

# Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική

## Διάλεξη 4 – Στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο

Δρ. Πέτρος Πάλλης

[ppallis@aegean.gr](mailto:ppallis@aegean.gr)

# Εταιρική στρατηγική σταθερότητας

- Στόχος η μη-αλλαγή
- Βελτίωση της απόδοσης
- Συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

## 1. Στρατηγική καμίας αλλαγής

Η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη με αυτά που έχει και επομένως συνεχίζει με την ίδια στρατηγική. Βασική προϋπόθεση η μη-αλλαγή και στο εξωτερικό περιβάλλον

## 2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών

Θυσιάζεται η μελλοντική ανάπτυξη στην άμεση συγκομιδή κερδών

## 3. Στρατηγικό διάλλειμα

Συνήθως μετά από μια περίοδο ανάπτυξης (π.χ. εξαγορές). Στόχος ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος, η σταθεροποίηση και παγίωση των κεκτημένων.

## 4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

Εν αναμονή εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση ακολουθεί προσεκτικά βήματα.

# Εταιρική Στρατηγική Ανάπτυξης

(α) αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητες και τις αγορές που είναι ελκυστικές για την επιχείρηση,

(β) αποφάσεις σχετικά με το κόστος ευκαιρίας και τα οφέλη από την χρήση των συντελεστών στην επιχείρηση,

(γ) αποφάσεις για την διανομή ή την επανεπένδυση της υπερβάλλουσας ρευστότητας,

(δ) επιλογή της δομής της επιχείρησης και των μεθόδων ελέγχου της,

(ε) επιλογή των μεθόδων χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων και

(στ) απόφαση για το πώς θα επιτευχθεί η ανάπτυξη και τί είδους θα είναι αυτή. Εδώ δηλαδή ουσιαστικά αποφασίζουμε για το εάν θα το κάνουμε μόνοι μας ή σε συνεργασία

# Εταιρική Στρατηγική Ανάπτυξης

- Οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να **ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:**
  - στις στρατηγικές **επέκτασης** και
  - στις στρατηγικές **διαφοροποίησης** των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Στην πρώτη περίπτωση, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την επέκταση της επιχείρησης σε **δραστηριότητες σχετικές με το αρχικό της αντικείμενο**, ενώ στη δεύτερη, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την **είσοδο της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες**.
- Το στοιχείο που **διαφοροποιεί** τις στρατηγικές αυτές **συνδέεται με το μέγεθος του κινδύνου** που συνεπάγεται η υλοποίησή τους.

# Κίνδυνοι παραμονής σε μία δραστηριότητα

- «Όλα τα αυγά σε ένα καλάθι»
- Σε περίπτωση που η ελκυστικότητα της αγοράς μειωθεί οι προοπτικές της επιχείρησης μειώνονται
- Απρόβλεπτες αλλαγές μειώνουν τις προοπτικές
  - Αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών
  - Τεχνολογική καινοτομία
  - Νέα υποκατάστατα προϊόντα

# Πότε ενδείκνυται η επέκταση

Ισχυρή ανταγωνιστική  
θέση, γρήγορη  
ανάπτυξη αγοράς  
**Όχι κατάλληλος  
χρόνος**

Αδύναμη ανταγωνιστική  
θέση, γρήγορη  
ανάπτυξη αγοράς  
**Όχι κατάλληλος  
χρόνος**

Ισχυρή ανταγωνιστική  
θέση, αργός ρυθμός  
ανάπτυξης αγοράς  
**Διαφοροποίηση  
πρώτη προτεραιότητα**

Αδύναμη ανταγωνιστική  
θέση, αργός ρυθμός  
ανάπτυξης αγοράς  
**Η διαφοροποίηση  
αξίζει να εξεταστεί**

# Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

- **Διακρίνεται σε:**
  - Συσχετισμένη διαφοροποίηση (related diversification)
  - Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (unrelated diversification)
- Μια επιχείρηση εφαρμόζει **συσχετισμένη διαφοροποίηση**, όταν οι δραστηριότητες στις οποίες δραστηριοποιείται συνδέονται μεταξύ τους (ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά).
- Μια επιχείρηση εφαρμόζει **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση**, όταν οι δραστηριότητές της δεν συνδέονται μεταξύ τους. Επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της σε διαφορετικούς κλάδους.

# Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

## • Συσχετισμένη

- Μεταφορά ικανοτήτων από δραστηριότητα σε δραστηριότητα
- Οικονομίες εύρους
- Δύναμη στην αγορά
- Μείωση εξάρτησης από μια δραστηριότητα
- Εξομάλυνση εποχικότητας πωλήσεων των προϊόντων
- Ισορροπία/συμπλήρωση του εύρους των προϊόντων

## • Ασυσχέτιστη

- Διασπορά κινδύνου
- Πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες
- Αβεβαιότητα για τις πωλήσεις του κλάδου
- Πλεονάσματα κεφαλαίων
- Προσωπικές φιλοδοξίες



# Επίπεδα και τύποι διαφοροποίησης

- Χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης
  - Μία δραστηριότητα
  - Κυρίαρχη δραστηριότητα
    - Μεταξύ 70 και 95% των εργασιών συνδέονται με μια επιχειρηματική μονάδα
- Μέτριο προς υψηλό επίπεδο διαφοροποίησης
  - Περιορισμένη-συσχετισμένη
    - <70% των εσόδων από κυρίαρχη επιχειρηματική δραστηριότητα –όλες οι δραστηριότητες μοιράζονται προϊόντα, τεχνολογία και κανάλια διανομής
- Συσχετισμένη – με χαμηλούς δεσμούς
  - <70% των εσόδων από κυρίαρχη δραστηριότητα και μόνο περιορισμένοι δεσμοί μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων
- Υψηλά επίπεδα διαφοροποίησης
  - Ασυσχέτιστη
    - <70 των εσόδων προέρχονται από κυρίαρχη δραστηριότητα και δεν υπάρχουν δεσμοί μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων

# Πότε ενδείκνυται η διαφοροποίηση

## • Συσχετισμένη διαφοροποίηση

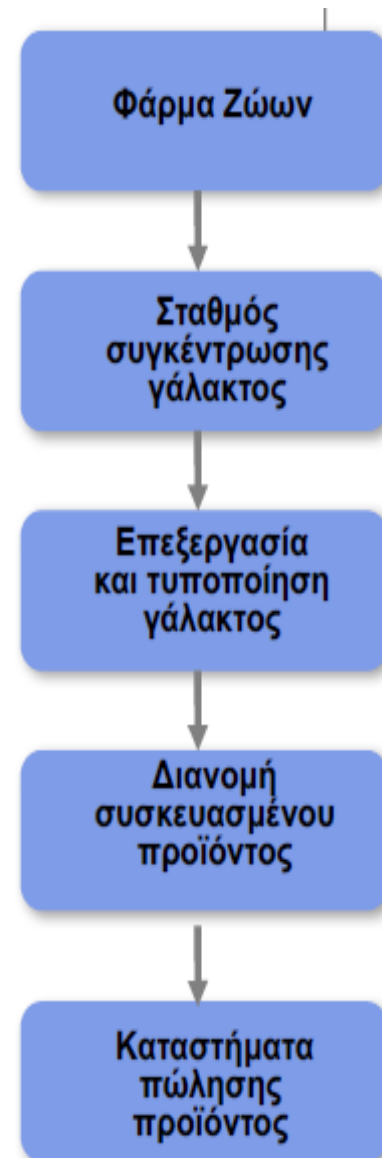
- Απόκτηση πληροφοριών
- Μείωση κόστους
- Αναμενόμενα κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Αξιοποίηση πόρων
- Αύξηση της δύναμης στην αγορά
- Κτίσιμο «αυτοκρατορίας»
- Κίνητρα ανώτατων στελεχών

## • Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

- Ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη-κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Υπάρχουν πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε νέο κλάδο
- Σημαντική ευκαιρία απόκτησης ασυσχέτιστης επιχείρησης
- Χρηματοοικονομική «συνέργια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται και άρα αναζητείται ανάπτυξη εκτός του κλάδου
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών
- Κίνητρα ανώτατων στελεχών – μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξησης των προνομίων τους

# Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

- Απόκτηση παρουσίας μιας επιχείρησης
  - είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή και λιανοπωλητές των προϊόντων της)
  - είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- Μπορεί να υλοποιηθεί είτε με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, είτε με εξαγορά υπάρχουσας, είτε μέσω στρατηγικής συμμαχίας με άλλες επιχειρήσεις
- Σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής δημιουργείται αξία για το προϊόν



# Κάθετη ολοκλήρωση – Αιτίες εφαρμογής

- Έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας υλών και των προϊόντων.
- Μείωση του κόστους (αποθήκευση, διανομή, οικονομίες κλίμακας)
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Ύπαρξη ακριβών ή αναξιόπιστων προμηθευτών – διανομέων. Μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

# Κάθετη ολοκλήρωση – Αιτίες εφαρμογής

- Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Χτίσιμο φραγμών εισόδου σε πιθανούς ανταγωνιστές
- Ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής
- Ταχεία ανάπτυξη του κλάδου (πρόβλεψη για αυξημένη ζήτηση προϊόντων)

# Κάθετη ολοκλήρωση

- Πλεονεκτήματα
  - Προστασία της ποιότητας
  - Ακριβοί προμηθευτές – διανομείς
  - Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους
  - Χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές
  - Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής
- Μειονεκτήματα
  - Μειονεκτήματα κόστους
  - Αποτυχία επίτευξης συνεργιών
  - Δυσκολία εξόδου από τον συγκεκριμένο κλάδο
  - Διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών

# Νέες τάσεις πέρα από την κάθετη ολοκλήρωση

- Μακροχρόνιες συνεργασίες / στρατηγικές συμμαχίες
  - Συνεργασίες που συχνά στηρίζονται σε σχέσεις εμπιστοσύνης. Συχνά στις συνεργασίες αυτές δημιουργούνται οικονομίες μάθησης οι οποίες δημιουργούν επιπλέον κίνητρα. *Π.χ. η Teekay μισθώνει με μακροχρόνιες συμφωνίες (5-7 έτη) τα πλοία της στην μεγάλες πετρελαϊκές.*
- Βραχυχρόνιες συνεργασίες
  - Συνεργασίες που συχνά προκύπτουν από δημοπρασίες. *Π.χ. η AZV κάνει δημοπρασίες με συγκεκριμένες προδιαγραφές για να παραγγείλει βίδες, καλώδια κτλ.*
- Συνεργασίες προστιθέμενης αξίας
  - Κάθε μέλος παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου. Η αλυσίδα αξίας γίνεται αντιληπτή ως σύνολο και η σωστή λειτουργία της είναι μέριμνα όλων.

# Οριζόντια ολοκλήρωση

- Ανάπτυξη μέσω εξαγοράς υφιστάμενων ή δημιουργίας νέων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής και είναι συμπληρωματικές με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης
- Έχει σαν στόχο οικονομίες κλίμακας, την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων, την αύξηση των μεριδίων αγοράς και την εξάλειψη του ανταγωνισμού



# Οριζόντια ολοκλήρωση – Αιτίες εφαρμογής

- Απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένη αγορά
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Ταχεία ανάπτυξη του κλάδου (πρόβλεψη για αυξημένη ζήτηση προϊόντων)
- Μείωση του κόστους (οικονομίες κλίμακας)
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Αξιοποίηση ευκαιριών (οικονομική δυσχέρεια ανταγωνιστών)
- Μειονεκτήματα
  - Η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του
  - Η ακύρωση της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών (Π.χ. 3M)

# Μακροχρόνιες (;) συνεργασίες

## Rounds of alliance formation in container shipping: update

Q2 1996	Q1 1998	Q4 2001	Q4 2005	Q4 2009	Q1 2012	Q2 2015	Q2 2017
<b>GLOBAL ALLIANCE</b> APL MOL Nedlloyd OOCL MISC	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>G6 ALLIANCE</b> APL/NOL MOL HMM Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	<b>G6 ALLIANCE</b> APL/NOL MOL HMM Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	<b>THE ALLIANCE</b> Hanjin MOL K-Line NYK Line Yang Ming Hapag-Lloyd/UASC <small>JV by April 2018</small>
<b>GRAND ALLIANCE</b> Hapag-Lloyd NYK Line NOL P&OCL	<b>GRAND ALLIANCE II</b> Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE II</b> Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE III</b> Hapag-Lloyd NYK Line OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE IV</b> Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>CYKHE</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO  <b>2M</b> MSC Maersk Line	<b>OCEAN ALLIANCE</b> CMA CGM COSCOCS OOCL Evergreen  <b>2M</b> MSC Maersk Line HMM
	<b>UNITED ALLIANCE</b> Hanjin Cho Yang UASC	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO		<b>MSC/CMA CGM</b> MSC CMA CGM	<b>Ocean Three</b> CMA CGM China Shipping UASC	
	<b>CYK ALLIANCE</b> K-Line Yang Ming COSCO						
<b>Maersk Sea-Land</b>	<b>Maersk Sea-Land</b>						
<b>Main carriers not part of an alliance</b>		<b>Maersk SeaLand</b>	<b>Maersk Line</b>	<b>Maersk Line</b>	<b>Maersk Line</b>		
<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>			
<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>			
<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>		
						<b>Undecided or stand alone in top 20 container carriers</b>	<b>PIL, ZIM Line,</b> <b>Hamburg-Süd,</b> <b>Wan Hai</b>

© Theo Notteboom  
November 1, 2016

PortEconomics

# Αξιολόγηση κινήτρων για διαφοροποίηση

Μικρότερη  
δυνατότητα  
για δημιουργία  
αξίας

Μεγαλύτερη  
δυνατότητα  
για δημιουργία  
αξίας

Μείωση  
Ρίσκου

Διατήρηση  
Ρυθμών  
Ανάπτυξης

Εξισορρόπη-  
ση Χρηματο-  
ρωων

Κοινές  
Υποδομές

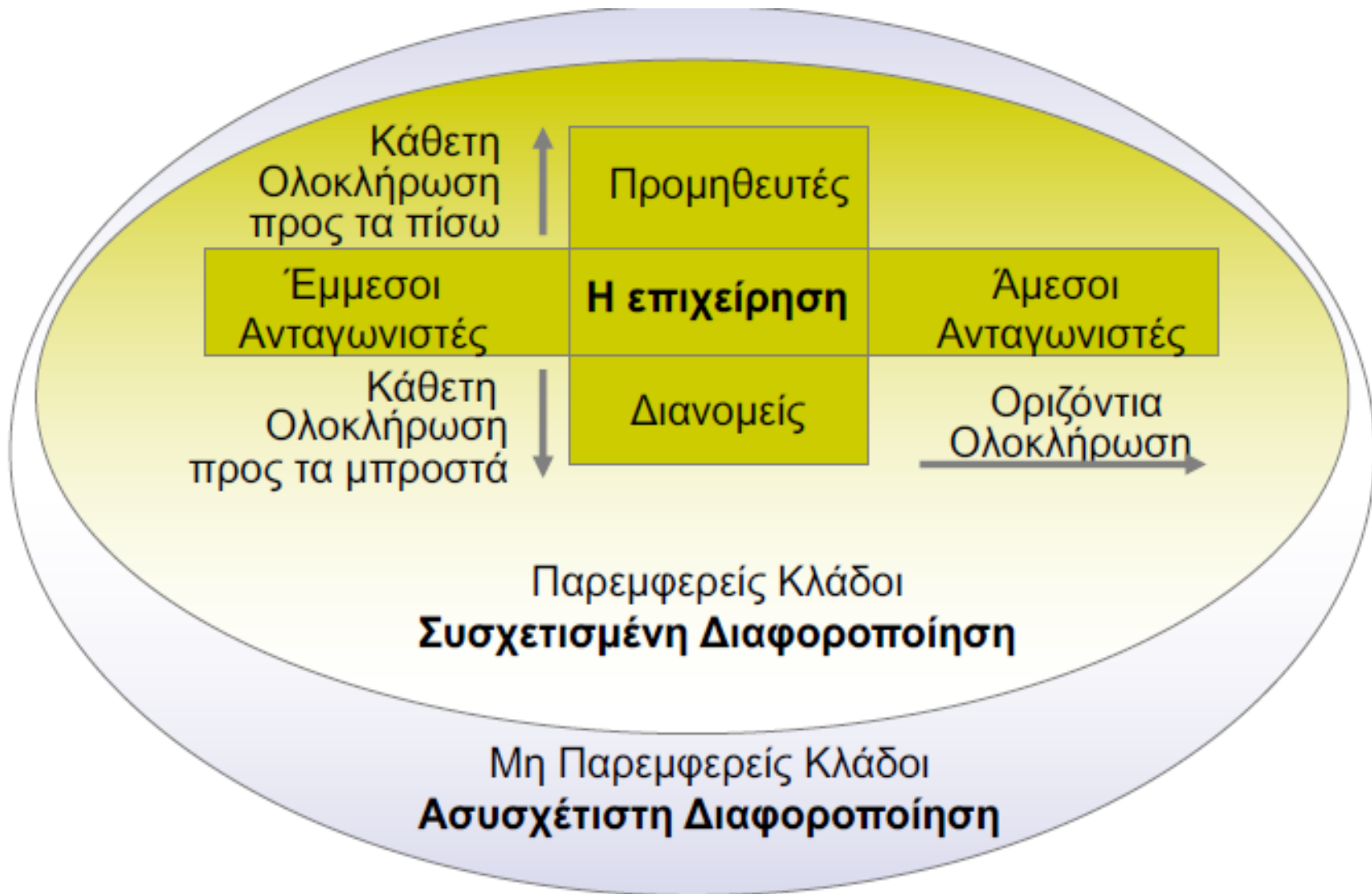
Αύξηση  
Δύναμης

Αξιοποίηση  
Κρίσιμων  
Ικανοτήτων

Δεν προτείνεται  
σαν αιτία για  
διαφοροποίηση

Προτείνεται  
σαν αιτία για  
διαφοροποίηση

# Απεικόνιση επιχειρηματικών στρατηγικών



# Στρατηγικές ανάπτυξης

		Προϊόντα	
		Υπάρχοντα	Νέα
Αγορές	Υπάρχουσες	Διείσδυσης – Συγκέντρωσης Αγοράς	Ανάπτυξης Προϊόντων
	Νέες	Ανάπτυξης Αγοράς	Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

# Στρατηγικές διαφοροποίησης πολυεθνικών (συσχετισμένη διαφοροποίηση)



# Συσχετισμένη διαφοροποίηση

- **NESTLE**
- **Προϊόντα διατροφής για βρέφη και παιδιά**
  - *Nan, Neslac, Βρεφικές κρέμες*
- **Καφές (για οικιακή και επαγγελματική χρήση)**
  - *Nescafé, Λουμίδης Παπαγάλος, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso, Buondi, Freddoccino*
- **Στιγμιαία ροφήματα**
  - *Nesquik, Le Chocolat, Nestea*
- **Σοκολατοειδή**
  - *Kit Kat, Crunch, Nestlé Dessert, Smarties*

# Συσχετισμένη διαφοροποίηση

- NESTLE
- Προϊόντα μαγειρικής
  - *Maggi (κύβοι, σούπες, πουρές), Νοστιμιά, Ψητονοστιμιά, Αγαπημένη Συνταγή*
- Νερό
  - *Κορπή, Perrier, Contrex, S. Pellegrino, Vittel, Aqua Panna, Aqua Spring*
- Δημητριακά πρωινού
  - *Fitness, Clusters, Cheerios, Cookie Crisp, Nesquik*
- Παγωτά
  - *Boss, Magnum, Nirvana, Aloma, La Cremeria*
- Προϊόντα διατροφής κατοικίδιων ζώων
  - *Friskies, Gourmet, Pro Plan, Tonus, Purina ONE, Felix, PVD*



# Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

- **Virgin Group Ltd.**

- Τράπεζες
- Ποτά
- Ταξίδια
- Βιντεοπαιχνίδια
- Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες
- Ταινίες
- Διαδίκτυο
- Μουσική
- Βιβλία
- Ραδιόφωνο;
- Καλλυντικά
- Κοσμήματα
- Κινητά τηλέφωνα
- Εμπορική διαστημικές πτήσεις



# Πότε ενδείκνυται η συσχετισμένη διαφοροποίηση

- Απόκτηση πληροφοριών
- Μείωση κόστους
- Αύξηση κερδών και αύξηση μεριδίου στην αγορά
- Διασπορά κινδύνου
- Αξιοποίηση πόρων
- Αύξηση δύναμης στην αγορά
- Κτίσιμο αυτοκρατορίας
- Κίνητρα ανώτερων στελεχών
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων

# Πότε ενδείκνυται η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- Αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν - Διασπορά κινδύνου
- Κίνητρα ανώτερων στελεχών
- Ευκαιρία απόκτησης μιας άλλης εταιρίας

# Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς

- Η επιχείρηση αποφασίζει να εστιάσει τις προσπάθειές της στην περαιτέρω ανάπτυξη (αύξηση μεριδίου αγοράς) ενός προϊόντος ή μιας αγοράς κλπ. με την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων της
  - Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος
  - Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
  - Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος
- Συνίσταται όταν
  - Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
  - Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
  - Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
  - Οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
  - Ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
  - Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

# Ανάπτυξη Αγοράς

- Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές.
- Αυτό μπορεί να γίνει με την επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές (geomarketing), με νέα δίκτυα διανομής ή με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με 3 τρόπους:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Ανάπτυξη επιπλέον χαρακτηριστικών των προϊόντων
- Διάθεση περισσότερων παραλλαγών προϊόντος

# Πότε ενδείκνυται η ανάπτυξη αγοράς

- υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής
- υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές
- υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα

# Ανάπτυξη προϊόντων

- Αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχόντων προϊόντων
- Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με 3 τρόπους:
  - Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά προϊόντων.  
Για παράδειγμα τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγεθύνει το προϊόν ή προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.
  - Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
  - Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

# Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής

- Οι στρατηγικές διάσωσης αποβλέπουν στην ανατροπή αρνητικών αποτελεσμάτων, στην πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων, στην αντιμετώπιση πιθανών απειλών στο περιβάλλον, στην αντιμετώπιση διαχειριστικών λαθών κλπ.



# Παράδειγμα - NEOSET

## Φιλοσοφία

- Υψηλής ποιότητας προϊόντα
- Ελληνικά προϊόντα (ιδιόκτητο εργοστάσιο στην Χαλκίδα)
- Πυκνό δίκτυο καταστημάτων (έως 60 καταστήματα)
- Εξαγορά επιχειρήσεων όπως Σκουρόπουλος» (έπιπλα γραφείου), «Πίπτας»(βιομηχανία ξενοδοχειακών), εταιρεία υφασμάτων «Γουλανδρή», ενώ απέκτησε την τεχνογνωσία παραγωγής επίπλων από την εταιρεία Simco.
- 2007 τζίρος 82 εκατ. ευρώ # 2011 ζημιές 12 εκατ. ευρώ

# Παράδειγμα - NEOSET

## *Προβλήματα*

1. Ισχυρός ανταγωνισμός από επιχειρήσεις με οικονομικότερες λύσεις για το σπίτι (IKEA, Leroy Merlyn, Praktiker)
2. Οικονομική κρίση (μείωση πωλήσεων κατά 60%)

# Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων 1/2

## Εσωτερικοί

- Διοικητικές αδυναμίες: αυταρχικοί ηγέτες, απουσία μέσης διοίκησης, έλλειψη συνεργασίας.
- Παραλήψεις εκ μέρους της διοίκησης: ανεπαρκείς έλεγχοι προϋπολογισμών και εξόδων, αποτυχία προσαρμογής σε αλλαγές της αγοράς.
- Λανθασμένες ενέργειες της διοίκησης: υπερβολική επέκταση, δραστηριότητες και προσωπικό που δεν ανταποκρίνονται στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης
- Αργή ή μηδενική αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος

# Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων 2/2

## Εξωτερικοί

- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Οικονομικές μεταβλητές, όπως πληθωρισμός, επιτόκια κ.α.
- Αλλαγές στην κυβέρνηση ή τους κανονισμούς
- Δημογραφικές – κοινωνικές μεταβολές
- Τεχνολογικές αλλαγές.

# Σύνοψη επιχειρηματικών στρατηγικών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών των προϊόντων μας
Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών μας
Οριζόντια ολοκλήρωση	Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών
Διείσδυση αγοράς	Απόκτηση αυξανόμενου μεριδίου αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές
Ανάπτυξη αγοράς	Εισαγωγή υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές
Ανάπτυξη προϊόντων	Αύξηση πωλήσεων μέσω βελτίωσης των υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ανάπτυξης νέων
Συσχετισμένη διαφοροποίηση	Πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση	Πρόσθεση νέων, ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών
Ανόρθωση	Ανασυγκρότηση μέσω μείωσης του κόστους και παγίων για την αναστροφή πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη
Αποεπένδυση	Πώληση τμήματος/ων επιχείρησης
Εκποίηση	Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην παρούσα αξία τους

# Εναρμόνιση στρατηγικής-περιβάλλοντος λειτουργίας επιχείρησης

		ΑΔΥΝΑΤΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΔΥΝΑΤΗ
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΑΧΥΣ	<p>Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (TURNAROUND)</p> <p>Απόκτηση άλλης εταιρείας στον ίδιο κλάδο</p> <p>Κάθετη ολοκλήρωση</p> <p>Διαφοροποίηση</p> <p>Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο</p> <p>Εγκατάλειψη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας</p>		<p>Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (και αν είναι εφικτό διεθνοποίηση)</p> <p>Κάθετη ολοκλήρωση</p> <p>Συσχετισμένη διαφοροποίηση</p>
	ΑΡΓΟΣ	<p>Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (Πιθανή ανόρθωση: TURNAROUND)</p> <p>Συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρεία</p> <p>Κάθετη ολοκλήρωση</p> <p>Διαφοροποίηση</p> <p>Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση</p> <p>Ρευστοποίηση</p>		<p>Διεθνοποίηση εταιρείας</p> <p>Συσχετισμένη διαφοροποίηση</p> <p>Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση</p> <p>Κοινοπραξία σε νέες αγορές</p> <p>Κάθετη ολοκλήρωση</p> <p>Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα</p>

Πηγή: Thompson – Strickland (2001), όπως περιέχεται στο Παπαδόκης Β. (2002), Πίνακας 7.4.