν στην αγορά μέσω του δικτύου διανομής της GM. Η GM ενδιαφερόταν να μάθει πώς η Toyota κατάφερε να κατασκευάζει κερδοφόρα αυτοκίνητα μικρού κυβισμού και υψηλής ποιότητας. Έτσι, η Toyota συμφώνησε να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας στο εργοστάσιο NUMI χρησιμοποιώντας πρώην εργαζομένους της GM. Αυτοί θα έπρεπε να εγκαταστήσουν και να θέσουν σε λειτουργία το σύστημα παραγωγής (lean manufacturing) της Toyota, το οποίο της είχε ανοίξει το δρόμο στο να ηγηθεί από άποψη ποιότητας στο τμήμα των μικρού κυβισμού αυτοκινήτων. Επιπρόσθετα, η Toyota επέτρεψε σε διευθυντικά στελέχη της GM να εργαστούν στο εργοστάσιο και να παρακολουθήσουν την παραγωγική διαδικασία της. Το όφελος της Toyota από αυτή τη συμμαχία θα ήταν η αποκόμιση γνώσεων σχετικά με το πώς να διεισδύσει στην αμερικανική αγορά εγκαθιστώντας εργοστάσια παραγωγής και εφαρμόζοντας την αποδεδειγμένα επιτυχημένη διαδικασία παραγωγής της στις Η.Π.Α με τη χρήση Αμερικανών εργαζομένων.

Επιστρέφοντας πάλι στο θέμα του “αγώνα μάθησης” είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε τους δύο συμμάχους και τους στόχους τους. Στο παράδειγμά μας μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιθυμία της Toyota να εφαρμόσει αποτελεσματικά το σύστημα παραγωγής της στην αμερικανική αγορά ήταν κάτι πιο εύκολο και γρήγορο να επιτευχθεί. Και αυτό, διότι για να εφαρμόσει η GM την αποκτηθείσα γνώση θα έπρεπε όχι μόνο να τη μεταφέρει και στις υπόλοιπες εγκαταστάσεις της, αλλά και να αλλάξει τον υπάρχοντα εξοπλισμό της, πράγμα δύσκολο και χρονοβόρο.

Προσαρμογή από:

Barney, J.B., and W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Education Ltd, 2015.

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