

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΕ**

Δημήτριος Χατζούδης
Τριαντάφυλλος Παπαφλωράτος

Στρατηγική Διοίκηση - Στρατηγική Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Δημήτριος Χατζούδης
Τριαντάφυλλος Παπαφλωράτος

Διάλεξη 6

Μέθοδοι υλοποίησης
στρατηγικής

Ανταγωνιστικές στρατηγικές

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Χαμηλού Κόστους

Διαφοροποίησης

Ευρείας
Έκτασης

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ
ΔΡΑΣΗΣ**

Περιορισμένης
Έκτασης

1 <i>Ηγεσία Κόστους</i>	2 <i>Διαφοροποίησης</i>
4 <i>Συνδυασμός Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης;</i>	
3A <i>Εστίασης στο Κόστος</i>	3B <i>Εστίασης στην Διαφοροποίηση</i>

*Stuck in
the
middle?*

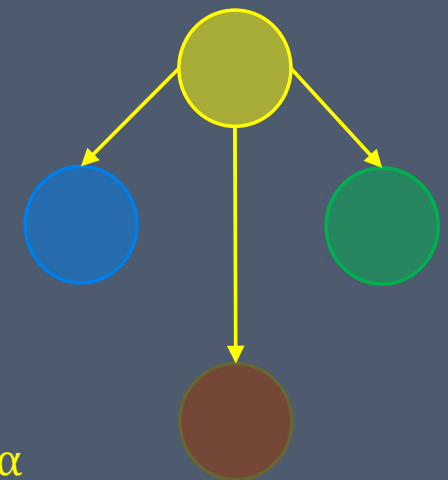
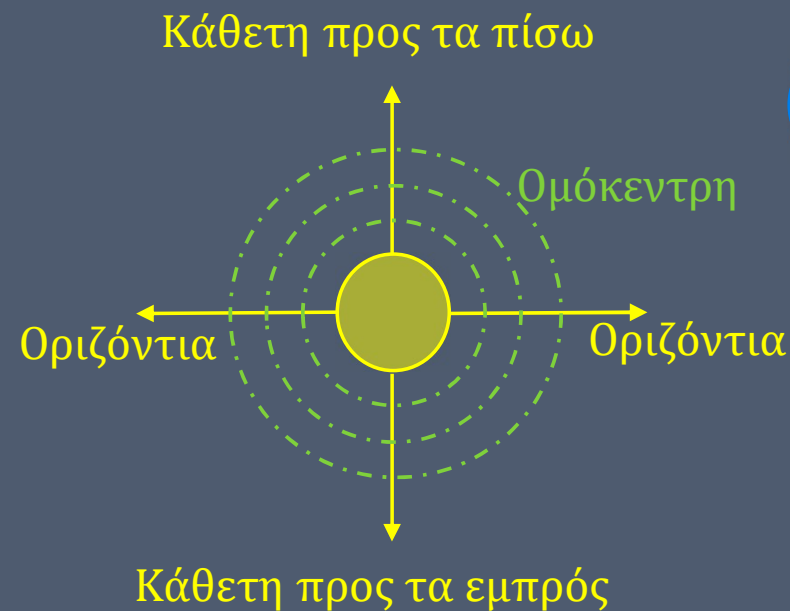
Αμυντικές στρατηγικές, **στρατηγικές σταθερότητας** και **στρατηγικές ανάπτυξης**

ΠΡΟΪΟΝ			
		υπάρχον	νέο
ΑΓΟΡΑ	υπάρχουσα	Σταθεροποίηση Αποχώρηση Εκποίηση Σταθερότητας Διείσδυση σε Αγορές	Ανάπτυξη Προϊόντος
	νέα	Ανάπτυξη Αγοράς	Στρατηγικές διαφοροποίησης Διαφοροποίηση (Συγγενική / Μη Συγγενική)

Στρατηγικές διαφοροποίησης

Στρατηγικές συγγενικής (συσχετισμένης) διαφοροποίησης

Στρατηγικές μη-συγγενικής (ασυσχέτιστης) διαφοροποίησης

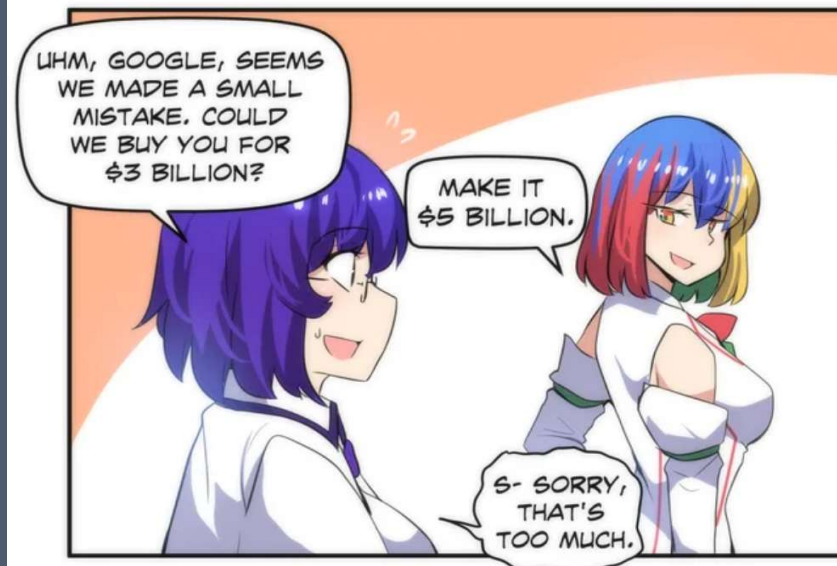


Η επιχείρηση διαφοροποιείται (επεκτείνεται) σε κλάδους εντελώς ασυσχέτιστους με τους ήδη υπάρχοντες

1998



2002



2008



2016





\$0

2009 - AGE 37

Brian Acton was **rejected**
by Facebook when he
applied for a job
therein in **2009**.



\$3.8B

2014 - AGE 42

He created **Whatsapp**,
and in 2014, he sold it
to **Facebook** for
\$19 billion.



Microsoft

BUYS

ACTIVISION
BLIZZARD

FOR

\$69 billion



Bulgaria

GDP

FOR 2020

\$69 billion

(Α) Εσωτερική ανάπτυξη

- Η πρωταρχική μέθοδος υλοποίησης στρατηγικής είναι η εσωτερική ανάπτυξη. Με απλά λόγια, “κάντο μόνος σου”.
- Με επιστημονική ορολογία, χρήση εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων.
- Υλοποίηση μιας στρατηγικής επιλογής με τη **χρήση** και τη **βελτίωση** των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.

(Α) Εσωτερική ανάπτυξη

- Εφαρμόζεται, κυρίως, όταν η επιχείρηση επιθυμεί να παράγει προϊόντα που απαιτούν (νέα) υψηλή τεχνογνωσία.
- Η **τεχνογνωσία** αυτή, είναι σημαντικό να αποκτηθεί από την ίδια την επιχείρηση, έτσι ώστε να αναπτύξει τις δικές της «**διακριτές δεξιότητες**» που θα την οδηγήσουν με την πάροδο του χρόνου σε (διατηρήσιμο) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

(Α) Εσωτερική ανάπτυξη

- Η επέκταση της Amazon στην αγορά ηλεκτρονικών βιβλίων με τη δημιουργία του *Kindle* αποτελεί παράδειγμα εσωτερικής ανάπτυξης: η εταιρεία βασίστηκε στη θυγατρική της επιχείρηση Lab126, ενώ παράλληλα χρησιμοποίησε τις δικές της δεξιότητες στη λιανική πώληση βιβλίων, στη διαδικτυακή πώληση προϊόντων και στην ανάπτυξη λογισμικού.

(Α) Εσωτερική ανάπτυξη

Εσωτερική ανάπτυξη & εταιρική επιχειρηματικότητα

- Η **εταιρική επιχειρηματικότητα** αναφέρεται στη δραστική αλλαγή που επιφέρει στο οργανωσιακό πλαίσιο η χρήση των πόρων και των ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης.
- Για παράδειγμα, η ανάπτυξη του Kindle ήταν για την Amazon ένα δραστικό επιχειρηματικό βήμα. Η Amazon κατάφερε να μετακινηθεί από το εμπόριο στον σχεδιασμό καινοτόμων ηλεκτρονικών συσκευών.

(Α) Πλεονεκτήματα εσωτερικής ανάπτυξης

- **Γνώση και μάθηση.** Η χρήση υφιστάμενων ικανοτήτων μπορεί να ενισχύσει το επίπεδο της οργανωσιακής γνώσης και μάθησης.
- **Καταμερισμός του κόστους σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.** Επιτρέπει τη διάχυση του κόστους επένδυσης σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης της στρατηγικής κίνησης.
- **Δεν υπάρχουν περιορισμοί διαθεσιμότητας.** Μηδενική εξάρτηση από διαθεσιμότητα κατάλληλων επιχειρήσεων για εξαγορά, καθώς και συνεργατών με τους οποίους θα μπορεί να υπάρξει στρατηγική ταύτιση.

(Α) Πλεονεκτήματα εσωτερικής ανάπτυξης

- **Στρατηγική ανεξαρτησία.** Η ανάπτυξη αποκλειστικά με εσωτερικούς πόρους δεν απαιτεί στρατηγικούς συμβιβασμούς. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να συνέβαινε σε περίπτωση υλοποίησης μιας στρατηγικής συμμαχίας.
- **Διαχείριση διαφορών σε πολιτισμικό επίπεδο.** Η μέθοδος της εσωτερικής ανάπτυξης επιτρέπει την επέκταση σε νέες δραστηριότητες στο πλαίσιο ενός κοινού πολιτισμικού περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο μειώνει τον κίνδυνο σύγκρουσης ανάμεσα σε διαφορετικά πολιτισμικά συστήματα.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές



(B) Συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A)

- Αφορούν τη συνένωση δύο επιχειρήσεων, ενώ κάποιες φορές εμπλέκονται και περισσότεροι οργανισμοί.
- **Εξαγορά** > απόκτηση του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της επιχείρησης στόχου.
 - Φιλική εξαγορά:* η διοίκηση της επιχείρησης στόχου προτείνει στους μετόχους την αποδοχή των όρων που θέτει η εξαγοράζουσα εταιρεία.
 - Εχθρική εξαγορά:* η διοίκηση της επιχείρησης στόχου αρνείται την προσφορά της εξαγοράζουσας εταιρείας.
- **Συγχώνευση** > συνένωση δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα οντότητα.

(B) Στρατηγικά κίνητρα M&As

- Επέκταση. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επεκτείνουν την πρόσβαση μιας επιχείρησης σε νέα προϊόντα, αγορές και γεωγραφικές περιοχές.
- Ενοποίηση. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενοποιήσουν τους ανταγωνιστές ενός κλάδου.
- Ικανότητες. Τέλος, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν ή να βελτιώσουν το επίπεδο των ικανοτήτων.

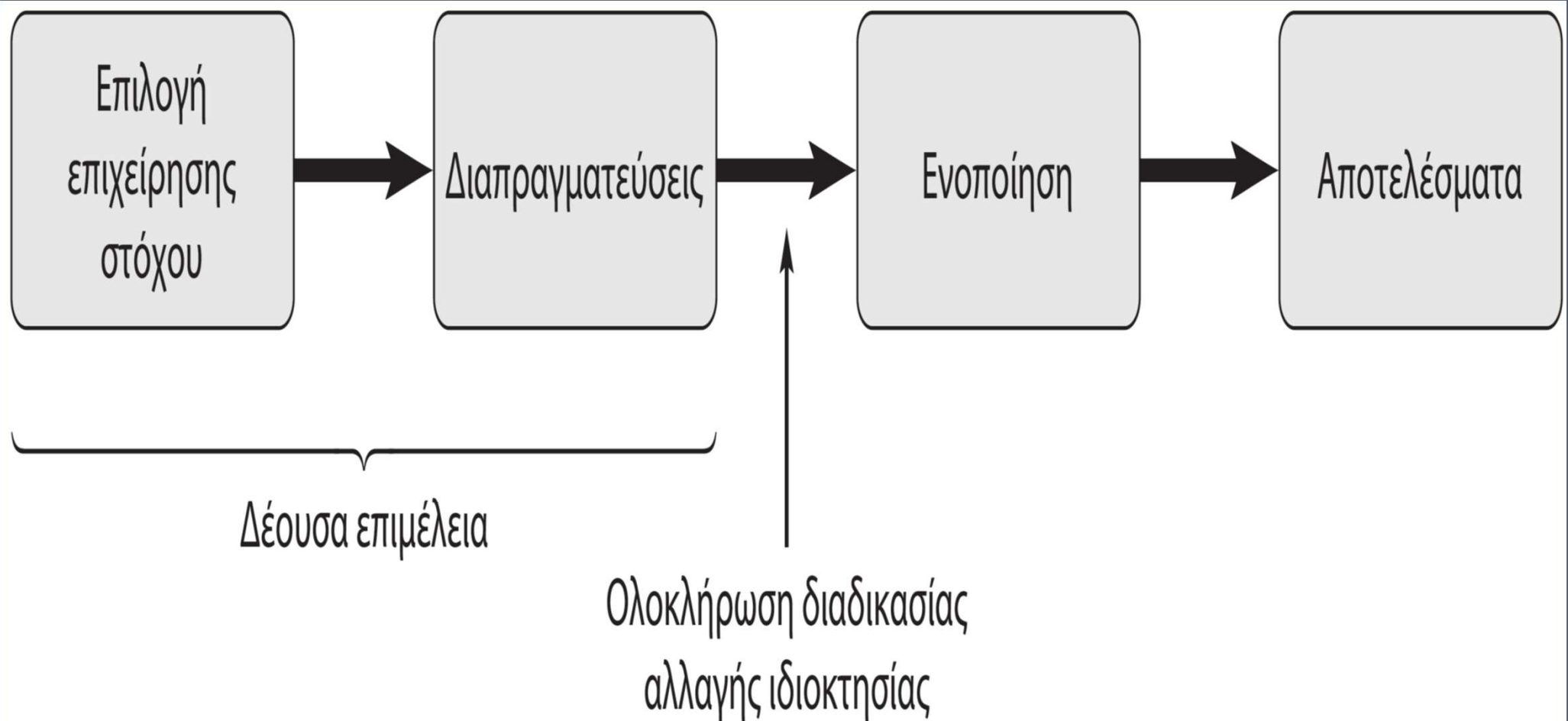
(B) Οικονομικά κίνητρα M&As

- **Οικονομική αποδοτικότητα**. Μια επιχείρηση που διαθέτει ισχυρό οικονομικό ισολογισμό (π.χ. μεγάλη ρευστότητα) ενδέχεται να είναι αποδοτικό να συνενωθεί με μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα στον ισολογισμό (π.χ. υψηλά χρέη).
- **Φορολογική αποδοτικότητα**. Είναι πιθανό να δημιουργούνται φορολογικά πλεονεκτήματα από τη συνένωση διαφορετικών επιχειρήσεων.
- **Εξαγορά και άμεση επαναπώληση**. Εντοπισμός επιχειρήσεων των οποίων τα περιουσιακά στοιχεία αξίζουν περισσότερο από τη συνολική τους αξία.

(B) Διοικητικά (προσωπικά) κίνητρα M&As

- **Προσωπικές φιλοδοξίες.** Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μια εξαγορά ενδέχεται να ικανοποιεί τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών της ανώτατης διοίκησης, ανεξάρτητα από την πραγματική αξία που δημιουργείται.
- **Μίμηση τάσεων.** Η παγκόσμια τάση για πραγματοποίηση εξαγορών είναι κυκλική, με περιόδους έντασης και κάμψης. Σε μια περίοδο έντασης του φαινομένου, ασκούνται διάφορα είδη πιέσεων προκειμένου να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη την επικρατούσα «μόδα».

(B) Διαδικασία εξαγοράς



(B) Διαδικασία εξαγοράς: Επιλογή στόχου (1)

- Στρατηγική συμβατότητα. Αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση στόχος ενδυναμώνει ή συμπληρώνει τη στρατηγική της εξαγοράζουσας εταιρείας.

Τάση υπερεκτίμησης των συνεργειών, προκειμένου να δικαιολογηθεί το υψηλό τίμημα της συμφωνίας.

Αρνητικές συνέργειες συχνά παραμελούνται.

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Επιλογή στόχου (2)

- Οργανωσιακή συμβατότητα. Αναφέρεται στη συμβατότητα ανάμεσα στις διοικητικές πρακτικές, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την κουλτούρα της εξαγοράζουσας και της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.

Μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα στους δύο οργανισμούς είναι πιθανό να δημιουργούν προβλήματα ενοποίησης.

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Διαπραγματεύσεις

Για να υλοποιηθεί μια συμφωνία θα πρέπει τα δύο μέρη να συμφωνήσουν στο τίμημα και στους όρους:

- Η προσφορά ενός μικρού ποσού θα οδηγήσει σε αποτυχία κλεισίματος της συμφωνίας.
- Η συμφωνία με υψηλό χρηματικό τίμημα ενδέχεται να οδηγήσει σε άσχημα οικονομικά αποτελέσματα.
- Η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν καταβάλλει μονάχα την τρέχουσα ονομαστική αξία, αλλά πρέπει συνήθως να επωμιστεί και ένα επιπλέον ποσό που ονομάζεται premium (ή **premium for control**).

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Ενοποίηση (1)

Η διαδικασία της ενοποίησης εξαρτάται από δύο βασικά κριτήρια:

- **Βαθμός της στρατηγικής αλληλεξάρτησης.** Εκφράζει την ανάγκη για μεταφορά ή κοινή χρήση πόρων (π.χ. εγκαταστάσεις παραγωγής) και ικανοτήτων (π.χ. τεχνογνωσία).
- **Ανάγκη για οργανωσιακή αυτονομία.** Μερικές φορές, η διαφορετικότητα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης μπορεί να είναι πλεονέκτημα, ενώ κάποιες άλλες να δημιουργεί πρόβλημα.

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Ενοποίηση (2)

		Στρατηγική αλληλεξάρτηση	
		Χαμηλή	Υψηλή
Ανάγκη για οργανωσιακή αυτονομία	Υψηλή	Διατήρηση	Συμβίωση
	Χαμηλή	Αναμονή	Απορρόφηση

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Ενοποίηση (3)

- Απορρόφηση: Απαιτεί: (α) άμεση προσαρμογή των στρατηγικών και των δομών της εξαγοραζόμενης εταιρείας στις ανάγκες της νέας ιδιοκτησίας, (β) αλλαγές στην κουλτούρα και τα συστήματα της εξαγοραζόμενης εταιρείας.
- Διατήρηση: Εντοπίζεται σε εξαγορές που στοχεύουν σε **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση**. Η διατήρηση επιτρέπει στις παλιές στρατηγικές, κουλτούρες και συστήματα της εξαγοραζόμενης εταιρείας να συνεχίσουν να υφίστανται όπως και στην πρότερη κατάσταση.

(B) Διαδικασία εξαγοράς: Ενοποίηση (4)

- Συμβίωση: Ενδέχεται να συμβαίνει σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών που εξαρτώνται έντονα από τη δημιουργικότητα του προσωπικού τους. Οι δύο εταιρίες (εξαγοράζουσα, εξαγοραζόμενη) αποκομίζουν κοινά οφέλη από την ενοποίησή τους: η μια επιχείρηση μαθαίνει από την άλλη. Μάλιστα, η διαδικασία της μάθησης διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Αναμονή: Υπάρχουν ελάχιστα αναμενόμενα οφέλη από την ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων. Δίνεται η εντύπωση ότι η εξαγοραζόμενη επιχείρηση διατηρείται προσωρινά στο εταιρικό χαρτοφυλάκιο, μέχρι τελικά να πουληθεί.

(Γ) Στρατηγικές συμμαχίες

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές οδηγούν στην ενοποίηση επιχειρήσεων σε ένα κοινό εταιρικό σχήμα. Επομένως, επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Έτσι, αρκετές επιχειρήσεις δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες, όπου οι αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ελάχιστες ή μηδαμινές.

- **Στρατηγική συμμαχία** είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη προσδοκούν αμοιβαία οφέλη, συνεισφέρουν πόρους και ακολουθούν κοινή στρατηγική.

(Γ) Στρατηγικές συμμαχίες

Με βάση το ιδιοκτησιακό καθεστώς, υπάρχουν δύο βασικά είδη στρατηγικών συμμαχιών:

- **Συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή**. Αφορούν τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης που ανήκει στους διάφορους εμπλεκόμενους συνεργάτες.
- **Συμμαχίες χωρίς κεφαλαιακή συμμετοχή**. Οι συμμαχίες αυτές αποτελούν, κατά κανόνα, πιο χαλαρές μορφές συνεργασίας, μιας και δεν υφίσταται η δέσμευση που επιβάλλει η κοινή ιδιοκτησία.

(Γ) Συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή (1)

- Η πιο συνηθισμένη μορφή τέτοιων συμμαχιών είναι οι **κοινοπραξίες** (joint ventures), όπου οι δύο εμπλεκόμενες επιχειρήσεις παραμένουν ανεξάρτητες, αλλά ιδρύουν έναν νέο οργανισμό κοινής ιδιοκτησίας.
- Για παράδειγμα, η **Virgin Mobile India Limited**, εταιρεία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, αποτελεί κοινοπραξία της Tata Tele service, θυγατρικής του ομίλου Tata και του Virgin Group, ομίλου που ίδρυσε ο καινοτόμος επιχειρηματίας Richard Branson.

(Γ) Συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή (2)

- Η **κοινοπραξία πολλαπλών συμμετοχών** (consortium alliance) περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης από πλήθος συνεργατών.
- Για παράδειγμα, η IBM, η Hewlett-Packard, η Toshiba και η Samsung είναι συνεργάτες (συνιδιοκτήτες) στον οργανισμό **Sematech**, όπου πραγματοποιείται έρευνα στις τελευταίες τεχνολογίες ημιαγωγών.

(Γ) Συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή (3)

Πότε;

- Όταν απαιτούνται ικανότητες που δεν μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση μόνη της.
- Όταν οι διακριτές ικανότητες δύο (ή περισσότερων) επιχειρήσεων αλληλοσυμπληρώνονται.
- Όταν ένα μελλοντικό έργο (project) είναι εξαιρετικά κερδοφόρο, αλλά απαιτεί τεράστια κεφάλαια.
- Όταν δύο μικρότερες επιχειρήσεις έχουν πρόβλημα να ανταγωνιστούν την ηγέτιδα επιχείρηση του κλάδου τους.
- Όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορη εισαγωγή νέων προϊόντων / χρήση νέας τεχνολογίας.

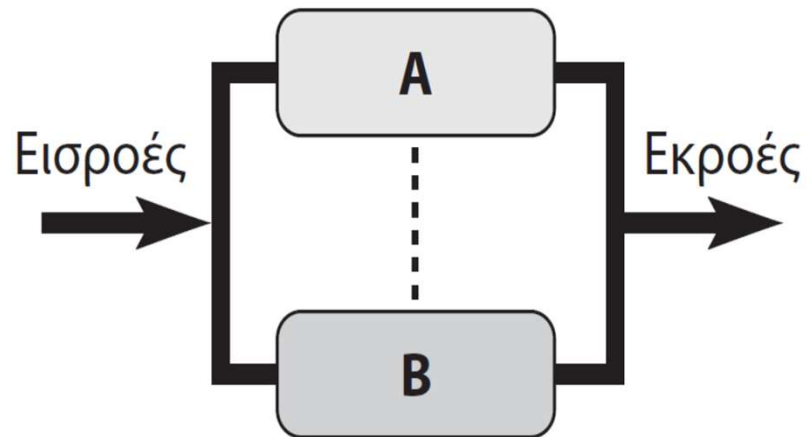
(Γ) Συμμαχίες χωρίς κεφαλαιακή συμμετοχή

Πιο χαλαρές μορφές συνεργασίας, μιας και δεν υφίσταται η δέσμευση που επιβάλλει η κοινή ιδιοκτησία. Συνήθως, βασίζονται στη σύναψη συμβολαίων:

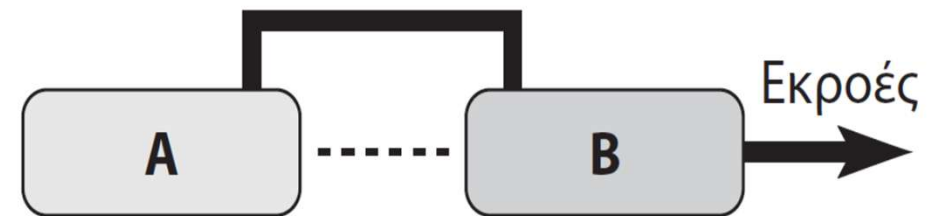
- **Παραχωρήσεις δικαιωμάτων** (Franchising) (π.χ. McDonalds).
- **Άδειες χρήσης** (Licensing) (παραχώρηση δικαιώματος χρήσης πνευματικής περιουσίας)
- **Μακροχρόνιες συμφωνίες υπεργολαβίας** (Long-term subcontracting) (ιδιαίτερα δημοφιλείς στη βιομηχανία αυτοκινήτων).

(Γ) Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών (1)

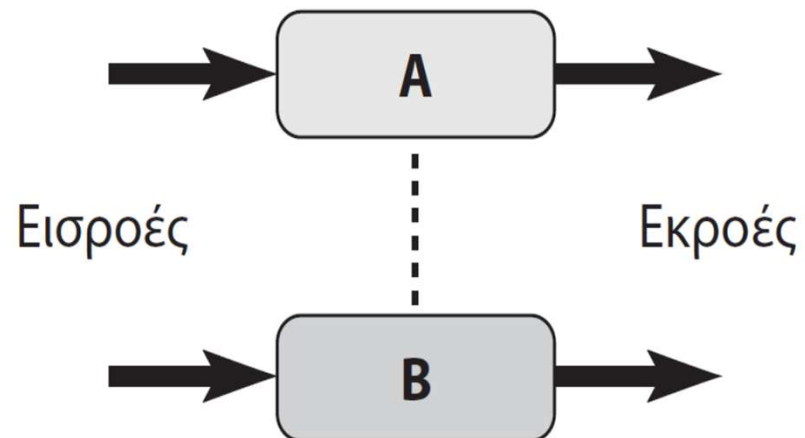
Συμμαχία κλίμακας



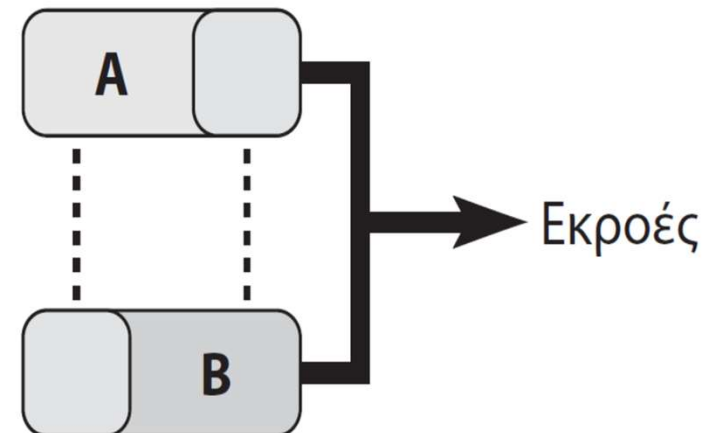
Συμμαχία πρόσβασης



Συγκεκαλυμμένη συμμαχία



Συμπληρωματική συμμαχία



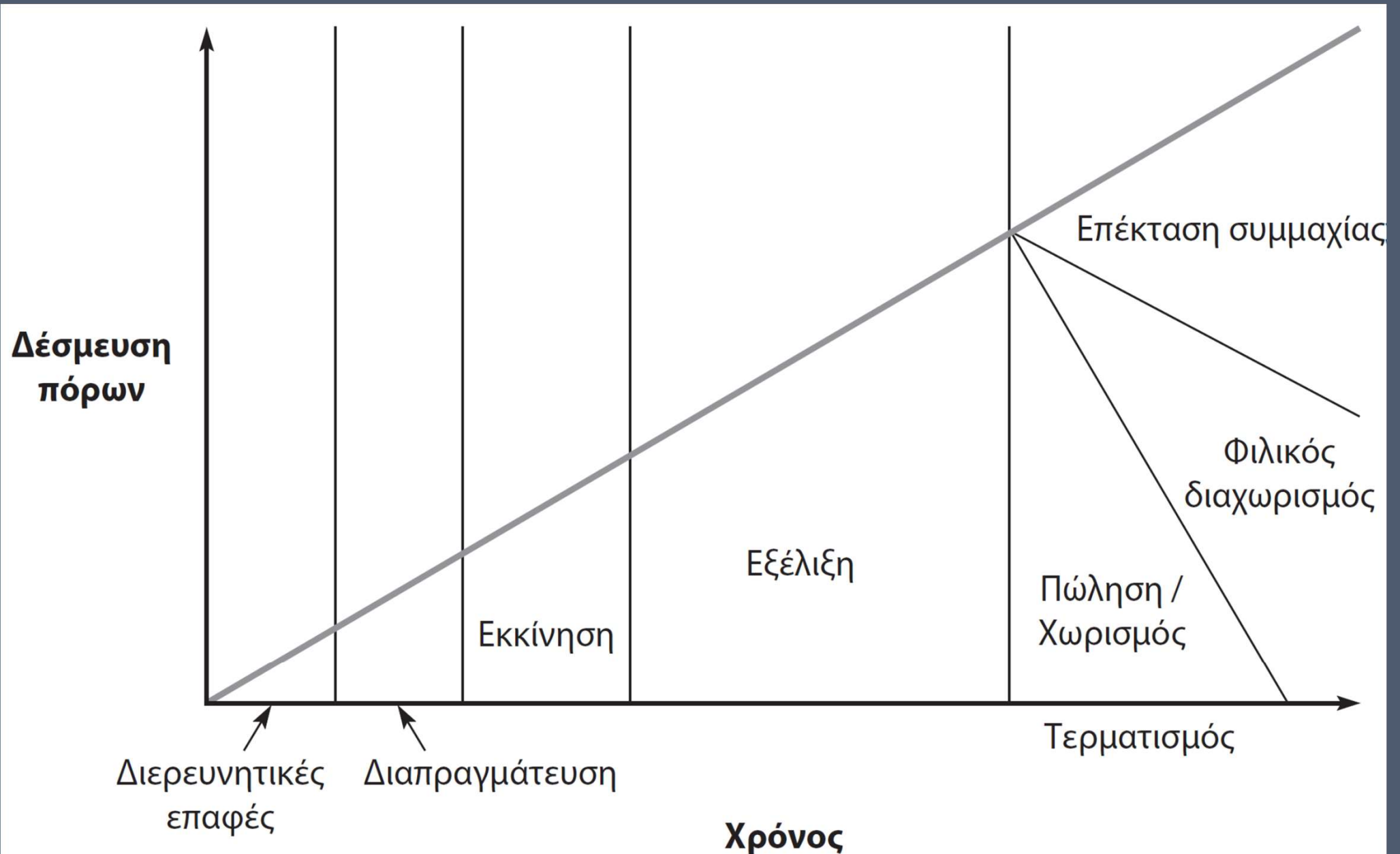
(Γ) Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών (2)

- Συμμαχίες κλίμακας. Οι σύμμαχοι στοχεύουν σε πλεονεκτήματα που προέρχονται από τη μεγέθυνση της κλίμακας των δραστηριοτήτων (εισροών και εκροών). Οι ικανότητες κάθε συνεργάτη ενδέχεται να είναι παρόμοιες, αλλά η συνεργασία δημιουργεί πλεονεκτήματα που δεν θα μπορούσαν να εμφανιστούν με διαφορετικό τρόπο.
- Συμμαχίες πρόσβασης. Συχνά δημιουργούνται συμμαχίες που στοχεύουν στην εκμετάλλευση των ικανοτήτων ενός άλλου οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές είναι απαραίτητες για την παραγωγή ή την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

(Γ) Κίνητρα στρατηγικών συμμαχιών (3)

- **Συμπληρωματικές συμμαχίες**. Αποτελούν μια μορφή συμμαχιών πρόσβασης, με τη διαφορά ότι οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις βρίσκονται σε παρόμοια θέση στο σύστημα αξίας. Η συνεργασία σχετίζεται με τον συνδυασμό των διακριτών πόρων των δύο επιχειρήσεων, με στόχο την καταπολέμηση των αδυναμιών τους.
- **Συγκεκαλυμμένες συμμαχίες**. Πρόκειται για αφανείς στρατηγικές συμμαχίες που στοχεύουν στην αύξηση της δύναμης των επιχειρήσεων στην αγορά (π.χ. διαμόρφωση καρτέλ).

(Γ) Διαχρονική εξέλιξη συμμαχιών (1)



(Γ) Διαχρονική εξέλιξη συμμαχιών (2)

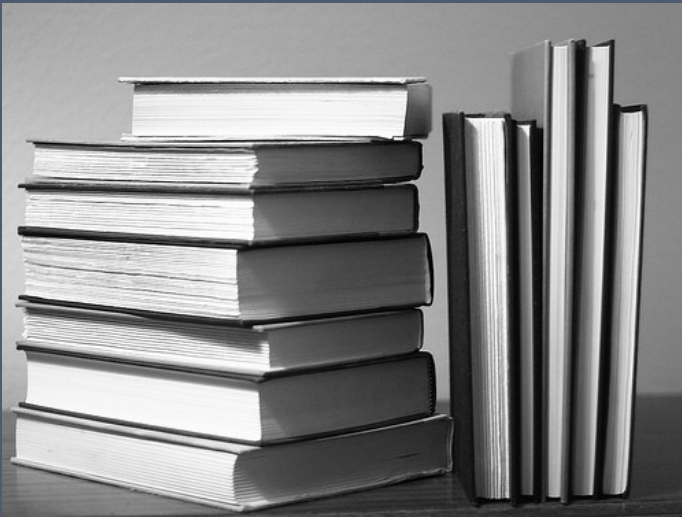
Δύο ζητήματα είναι βασικά για την επιτυχία τους:

- **Κοινή εξέλιξη**. Οι συμμαχίες δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν αυστηρές συμφωνίες, αλλά σαν διαδικασίες που εξελίσσονται με το χρόνο. Η έννοια της κοινής εξέλιξης τονίζει τη συνεχή μεταβολή των επιχειρήσεων, των στρατηγικών, των ικανοτήτων και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Εμπιστοσύνη**. Με δεδομένη την εξελικτική πορεία των στρατηγικών συμμαχιών και την απαιτητική διοικητική τους φύση, η έννοια της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνεργάτες παίζει σημαντικό ρόλο.

(Δ) Συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών

- Εμφανίζονται ολοένα και συχνότερα.
- Και οι δύο επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεισφέρουν κάτι πολύτιμο, π.χ. τεχνολογία, διανομή, έρευνα, κτλ.
- Γίνονται για: αποφυγή του κόστους νέων επενδύσεων, μείωση κόστους εισόδου σε νέους κλάδους, απόκτηση ικανοτήτων / τεχνογνωσίας, πρόσβαση σε αγορές.
- Κίνδυνος για την μεταφορά δεξιοτήτων / τεχνολογίας πέρα αυτών που έχουν συμφωνηθεί.
- *Kathryn Harrigan, Columbia University ---> «Within a decade, most companies will be members of teams that compete against each other».*

Μελέτη



Παπαδάκης (2016), Κεφάλαια 10, 11

Θερίου (2014), Κεφάλαιο 7

Jonhson *et al.*, Κεφάλαιο 9

Αρθρογραφία στο e-class